la revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques

Audit & Contrôle internes

Dans l'actualité

- BP : Interrogations sur la marée noire

Idées et débats

- Pour lutter contre la fraude dans le domaine social
- Une criminalité inventive en matière de fraude
- Le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest

Les avancées de la Recherche

Le groupe professionnel « Industrie, Commerce et services »

Interview

Toute une organisation nouvelle du contrôle à la Société Générale

Les audits métiers

Comment protéger et optimiser la trésorerie de l'entreprise

Réflexions de chercheurs

Conférence internationale de l'IIA : carnet de bord d'un participant

Gestion des compétences

Sous la notion générique d'auditeur interne, un métier diversifié

Fiche technique

> **Norme 2400** - Communication des résultats

LE NOUVEAU CADRE DE RÉFLEXION DE L'AMF POUR LE COMITÉ D'AUDIT

Ethique et gouvernement d'entreprise en arrière-plan

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

N°201
Septembre/octobre 2010

*Powerful Insights. Proven Delivery.**

Depuis son origine, Protiviti assiste ses clients dans leur recherche permanente d'une plus grande performance conjuguée à une meilleure maîtrise de leurs activités : découvrez comment !

Protiviti accompagne aujourd'hui plus de 20% des entreprises listées par le classement Fortune Global 500 dans leurs projets d'amélioration de la performance et de meilleure gestion de leurs risques : renforcement des procédures de risques de crédit en période de crise pour un Directeur des Risques du Secteur Bancaire, amélioration des contrôles et réduction des délais de clôture comptable de 20% pour un Directeur Financier de l'Industrie, augmentation du taux d'implémentation des recommandations de 35% pour un Directeur de l'Audit Interne dans les Services, mise en œuvre d'un processus de monitoring continu de séparation des tâches dans les applications informatiques permettant à un Directeur des Systèmes d'Information de bénéficier d'une réduction des coûts immédiate... Vous souhaitez relever le même type de défis ? Contactez nous.

www.protiviti.fr

© 2009 Protiviti Inc.

protiviti®
Risk & Business Consulting.
Internal Audit.

*Notre vision. Votre exigence. PRO-1109

Audit & Contrôle internes

La revue des professionnels de l'audit, du contrôle et des risques

n°201 - septembre / octobre 2010

EDITEUR
Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901
12 bis, place Henri Bergson
75008 Paris (France)
Tél. : 01 40 08 48 00
Mel : institut@ifaci.com
Internet : www.ifaci.com

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Claude Viet

RESPONSABLE DE LA RÉDACTION
Louis Vaurs

RÉDACTEUR EN CHEF
Marc Jouffroy

RÉDACTION - RÉVISION
Jean-Loup Rouff - Béatrice Ki-Zerbo

SECRÉTARIAT GÉNÉRAL
Eric Blanc - Tél. : 01 40 08 48 02
Mel : eblanc@ifaci.com

RÉALISATION / PUBLICITÉ
EBZONE Communication
32, avenue de Beauregard
94500 Champigny-sur-Marne
Port. : 06 15 04 56 32
Mel : eblanc@ebzone.fr

IMPRESSION
Imprimerie Compédit Beauregard S.A.
61600 La Ferté-Macé

ABONNEMENT
Elsa Sarda - Tél. : 01 40 08 48 04
Mel : esarda@ifaci.com

Revue bimestrielle (5 numéros par an)
ISSN : 1954-4995
CPPAP : 0513 G 83150
Dépôt légal : octobre 2010
Crédit photo : © Index Stock Imagery Inc.

Prix de vente au numéro : 22 € TTC

Ce document est imprimé avec des encres végétales sur du papier issu de forêts gérées dans le cadre d'une démarche de développement durable.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.

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

Ethique et gouvernance de l'entreprise

En arrière-plan des dispositions sur le comité d'audit

Voici donc, après l'annonce faite au mois de juin, le deuxième numéro de la revue rénovée et élargie au contrôle interne.

Certes celui-ci, comme chacun sait, n'avait jamais été absent de nos rubriques mais il est désormais plus officiellement et systématiquement partie intégrante des réflexions présentées.

Contrôle permanent et contrôle périodique, une symbiose pour l'efficacité. Et la diversité des rubriques répond à l'ambition de mieux couvrir toute la gamme de nos activités.

Le dossier traditionnel garde évidemment toute la place qu'il a prise depuis plusieurs années car il est au cœur de l'actualité.

Celui du présent numéro comporte un ensemble de témoignages relatifs aux travaux du groupe de place, constitué sous l'égide de l'Autorité des marchés financiers, avec pour objet de définir et d'actualiser les missions du comité d'audit.

Gouvernance, bonne appréhension des risques, fiabilité des dispositifs de contrôle, pertinence des « suivis » : tous ces besoins intemporels, point n'est besoin de s'attarder sur le relief qu'ils prennent en notre temps de crise.

Ce dossier est trop dense pour qu'il soit possible d'en présenter la synthèse en quelques phrases, mais vous allez le lire et au travers de témoignages étoffés qui se conjuguent et parfois se répètent, sans que cela soit gênant, vous appréhenderez toutes les facettes d'un problème majeur : définir la composition, le rôle, le champ d'action du comité d'audit sans pour autant fermer la voie à toutes ouvertures souhaitables au delà de sa mission prépondérante en matière comptable et financière.

Ce document de l'AMF est en heureuse rupture avec nombre de pratiques actuelles et regrettables car on a pris le temps de l'établir : huit mois avec les moyens et consultations nécessaires. Il reflète bien la tradition française ; nous sommes un pays de droit écrit et avons le goût de conceptualiser au bénéfice de la clareté.

Ne nous y trompons pas ; c'est toute une culture ancienne et une éthique qui se profilent sous les dispositions relatives au comité d'audit. Comment ne pas s'en féliciter ? ●

Marc Jouffroy - Rédacteur en chef

ifaci Certification

La Certification par l'IFACI : la bonne pratique d'évaluation externe de l'Audit Interne

La Certification IFACI, régulièrement mentionnée dans les rapports du Président sur le Contrôle Interne, atteste que les activités d'Audit Interne sont conduites conformément aux Normes Professionnelles Internationales et contribuent à créer de la valeur ajoutée.

La Certification IFACI permet à l'Audit Interne :

- de **légitimer l'évaluation interne**, indépendante et objective, qu'il délivre sur l'efficacité des systèmes de gestion des risques et de contrôle interne ;
- de souligner sa capacité à **délivrer des prestations de qualité** et donc à **apporter de la valeur** à son organisation ;
- de **renforcer la confiance** que les parties prenantes placent en lui.

« L'Audit Interne est une profession très organisée, qui a mis en place des dispositifs de certification et de formation. Il convient de tirer vers le haut d'abord les administrateurs, mais aussi d'encourager les partenaires du Comité d'audit à enrichir et à améliorer constamment leurs pratiques. Tout ce qui permet de ***renforcer le professionnalisme*** *des uns et des autres va certainement dans la bonne direction. »*

Daniel Lebègue, Président de l'Institut Français des Administrateurs

« Je pense que l'Audit Interne doit présenter constamment un niveau élevé de professionnalisme : cela passe normalement par le respect de ses propres règles et standards de pratique, puis par une certification qui ***rend compte de manière objective de ce respect.*** *»*

Guylaine Saucier, Présidente du Comité d'Audit, Danone *(DAI certifiée en 2009)*, Areva *(DAI certifiée en 2006)*

*« L'évaluation externe objective et méthodique de l'Audit Interne, par des personnes qui disposent d'une vue d'ensemble professionnelle, est une démarche extrêmement précieuse. Dans ce monde tellement changeant, bénéficier des avis et conseils du certificateur est un facteur d'****augmentation de la capacité et de la qualité de travail*** *de l'Audit Interne. »*

Alexandre Lamfalussy, Président du Comité d'Audit, CNP Assurances *(DAI certifiée en 2008)*

« J'ai demandé que les auditeurs certificateurs nous présentent leurs conclusions sur notre Audit Interne pour deux raisons. Tout d'abord, nous avons souhaité entendre ce qu'ils avaient identifié sans biais et sans filtre. Nous avons aussi voulu apprendre ce qu'ils pensaient de ***la qualité et de la profondeur des audits*** *: ce sont des choses que je ne peux voir que très indirectement. »*

Hervé Saint-Sauveur, Président de LCH Clearnet SA *(DAI certifiée en 2008)*

« Le Comité des Comptes a toujours examiné avec attention l'activité de l'Audit Interne. Mais comment s'assurer que les méthodes utilisées et l'organisation retenue sont parfaitement adaptées ? La Certification par l'IFACI a été choisie, d'un commun accord pour répondre à cette question. Cette procédure a engendré pas mal de travail, mais nous a également beaucoup apporté. Enfin, si tant est que j'en avais besoin, ***la Certification m'a tranquillisé.*** *»*

Bruno Flichy, Président du Comité des Comptes, EIFFAGE *(DAI certifiée en 2007)*

IFACI Certification - 98 bis, boulevard Haussmann - 75008 Paris
Contact : Jean-Baptiste Gamas - Tél. : 01 40 08 48 10 - Mel : jbgamas@ifaci.com

IFACI Certification est une filiale de ifaci

SOMMAIRE

DANS L'ACTUALITÉ

6 **BP : interrogations sur la marée noire**
Antoine de Boissieu

IDÉES ET DÉBATS

8 **Pour lutter contre la fraude dans le domaine social**
Valérie Trony

12 **Une criminalité inventive en matière de fraude**
Noël Pons

15 **Le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest**
Alexandra Kulovics

LES AVANCÉES DE LA RECHERCHE

19 **De multiples actions pour promouvoir l'audit et le contrôle internes**
Groupe professionnel « Industrie, Commerce et Services »

INTERVIEW

65 **Toute une organisation nouvelle du contrôle à la Société Générale**
Edouard-Malo Henry

LES AUDITS MÉTIERS

75 **Comment protéger et optimiser la trésorerie de l'entreprise**
Frédéric Cordel

RÉFLEXIONS DE CHERCHEURS

78 **Conférence internationale de l'IIA - Carnet de bord d'un participant**
Hervé Dubuis

GESTION DES COMPÉTENCES

81 **Sous la notion générique d'auditeur interne, un métier diversifié**
Eric Burlot

DOSSIER

Le nouveau cadre de réflexion de l'AMF pour le comité d'audit **p. 21 à 64**

Ethique et gouvernement d'entreprise en arrière-plan

22 **Transposition des 4e, 7e et 8e directives : les travaux du groupe de travail de l'AMF**
Olivier Poupart-Lafarge

26 **Le nouveau visage des comités d'audit : missions, composition et responsabilités**
Patrice Marteau et Didier Martin

34 **Les particularités du monde financier au regard de la loi du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance du 8 décembre 2008**
Danièle Nouy

40 **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : présentation du nouveau cadre de référence de l'AMF**
Annie Bressac et Bénédicte Huot de Luze

47 **Quels sont les enjeux des nouvelles recommandations de l'AMF pour les entreprises, les acteurs du contrôle interne et les commissaires aux comptes ?**
Table ronde animée par Louis Vaurs, avec Xavier Girre, Philippe Jeunet, Daniel Lebègue, Michel Léger et Claude Viet

58 **Pour une meilleure gouvernance de nos entreprises aux niveaux national et européen**
Jean-Pierre Jouyet

LA PROFESSION EN MOUVEMENT

84 **Evénements**

FICHE TECNIQUE N°31

>> **Norme 2400 - Communication des résultats**
Témoignage de Jean-Marie Pivard

BP : interrogations sur la marée noire

Antoine de Boissieu - Associé-gérant, **OSC Solutions**

Le 20 avril 2010, le naufrage de la plateforme Deepwater Horizon sur le gisement de Macondo, dans le golfe du Mexique, a causé la mort de 11 ouvriers et l'une des principales marées noires de l'histoire. Les dernières estimations font état d'un coût de l'ordre de 40 milliards $ pour BP. En attendant les résultats de l'enquête en cours, on peut s'interroger sur les facteurs qui ont permis cette catastrophe.

Une vitrine technologique

Le gisement de Macondo était un gisement stratégique pour BP, en raison de l'importance de ses réserves et de son caractère innovant.

La catastrophe est survenue sur des installations industrielles modernes. La plateforme avait ainsi foré en septembre 2009 le puits offshore le plus profond au monde, à une profondeur de 5,5 km. Le gisement de Macondo était l'un des principaux actifs offshore de BP. Il répondait aux objectifs stratégiques à long terme d'exploiter des réserves toujours plus difficiles d'accès.

Un risque classique dans l'industrie pétrolière

Le risque à l'origine de l'accident était bien connu, et plus coûteux à maîtriser sur des gisements comme celui de Macondo.

L'explosion a été causée par la remontée d'une poche de gaz dans les conduits réservés au pétrole. La détente brutale du gaz en surface a provoqué son explosion, l'incendie puis le naufrage de la plateforme. Le brut du réservoir sous-marin s'est alors écoulé dans la mer.

Ce risque est bien connu dans l'industrie pétrolière qui y est confrontée depuis des dizaines d'années. Ce n'est pas un risque improbable, puisque de telles remontées se produisent plusieurs fois par an dans le monde.

Des dispositifs de maîtrise du risque ont donc été développés ; ils visent notamment à empêcher ou à contrôler la remontée du gaz. Ces dispositifs sont nettement plus coûteux et difficiles à déployer sur des gisements *off-shore* très profonds. L'enquête permettra d'expliquer pourquoi ils ont été pris en défaut à Macondo.

Un partage des responsabilités

Les responsabilités étaient partagées entre trois intervenants : BP, exploitant du site, Transocean, propriétaire de la plateforme, et Halliburton, sous-traitant responsable de nombreuses interventions, études et travaux sur le site.

Des difficultés à limiter les effets de la catastrophe

La direction considérait la probabilité d'une catastrophe comme extrêmement faible, et n'avait donc pas prévu de dispositifs pour y faire face rapidement.

BP a ainsi mis près de 3 mois à colmater le puits et à bloquer les fuites de pétrole. Or, les dommages causés par la marée noire sont largement proportionnels à la quantité de brut déversée. La loi américaine prévoit en effet une amende de 1 100 $ par baril déversé en mer, voire beaucoup plus en cas de négligence. Si l'enquête n'établit aucune négligence, l'amende se montera donc à 4,5 Mrd $ pour BP. Les autres passifs (dédommagements divers et variés) seront aussi en bonne partie fonction de la quantité de pétrole déversée.

BP avait-elle prévu les dispositifs nécessaires pour réduire au minimum la durée de la fuite ? Il est difficile de juger de l'extérieur, mais l'impression générale est que BP n'avait pas de moyens propres adaptés, et a dû, au moins en partie, improviser une solution. En d'autres termes, les dispositifs de contrôle correctifs, censés diminuer les effets du risque une fois qu'il survient, ne semblaient pas être suffisamment développés.

Il est significatif de noter qu'un mois après la catastrophe, quatre des principaux exploitants off-shore de la zone ont décidé de créer un GIE, dont la dotation pourrait atteindre 1 Mrd $, et dont la mission sera de mettre en place des moyens de lutte contre d'éventuelles marées noires dans le Golfe du Mexique.

* *
*

Vu de l'extérieur, il semble donc que l'on retrouve dans le cas de BP les éléments qui ont été à la source de nombreuses catastrophes industrielles par le passé :

- une confiance excessive dans l'innovation et le progrès technique ;
- la négligence de risques considérés comme maîtrisés depuis longtemps ;
- une dilution des responsabilités ;
- l'insuffisance de moyens pour limiter les effets de la catastrophe. ●

Pour lutter contre la fraude dans le domaine social

Valérie Trony

Responsable du service audit, contrôle interne et sécurité des systèmes d'information
Groupe Mornay

*Après cinq ans passés en cabinet d'audit légal et d'expertise comptable, **Valérie Trony** entre en 2000 au groupe Mornay en tant qu'auditeur interne. Elle prend, en 2002, la responsabilité du service audit interne, auquel sera rattaché le contrôle interne en 2004, puis la sécurité des systèmes d'information en 2008. Elle assure, entre autres, des responsabilités dans différents projets de cartographie des risques opérationnels ainsi que dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme.*

La lutte contre la fraude dans le domaine social a été lancée en 2006, donc assez récemment, mais son développement a été rapide et approfondi. L'élaboration d'un référentiel, en 2008, permet d'identifier tous les cas de fraudes potentielles, tant internes qu'externes ; il est maintenu à jour et enrichi des retours d'expérience. Contrôle et audit internes sont, comme il se doit, les coordonnateurs de la démarche, par ailleurs bien reçue par les responsables opérationnels, car elle les conforte dans la maîtrise de leur activité.

Un bref historique

En 2006, un comité national de lutte contre la fraude est créé avec pour missions essentielles de :

- coordonner les politiques et les actions de lutte contre la fraude aux prestations sociales ;
- sensibiliser les acteurs aux phénomènes de fraude ;
- animer la coopération entre les organismes de protection sociale pour lutter contre les fraudes.

Placé auprès du ministre chargé de la sécurité sociale, il compte parmi ses membres le directeur général de l'Agirc-Arrco (fédérations des institutions de retraite complémentaire) et le secrétaire général de l'UNOCAM (Union Nationale des Organismes Complémentaires d'Assurance Maladie).

Un répertoire national commun de protection sociale (RNCPS) a été instauré par la loi de financement de la sécurité sociale de 2007. L'objectif est de croiser les données relatives au paiement de prestations sociales, afin de lutter plus efficacement contre la fraude. Le décret d'application est paru en décembre 2009.

Pour répondre à cette volonté nationale de lutte contre la fraude, l'Agirc-Arrco lance sur 2006 et 2007 des groupes de travail pour mettre en place des mesures de lutte contre la fraude aux allocations de retraite complémentaire. Parallèlement, le CTIP (Centre Technique des Institutions de Prévoyance) recense les typologies de fraude rencontrées dans les institutions de prévoyance.

L'élaboration d'un référentiel à destination des Groupes de Protection Sociale

Au début de l'année 2008, des auditeurs et contrôleurs internes du groupe de recherche des Groupes de Protection Sociale (GPS) ouvrent un chantier complémentaire afin d'élargir la réflexion à la fraude tant interne qu'externe et à l'ensemble des activités d'un GPS : retraite, prévoyance, action sociale, et toutes les fonctions « supports ».

Ils retiennent cette définition de la fraude : « *Irrégularité volontaire dans le but de tromper et pouvant porter atteinte aux intérêts de l'entreprise* ».

Leur démarche de travail a consisté à identifier tous les cas de fraude potentiels, à préciser la technique de fraude utilisée et à recenser les moyens de maîtrise possibles en termes de prévention et de détection.

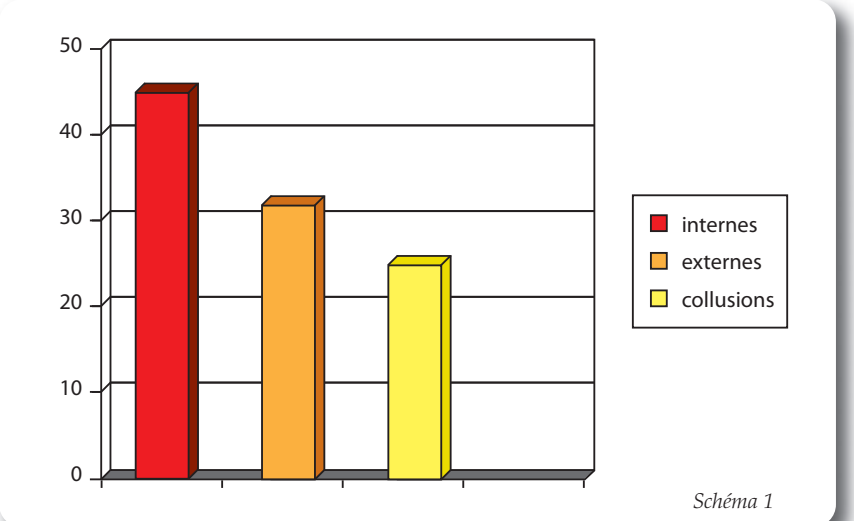


Schéma 1

Pour ce faire, ils ont découpé les activités d'un Groupe de Protection Sociale en macro-processus puis ont travaillé le plus souvent avec des collègues opérationnels de chaque métier concerné afin d'être au plus près des réalités de terrain.

Une fiche a été élaborée pour chaque type de fraude (voir encart), reprenant :

- le nom du processus concerné,
- la qualification en termes de fraude interne ou externe, ou nécessitant une collusion entre interne et externe,
- la description du dispositif de fraude,
- l'objectif recherché par le fraudeur (afin de mieux cibler des actions de maîtrise possibles),
- les actions de maîtrise regroupées en moyens de prévention et moyens de détection.

Le résultat est un référentiel de 102 fiches :

- 45 pour des fraudes internes,
- 32 pour des fraudes externes,
- 25 pour les collusions entre internes et externes.
  (Cf. schéma 1)

Les participants du groupe de travail ont décidé de revoir annuellement ce référentiel afin de le maintenir à jour et de l'enrichir des retours d'expérience.

Exemples d'utilisation du référentiel

Le groupe Réunica a mis en place une démarche en cinq étapes afin de construire un dispositif de lutte contre la fraude. Ce projet est piloté par la coordination centrale du contrôle interne. Il repose sur la méthodologie d'identification et d'évaluation des risques déjà en application dans le groupe et utilise le référentiel pour identifier les cas potentiels de fraude.

1ère étape :
Sensibiliser des pilotes de processus et des correspondants de contrôle interne au risque de fraude en le re-situant dans un contexte général et en l'illustrant d'exemples concrets et de chiffres significatifs.

2ème étape :
A partir des typologies du référentiel, identifier avec chaque pilote de processus les cas potentiels de fraude portant sur leur périmètre d'activité.

3ème étape :
Evaluer ces risques de fraude en termes de probabilité et d'impacts bruts puis les intégrer dans la cartographie des risques du groupe.

4ème étape :
Recenser les éléments de maîtrise existants afin de mesurer le niveau de risque résiduel.

5ème étape :
Élaborer un plan d'actions pour renforcer la protection et la détection.

Cette démarche lancée en février 2010 a été bien appréhendée par les responsables opérationnels qui en ont vite perçu tout l'intérêt pour la maîtrise de leur activité.

Le groupe Novalis Taitbout a mis en place une démarche pilotée par la direction audit et maîtrise des risques (DAMR).

Dans un premier temps, les équipes dédiées au pilotage du contrôle interne et de l'audit interne ont été sensibilisées sur les différentes typologies du référentiel.

Aujourd'hui, le collaborateur en charge du projet fraude et de la lutte anti-blanchiment des capitaux a pour objectif de recenser les procédures et d'identifier avec chaque responsable support métier

Fiche de fraude

Titre :

Processus

FRAUDE INTERNE	FRAUDE EXTERNE	COLLUSION INTERNE / EXTERNE

Description
Dispositif de fraude
Objectif recherché

Moyens de maîtrise
Moyens de détection
-
-
-
-
-
-
Moyens de prévention ou de dissuasion
-
-
-
-
-
-
-

les cas potentiels de fraude interne/externe.

De plus, la réalisation de la cartographie des risques opérationnels constitue un des outils de la gouvernance des risques, ainsi qu'un levier de pilotage et d'optimisation des processus.

Le recensement des risques opérationnels s'est opéré à partir du référentiel unique des processus du groupe et du référentiel sur la fraude.

La méthode repose sur des groupes de travail pilotés par l'audit et maîtrise des risques auxquels participent les experts métiers opérationnels désignés par les directions. Cette démarche permet de décliner plus finement l'analyse des risques et plus spécifiquement ceux liés à la malveillance, à la fraude et/ou à la corruption.

Au sein du **groupe Aprionis**, la direction de l'audit interne a utilisé le référentiel issu du groupe de travail sur la fraude, pour sensibiliser les équipes de contrôle interne sur ce thème. Cette démarche doit permettre, le cas échéant, de compléter la cartographie des risques propres à chaque métier du groupe.

De plus, la direction de l'audit interne du groupe utilise dès à présent le référentiel sur la fraude dans le cadre de ses missions. Elle s'assure ainsi, notamment sur la base de cet outil, que les dispositifs de contrôle interne sont pertinents au regard des risques liés à la fraude. ●

Diplôme Professionnel de l'Audit Interne

Le diplôme professionnel qui atteste de vos aptitudes à conduire une mission d'audit interne en autonomie selon les normes et les bonnes pratiques de la profession.

DPAI - diplôme professionnel de l'audit interne -

INFORMATIONS PRATIQUES

A qui s'adresse-t-il ?
A tous les auditeurs internes souhaitant valoriser leur expérience en audit interne.
Durée
L'examen du DPAI se déroule sur une journée.
Tarif
50 € HT (droits d'inscription)
Conditions d'inscription
- Etre titulaire d'un diplôme de 2nd degré (niveau licence).
- Etre adhérent de l'IFACI ou d'un autre Institut Francophone.
- Avoir pratiqué l'audit interne pendant au moins 6 mois.

Conditions d'obtention
Obtenir une moyenne au moins égale à 12/20 sur l'ensemble des thèmes du programme sans avoir de note inférieure à 10/20.

PROGRAMME

Les épreuves
L'examen consiste en une alternance de mini cas et de questionnaires.
Matin
- La planification d'une mission d'audit interne (1h30).
- La réalisation d'une mission d'audit interne (1h30).

Après-midi
- Le contrôle interne et la fraude (30 min.).
- Les normes (30 min.).
- La comptabilité (30 min.).
- Les systèmes d'information (30 min.).
- La communication orale (30 min.).
- La communication écrite (30 min.).

ifaci

POUR EN SAVOIR PLUS ...

Site Internet (www.ifaci.com)
- consulter le programme détaillé de l'examen ;
- télécharger le modèle d'examen et les annales ;
- développer vos compétences en suivant les formations sur les « Fondamentaux de l'audit interne ».
- se mettre dans le conditions de l'examen en suivant la formation de préparation au DPAI.

Pour toute information complémentaire sur le DPAI, contactez Perrine Bénard au 01 40 08 48 11 (pbenard@ifaci.com)

Une criminalité inventive en matière de fraude

Noël Pons - Consultant, ancien Conseiller au Service Central de Prévention de la Corruption

Le fraudeur, comme tout le monde, doit s'adapter à la situation économique et aux modes. Le montage de la fraude à la TVA, dit carrousel TVA, agresse aujourd'hui le mécanisme des permis négociables et celui du marché des droits à polluer, couramment appelé « marché carbone » ou « marché CO2 ». Les principes du carrousel sont plutôt simples et le montage utilise les ressorts classiques des montages frauduleux. Plusieurs indicateurs permettent de les déceler.

Cet article, qu'il faut rapprocher de deux analyses développées dans les numéros 170 et 171 de la revue « Audit », traite encore une fois des carrousels TVA. Il démontre l'inventivité incroyable de la criminalité en matière de fraudes.

Le carrousel TVA est une fraude qui consiste à détourner des crédits de TVA sur la base de documentations falsifiées ou non, de sociétés écrans et d'échanges intra-communautaires. Connue depuis fort longtemps cette pratique, difficile à identifier et à poursuivre, constitue l'une des ressources les plus appréciées de la criminalité européenne. Ce montage caméléon est toujours pratiqué comme je l'ai décrit dans les articles cités mais il ne cesse d'évoluer en s'adaptant à la situation économique et aux modes : il agresse désormais le mécanisme des permis négociables et celui du marché des droits à polluer. Ce marché, appelé aussi « marché carbone », est basé sur le postulat que tout pollueur dispose du même droit à polluer que le pollué à ne pas l'être. Un plafond de pollution est ainsi établi, ceux qui ont maîtrisé leurs rejets peuvent vendre les droits non utilisés à ceux qui dépassent leur quota.

Le mécanisme communautaire institué est fondé sur ce même principe : les industries polluantes doivent acquérir des titres, ou des quotas à titre onéreux, qui sont considérés comme un bien meuble incorporel soumis à la TVA. Une partie est consommée par les industriels et l'autre fait l'objet d'une négociation sur un marché créé à cet effet (BLUENEXT) ou sur le marché de gré à gré.

Ce marché présente un grand intérêt pour les criminels, il est peu connu, il entre dans le cadre écologique, il concerne des prestations immatérielles difficilement contrôlables et se camoufle derrière la satisfaction des spécialistes du secteur pour qui l'augmentation des échanges dans ce domaine est la preuve de l'avancée de la lutte contre la pollution.

Le principe du marché CO2

L'accès au marché nécessite l'inscription obligatoire sur un registre appelé *« registre VCS » (Voluntary carbon standard)*.

Il s'agit d'une base de données électronique normalisée qui a pour but de structurer la gestion et la garantie des crédits sur ce marché et de s'assurer du fait que les crédits « carbone » ont bien été

achetés, existent et ne l'ont été qu'une fois. Il génère un label de qualité et gère l'émission, la conservation, le transfert des achats, l'annulation et les retraits des crédits carbone.
Il s'adresse à tous les opérateurs du marché de la compensation carbone (entreprises et courtiers), un opérateur est créé par État membre.
Ces 27 registres sont connectés au registre européen *Community International Transaction Log (CITL)* lui même connecté au journal des transactions internationales des Nations Unies.
Les entités présentes sur ces supports doivent présenter une comptabilité matière obligatoire et les opérateurs disposent de deux comptes : l'un d'eux rapporte les transferts de droits à leurs clients, l'autre permet de vendre ou d'acheter sur le BLUENEXT (bourse spécialisée).
Une société peut détenir plusieurs comptes dans plusieurs pays différents par le biais de filiales.
Un marché de gré à gré est aussi actif car la vente directe est possible. Les sociétés qui œuvrent sur ce dernier peuvent utiliser les services de n'importe quel établissement bancaire. Des virements sont donc réalisés entre sociétés sans passer par le contrôle de BLUENEXT.

Les principes de la manipulation frauduleuse

Les principes du carrousel sont relativement simples, ils sont fondés sur la défaillance d'une entreprise incorporée dans une succession de sociétés échangeant des factures correspondant à des produits ou des fausses factures sans support matériel. Tout le montage est organisé autour de flux franchissant les frontières. Le système permet de faire « tourner » des factures en récupérant de manière illégitime les crédits de taxes. Dans ce schéma les sociétés défaillantes disparaissent en récupérant pour elles-mêmes le montant de la TVA. Finalement pour les complices non criminels ce montage fait baisser artificiellement les prix et procure un avantage concurrentiel ce qui arrange tout le monde sauf les entreprises honnêtes.

La problématique de la fraude TVA dans le secteur du carrousel carbone est intéressante, car elle permet d'éluder l'écueil majeur rencontré par les fraudeurs, celui de l'installation d'une logistique de gestion des produits « supports » tels que les véhicules d'occasion, les composants informatiques, etc. Les quotas carbone occultent totalement ce souci car les droits sont immatériels et les transactions sont réalisées uniquement par internet. Le but du montage consiste alors à générer le maximum de TVA possible sans la reverser, à l'occasion les fraudeurs récupéreront aussi de la TVA déductible.
Deux exemples permettent de mieux comprendre les montages :

- un intermédiaire achète des quotas hors taxes et les revend taxes comprises sur BLUENEXT et ne reverse pas la TVA ;
- un montage en chaîne est mis en place dans une opération de gré à gré, dans lequel à partir d'un achat hors taxes (livraison intracommunautaire) une succession d'entreprises se revendent avant de disparaître, les quotas générant des faux crédits de taxes pour les acheteurs et pour lesquels la TVA collectée n'est finalement pas payée.

La fraude à la TVA sur le CO2 est un concentré d'ingéniosité financière dont l'origine peut être datée à 2006 et qui a été stoppée sous cette forme en juin 2009, les transactions étant exonérées de taxes en France. Elle se poursuit dans d'autres pays d'Europe. Son « rendement » financier est considérable, le chiffre de 5 milliards d'euros de détournements est avancé.

L'alchimie du montage

La mécanique du montage mis en place relève d'une alchimie utilisant les ressorts classiques des montages frauduleux.
L'utilisation des sociétés fictives rend le système extrêmement complexe et difficilement décelable par un non initié. D'autant plus que ces entreprises disparaissent et réapparaissent à l'envi en fonction des nécessités, des risques encourus et des montages mis en place.
Comme dans tout montage frauduleux on relève d'abord la présence de sociétés fictives[1] dont la dénomination est forcément

« verte », et de gérants de paille. Ces entreprises, simples boîtes à lettres, permettent de détourner la TVA à l'aune de la facturation qu'elles émettent. Ces coquilles vides permettent de bénéficier d'une adresse dans laquelle il est possible de domicilier les sièges sociaux. Ce type de société a une durée de vie très courte, elles sont aussitôt remplacées par de nouvelles structures.

Les sociétés-écran apparaissent ensuite, intercalées dans le schéma frauduleux elles donnent une apparente cohérence au système. En effet, elles présentent une comptabilité en général sans histoire, un chiffre d'affaires moyen, relativement cohérent et prélèvent une marge relativement légère. Leur but consiste à camoufler et à protéger le montage d'une lecture trop rapide et, comme dans la plupart des autres montages, des gérants de paille seront utilisés.

Les paradis fiscaux utilisés facilitent les transferts bancaires car ils assurent une réelle protection pour les fonds détournés. Les sociétés ont souvent des comptes sur les places d'Asie ou du bassin méditerranéen peu contrôlées ou encore dans des pays fortement infiltrés par la criminalité.

Les indicateurs de manipulations

Un certain nombre d'indicateurs peuvent faire naître le soupçon de la présence d'un montage. Nous en choisirons quatre :

- Les fraudeurs ne prêtent qu'une attention limitée au cours ou aux tendances du marché, leur but est de générer un volume important de cessions sur lequel ils pourront assoir le détournement de TVA. Donc, un volume d'échange qui augmente significativement avec une certaine catégorie de sociétés dans le sens contraire à celui du marché, constitue un indice de manipulation. Les sociétés taxis ne tiennent aucun compte du cours, elles achètent et vendent alors même que le marché ne s'y prête pas. On constate donc d'importantes acquisitions de quotas carbone alors même que le prix est élevé, et des ventes dans un marché baissier entre plusieurs acteurs présentant des caractéristiques similaires.
- Le constat d'une différence inexpliquée entre les flux et les prix sur le marché de gré et celui constaté dans BLUENEXT.
- Lorsqu'un emballement est constaté, l'analyse des provenances et des destinations des achats et des ventes ainsi que le suivi du cheminement des quotas et l'analyse des pays par lesquels passent les flux peuvent constituer des indicateurs pertinents de la présence de l'organisation d'un carrousel.
- Enfin, l'apparition de certaines banques ou succursales situées ou pas dans certains paradis fiscaux bien connus pour servir de plaque tournante à ce type de montage, constitue un indicateur très fort de la présence d'un carrousel.

Le problème a été résolu en France depuis la mi 2009, la TVA n'est plus exigée sur ces produits. Elle n'est pas reversée mais peut être utilisée par les délinquants pour acheter les quotas et lancer un carrousel. Le problème de l'infiltration de la criminalité dans l'économie verte reste cependant un risque très présent qui affecte outre le carbone, les éoliennes, la gestion des déchets entre autres. Cette intrusion nécessite une réelle prise de distance avec tout angélisme et exige une analyse des faits en gardant bien présent le risque de manipulation. Dans l'ouvrage « Arnaques »[2] nous avions d'ailleurs identifié le risque de la falsification des bilans par l'intégration de faux quota appartenant à des vendeurs atypiques, ce qui est une autre manière de manipuler les comptes.

Il faut retenir que ces fraudeurs identifiés dans ces montages dits « CO2 » sont présents dans la majorité des carrousels portant sur d'autres supports ; cette activité est donc devenue un métier rentable et presque organisé. Je suis toujours surpris de constater la qualité de l'information dont disposent ces personnes au regard des mécanismes complexes qu'elles détournent aussi aisément, ceci démontrant l'organisation préalable des opérations criminelles. ●

1. *Voir sur ce sujet l'article paru dans la revue « Audit » n°190 : Les sociétés écrans paradigme éclatant des montages organisés.*
2. *« Arnaques - Le manuel anti fraudes », Valérie Berche et Noël Pons, Paris 2009, CNRS éditions.*

Le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest

Alexandra Kulovics

CA, DIFA, Expert comptable
LBC International-Investigative Accounting

Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont des conséquences économiques et sociales catastrophiques pour tous les pays et singulièrement pour les pays en voie de développement, compte tenu de la fragilité de leur système financier. Les pays d'Afrique occidentale sont particulièrement exposés au crime organisé et à la corruption. C'est pourquoi ils ont décidé de mettre en place un organisme de prévention contre ces fléaux. Des efforts substantiels ont été réalisés.

Alexandra Kulovics
CA, DIFA est expert comptable depuis 1994 spécialisée dans les notions de fraude, corruption et blanchiment d'argent chez LBC International-Investigative Accounting. Elle a vécu plus de dix ans en Afrique de l'Ouest et y a travaillé au sein d'un organisme international.

L'Afrique de l'Ouest a mis en place des mécanismes législatifs et de contrôles visant à relever le défi colossal de la lutte contre le blanchiment d'argent. L'article qui suit en présente un bref historique tout en exposant les difficultés particulières qui surgissent dans l'application de telles mesures dans les pays en voie de développement.

Le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme ont des conséquences économiques et sociales dévastatrices mondialement. Cela s'avère particulièrement pour les pays en voie de développement et ceux dont le système financier est encore fragile.

S'ajoute à cela la globalisation qui est devenue une nécessité croissante pour la survie économique de toute nation ; les pays de l'Afrique de l'Ouest se trouvent obligés de prendre des mesures immédiates et de démontrer leur engagement ferme à se conformer aux normes internationales.

Les attaques du 11 septembre 2001 sur le *World Trade Center* éclairent bien le caractère mondial du crime organisé, du blanchiment d'argent et du financement du terrorisme. Il est nécessaire que nos Etats adoptent une stratégie commune de lutte en vue de gagner la guerre contre le blanchiment d'argent et le financement des activités terroristes.

L'Afrique occidentale est une région en développement qui se trouve être particulièrement exposée au crime organisé et à la corruption. La région est connue pour son économie axée sur les transactions en espèces et pour le manque de transparence politique, tel que cela a été clairement stigmatisé dans l'Indice des Perceptions de la Corruption (CPI) de Transparency International (TI) 2009. Le tableau du CPI indique le classement et la notation d'un pays, le nombre d'études utilisées en vue de déterminer le score, et l'intervalle de confiance de la notation. Le rang indique la compa-

Rang	Pays / Territoire	Notation IPC 2009	Enquêtes utilisées	Intervalle de confiance
8	Canada	8,7	6	8,5 - 9,0
14	Allemagne	8,0	6	7,7 - 8,3
19	Etats-Unis	7,5	8	6,9 - 8,0
24	France	6,9	6	6,5 - 7,3
46	Cap Vert	5,1	3	3,3 - 7,0
69	Ghana	3,9	7	3,2 - 4,6
79	Burkina Faso	3,6	7	2,8 - 4,4
97	Libéria	3,1	3	1,9 - 3,8
99	Sénégal	3,0	7	2,5 - 3,6
106	Bénin	2,9	6	2,3 - 3,4
106	Gambie	2,9	5	1,6 - 4,0
106	Niger	2,9	5	2,7 - 3,0
111	Mali	2,8	6	2,4 - 3,2
111	Togo	2,8	5	1,9 - 3,9
130	Nigeria	2,5	7	2,2 - 2,7
146	Sierra Leone	2,2	5	1,9 - 2,4
154	Côte d'Ivoire	2,1	7	1,8 - 2,8
168	Guinée Bissau	1,8	3	1,6 - 1,9
168	Guinée	1,8	5	1,7 - 1,8

raison entre un pays et les autres inclus dans le même indice. En fait, sur les quinze Etats membres de la CEDEAO[1] situés dans la région, un seul pays a obtenu un classement d'indice de corruption supérieur à 3,9 sur 10, le chiffre 10 étant l'indice du pays le moins corrompu politiquement, tandis que 1 représente le plus corrompu[2] du point de vue politique.

Les systèmes économiques caractérisés par son secteur informel, le haut niveau de corruption, les structures administratives faibles, les taux élevés de chômage et de pauvreté et surtout l'instabilité des systèmes politiques occasionnée par les conflits civils et les coups d'Etat militaires accroissent la vulnérabilité face au crime organisé, et ouvrent une large voie d'entrée aux profits illicites.

Les pays de l'Afrique de l'Ouest ont reconnu et pris acte des menaces et de leur vulnérabilité face au blanchiment d'argent et au financement du terrorisme, et ont décidé, en tant que région unie, de les freiner. Le 10 décembre 1999, les pays de l'Afrique de l'Ouest ont mis en place le « Groupe Intergouvernemental de Anti-Blanchiment d'Argent en Afrique » (GIABA)[3]. Les membres du GIABA se sont accordés sur le fait que le crime organisé constitue une menace grave pour la sécurité dans la région et pour la paix interrégionale et internationale. En outre, le transfert et les mouvements des fonds illicites à travers leurs économies peuvent aussi mettre à mal la stabilité et le développement des pays de la région. La formation du GIABA met en évidence la volonté des Etats membres de la CEDEAO de lutter contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme dans la région.

Cet effort fut reconnu comme en fait foi le commentaire de Jacques Chirac dans le journal Libération du 22 mars 2002, qui mentionnait : *« Les pays en développement qui s'exposent sur les marchés mondiaux sont plus vulnérables que d'autres à leurs turbulences. […] Des progrès ont été accomplis dans la transparence des échanges financiers, la stratégie de la dette et la lutte contre le blanchiment, avec le GAFI[4] ».*

Bien que les Etats membres du GIABA aient reconnu la nécessité

de mettre en place une organisation régionale capable de les assister dans leur lutte contre le blanchiment d'argent et le crime organisé, son développement et l'ultime engagement de ces Etats membres n'ont été acquis qu'a l'issue d'un très lent processus. Le premier rapport du GIABA n'a été émis qu'en 2006. La revue et l'évaluation des actions menées entre 2004 et 2006 ont révélé que le secrétariat mis en place en 2004 n'est devenu opérationnel qu'en 2005, quelque cinq années après la signature de l'accord créant l'organisation intergouvernementale de lutte contre le blanchiment d'argent.

Les principales raisons qui sous-tendent le retard de la mise en œuvre des lois et la mise en place des infrastructures opérationnelles sont :

1. la concurrence entre pays à faible revenu pour les maigres ressources gouvernementales ;
2. le manque drastique de ressources et de main d'œuvre qualifiée pour la mise en œuvre des programmes du AML / CFT[5] ;
3. la faiblesse générale des infrastructures juridiques au sein des Etats membres ;
4. la faiblesse du système d'archivage des documents et de stockage des données ;
5. la prédominance du secteur informel et l'économie[6] axée sur les transactions en espèces.

Même si la mise en place des infrastructures nécessaires a été un processus très lent, certaines réalisations concrètes ont été faites depuis la création du GIABA. Les plus marquantes sont, la reconnaissance du GIABA en tant qu'une FRSB (FATF[7] Organe à Caractère Régional) et le retrait du Nigeria de la liste FATF des pays et territoires non-coopératifs. L'un des objectifs du GIABA tels que mentionnés dans le plan d'action 2007-2009 était le renforcement des Unités de Renseignement Financier (URF) à la fin de 2009. Au début de l'année 2008, sept unités complémentaires avaient été mises en place. De façon similaire, tous les Etats membres avaient promulgué une législation de lutte contre le blanchiment d'argent.

Tous ces efforts ne furent pas vains puisqu'au cours de la réunion plénière du GAFI qui a eu lieu au mois de juin à Amsterdam, ce dernier a accordé au GIABA le statut de membre associé. Cette reconnaissance est le résultat d'efforts réalisés dans la mise en œuvre des normes du GAFI. Le statut de membre associé confère à ces organismes régionaux de type GAFI un plus grand rôle dans la prise de décision.

Des contrôles efficaces contre le blanchiment d'argent en Afrique de l'Ouest

Les lois et règlements sont élaborés en vue de protéger les plus vulnérables et pour créer l'ordre au sein de nos sociétés. Ces règles et règlements sont dynamiques et ont évolué au cours de l'histoire. Autant ces règles et règlements évoluent, autant s'actualisent les techniques et méthodes criminelles organisées en vue de les contrer. Ceci s'applique également aux techniques de blanchiment d'argent utilisées par les bandes organisées suivant le rythme de l'évolution technologique. Avec le renforcement des règlementations de l'AML dans beaucoup de pays de par le monde, ces bandes se doivent d'orienter leur argent vers les zones où les contrôles sont faibles et peu stricts, permettant ainsi le déroulement serein de leurs activités illégales.

La région de l'Afrique occidentale est l'endroit idéal pour mener ce type d'activités. Cette région est régulièrement en proie à de sérieuses difficultés et bien que la volonté politique existe comme le montre la mise en place du GIABA, l'élaboration des législations de l'AML et la mise en place de l'URF à travers toute la région, trop de facteurs continuent d'entraver l'efficacité des contrôles contre le blanchiment d'argent. De façon globale, des efforts substantiels ont été entrepris dans une tentative de lutte contre le blanchiment d'argent effectué par les bandes organisées. Cependant, même dans les pays développés tels que le Canada, le problème existe encore. A titre d'exemple, on estime qu'environ 5 à 17 milliards de Dollars US sont blanchis au Canada chaque année[8]. Dans ce contexte, com-

ment les pays en développement peuvent-ils combattre des techniques de blanchiment d'argent en constante évolution étant donné le peu de ressources dont ils disposent ?

Nous ne saurions passer sous silence la faible capacité de la région à disposer de contrôles efficaces d'AML aussi longtemps que persistent des systèmes administratifs et une gouvernance médiocre, des niveaux très élevés de corruption et de vastes marchés informels et parallèles ou dominent les transactions en espèces.

Dans les économies en développement, il est essentiel d'envisager des alternatives à ces marchés informels. Toutefois, cela s'avère extrêmement difficile car ces marchés sont le plus couramment utilisés pour mener les activités commerciales. Les transactions informelles et en espèces sont si intégrées et ancrées dans les économies, cultures et attitudes des populations Ouest Africaines que l'on se demande comment les contrôles contre le blanchiment d'argent peuvent être efficaces au sein de ces marchés parallèles. En outre, les objectifs prioritaires d'une nation en développement sont la réduction de la pauvreté, la disponibilité et l'accès à l'éducation primaire et secondaire pour tous les enfants, l'accès à l'eau potable et la réduction de la corruption. Il est important que les gouvernements montrent l'exemple, car sans leur soutien et leur engagement, les contrôles mis en place incluant les mesures juridiques visant la lutte contre le blanchiment d'argent, seront nuls et sans effet.

* *
*

En conclusion, les marchés informels apparaissent comme étant une réalité inhérente au mode de vie de la sous région en ce qu'ils facilitent l'accès aux marchés financiers aux populations. Comment un pays peut-il éradiquer un marché parallèle aussi important sans que cela n'ait un impact négatif sur sa population ? Une telle action peut se révéler lourde de conséquences aussi bien sur le plan économique que politique. Deuxièmement, comment un pays peut-il mener des campagnes de sensibilisation en vue de faire comprendre les dangers liés au blanchiment d'argent et au crime organisé quand la grande majorité de la population est encore analphabète et a pour préoccupation la satisfaction des besoins fondamentaux de sa famille, et partant, conçoit et perçoit la corruption comme faisant partie intégrante de la « vie quotidienne normale » ? En dernier ressort, sans une mise en œuvre de contrôles plus stricts contre la corruption, sans l'amélioration du système judiciaire et sans la mise à disposition de ressources appropriées aux agences chargées d'appliquer les lois et les contrôles, le processus de « réforme » sera laborieux et il s'écoulera beaucoup de temps avant que l'on ne constate une avancée de la mise en vigueur de la législation AML dans la région. En conséquence, la région doit faire des efforts continuels en vue d'adapter la législation AML à la situation culturelle, sociale et économique qui y prévaut. ●

---

1. *Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Les Etats membres sont le Bénin, le Burkina Faso, le Cap Vert, la Côte d'Ivoire, le Ghana, la Gambie, la Guinée, la Guinée Bissau, le Libéria, le Mali, le Niger, le Nigéria, le Sénégal, la Sierra Léone et le Togo.*
2. *Tableau de Transparency International CPI 2009, http://www.transparency.org*
3. *L'acronyme Français du Groupe Intergouvernemental d'Action contre le Blanchiment d'Argent en Afrique de l'Ouest. Le GIABA est chargé d'assurer la prévention et la lutte contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme en Afrique de l'Ouest.*
4. *Le Groupe d'Action financière (GAFI) est un organisme intergouvernemental visant à développer et promouvoir des politiques nationales et internationales afin de lutter contre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme.*
5. *AML signifie Lutte contre le Blanchiment d'Argent et CFT signifie le Combat contre le Financement du Terrorisme.*
6. *Le Rapport Annuel de GIABA 2008, page 9 : http://www.giaba.org*
7. *FATF (Groupe de Travail d'Action financière) est un organe intergouvernemental qui a été créé par les membres de l'OCDE aux fins de développement et de promotion des politiques aussi bien aux niveaux national qu'international, en vue de combattre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. http://www.fatf-gafi.org*
8. *Volume II du Rapport de Stratégie Internationale de Lutte contre les Stupéfiants, le Blanchiment d'Argent et les Crimes Financiers, mars 2009, page 152 ; http://www.state.gov*

De multiples actions pour promouvoir l'audit et le contrôle internes

Groupe professionnel « Industrie, Commerce et Services »

Parmi les groupes de recherche de l'IFACI, le groupe professionnel « Industrie, Commerce et Services » (ICS) s'intéresse à des secteurs d'activité très différents (allant de l'hôtellerie à la construction de centrales nucléaires). Toutefois, les responsables de l'audit interne qui se réunissent environ tous les deux mois dans le cadre du bureau partagent des centres d'intérêts communs :

- réseaux de distribution pour le commerce et les services,
- gestion de stocks pour l'industrie et le commerce,
- gestion de la maintenance aussi bien pour les services que pour l'industrie, etc.

Le bureau directeur comporte actuellement une dizaine de membres et rassemble, d'une part, les divers secteurs d'activité et, d'autre part, des services d'audit de taille variable d'entreprises réparties à Paris et en région.

Depuis la première réunion du bureau qui s'est tenue le 19 juin 2006, plusieurs actions ont été initiées dans l'esprit des activités de la recherche à savoir des échanges de bonnes pratiques et l'anticipation de l'impact de l'évolution des processus métiers.

Afin de déterminer les attentes de ses adhérents, l'IFACI a lancé en 2006 une enquête auprès des responsables de services d'audit interne des secteurs ICS. Les résultats de cette enquête ont démontré qu'une forte attente des petits services d'audit existait, notamment en région, sur des préoccupations qui leur sont spécifiques et qui les distinguent des grandes entreprises ou des activités règlementées.

Ainsi, le bureau directeur s'est fixé pour objectif :

- de promouvoir la profession d'audit interne en prenant en compte la diversité des sociétés des secteurs ICS ;
- d'apporter aux services d'audit de petite taille l'assistance qui leur est nécessaire ;
- de procéder à des échanges sur des problématiques majeures de ces secteurs. Certains de ces sujets pouvant être développés dans un cadre plus large au cours d'événements (tels que les forums, les réunions mensuelles ou colloques) ou dans le cadre d'unités de recherche (donnant lieu à la publication de cahiers de la recherche).

Compte tenu des contraintes des petits services d'audit qui ont peu de moyens et parfois du mal à trouver leur place dans leurs entreprises mais qui cherchent néanmoins à accomplir leur mission dans le respect des normes professionnelles, l'un des premiers chantiers du bureau a été la constitution d'une unité de recherche sur « La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne ». Le cahier de la recherche qui en est résulté donne des pistes concrètes pour aborder l'organisation, le recrutement, le positionnement, le fonctionnement, la méthodologie d'un service d'audit interne.

Le groupe ICS a également proposé la création d'un service de parrainage permettant aux plus expérimentés de partager leur expérience avec des responsables de service d'audit sur des problématiques pratiques auxquelles ils peuvent être confrontés. Ainsi, plusieurs membres du bureau sont volontaires pour parrainer des adhérents qui les contacteraient via les services de l'IFACI.

De plus, le groupe a suscité le lancement en 2009 d'un séminaire de formation regroupant les principaux processus spécifiques aux entreprises de ce secteur.

Pour aller plus loin...

➲ Retrouver le cahier de la recherche « La création et la gestion d'une petite structure d'audit interne » sur le site www.ifaci.com

Enfin, des articles ont été publiés dans des précédents numéros de la revue (le suivi des recommandations Revue n°188 février 2008 et les risques liés à la maintenance Revue n°200 de juin 2010) et des forums ont été organisés sur des thèmes spécifiques aux secteurs d'activité concernés (optimiser le fonctionnement d'une petite structure d'audit interne en septembre 2007 et l'audit dans les entreprises multi points de vente en octobre 2008). Le groupe ICS s'est donc largement engagé à appliquer « l'expression du caractère associatif de l'IFACI ». Son bureau directeur souhaite continuer à mieux faire connaître l'IFACI et à promouvoir l'audit interne et le contrôle interne auprès des entreprises de ce secteur d'activités, notamment celles qui ne sont pas encore dotées d'un service d'audit interne. ●

Jean-François Dufour

Président du groupe professionnel « Industrie, Commerce et Services » de l'IFACI

Le contrôle interne du système d'information des organisations

Guide opérationnel d'application du cadre de référence AMF relatif au contrôle interne

Les résultats du groupe de travail mixte IFACI/CIGREF matérialise le partenariat conclu entre les deux associations pour enrichir la dimension « système d'information » du cadre de référence de l'AMF. Rappelons que ce référentiel, publié en 2007, définit les composantes de tout dispositif de contrôle interne. Néanmoins, tout en reconnaissant l'importance du système d'information comme élément et outil du contrôle interne, l'objet du cadre de référence n'était pas de fournir des clés pour la mise en œuvre et le renforcement d'un contrôle interne efficace des systèmes d'information.
Pour combler ce vide tout en tirant profit des référentiels existants (COBIT, ITIL, ISO, E-scm, etc.), un groupe de travail mixte a été constitué. Tout au long de l'année 2008, des auditeurs internes, des contrôleurs internes, des directeurs des systèmes d'information et des RSSI ont mutualisé leurs connaissances et leurs expériences pour aboutir à une production qui décline des principes fondamentaux du cadre de référence de l'AMF :

- l'instauration, par les dirigeants, d'un environnement favorisant un management efficace du système d'information ;
- le principe de proportionnalité et de granularité qui permet d'adapter la démarche au modèle d'organisation de l'entreprise et à la taille des entités ;
- la nécessaire complémentarité entre les contrôles manuels et les contrôles informatiques.

L'approche processus/risques/contrôles comprend également une définition des responsabilités respectives des acteurs. En effet, le groupe de travail a été guidé par l'idée que la coordination entre les acteurs est indispensable pour la maîtrise des processus et la contribution effective à la chaîne de valeur de l'entreprise.

Les livrables (flowchart, matrices risques/contrôles, RACI, tableaux de concordance avec les points de contrôle du cadre de référence, etc.) sont très opérationnels et permettent d'assurer la maîtrise de neuf processus majeurs :

>> Pour le contrôle de la direction des systèmes d'information :
- Gestion des compétences
- Projet et développement
- Maintenance et gestion des changements
- Gestion des incidents
- Gestion de la sécurité logique et des accès physiques
- Gestion de la sous-traitance et infogérance

>> Pour la maîtrise des activités de l'entreprise :
- Achats
- Ventes
- Consolidation financière

Les outils et les bonnes pratiques proposés sont de véritables points d'appui pour les professionnels qui doivent évaluer ou renforcer ces processus. Ils trouveront dans cet ouvrage des éléments concrets de dialogue avec tous les acteurs concernés.

Février 2009 - Format : 21 x 29,7 cm - 152 pages - Prix HT : 50 €

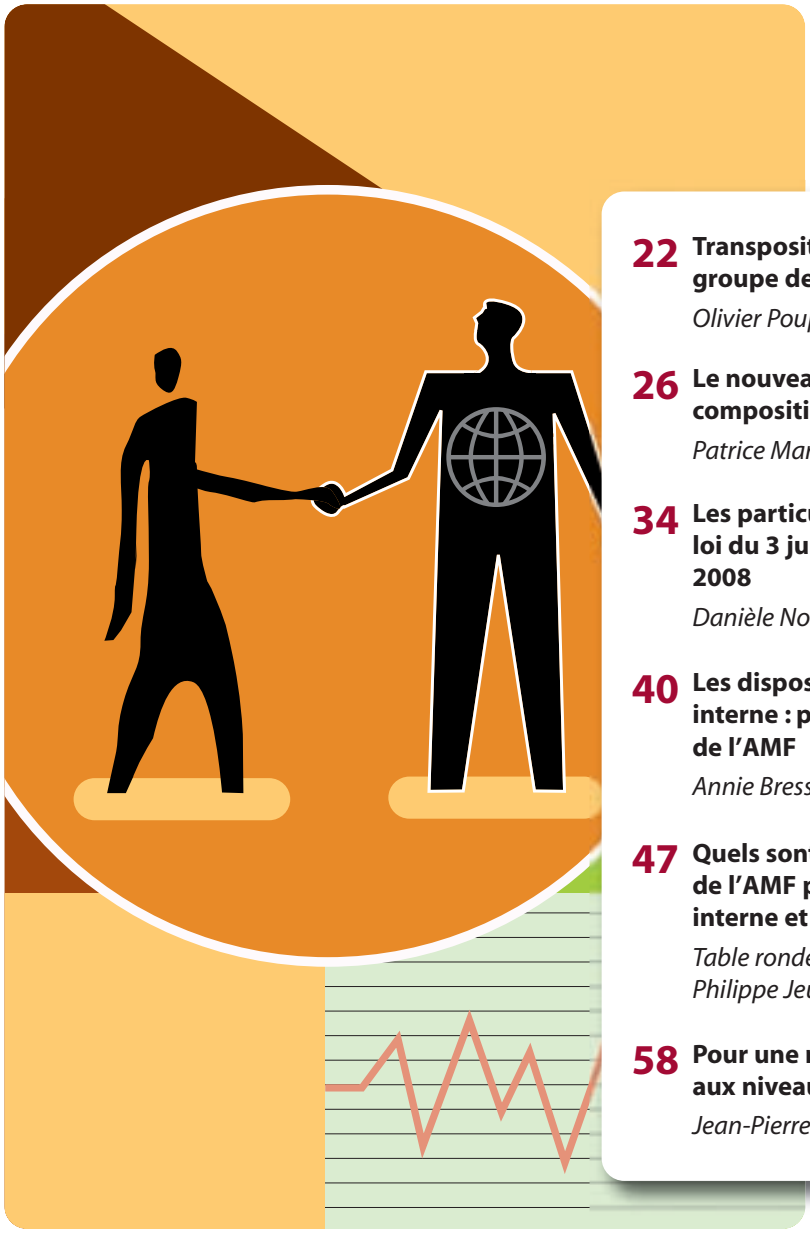
ISBN : 978-2-915042-02-3

Commandez cet ouvrage sur le site internet de l'IFACI

www.ifaci.com

Le nouveau cadre de réflexion de l'AMF pour le comité d'audit

Ethique et gouvernement d'entreprise en arrière-plan



Quelques extraits issus du colloque organisé par l'IFACI le 14 septembre 2010

22 **Transposition des 4e, 7e et 8e directives : les travaux du groupe de travail de l'AMF**
Olivier Poupart-Lafarge

26 **Le nouveau visage des comités d'audit : missions, composition et responsabilités**
Patrice Marteau et Didier Martin

34 **Les particularités du monde financier au regard de la loi du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance du 8 décembre 2008**
Danièle Nouy

40 **Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : présentation du nouveau cadre de référence de l'AMF**
Annie Bressac et Bénédicte Huot de Luze

47 **Quels sont les enjeux des nouvelles recommandations de l'AMF pour les entreprises, les acteurs du contrôle interne et les commissaires aux comptes ?**
Table ronde animée par Louis Vaurs, avec Xavier Girre, Philippe Jeunet, Daniel Lebègue, Michel Léger et Claude Viet

58 **Pour une meilleure gouvernance de nos entreprises aux niveaux national et européen**
Jean-Pierre Jouyet

Transposition des 4e, 7e et 8e directives : les travaux du groupe de travail de l'AMF

Olivier Poupart-Lafarge - Président du groupe de travail de l'**AMF**

A l'origine, les comités d'audit ont été créés librement, dans un souci de bonne gouvernance. La 8e directive les rend obligatoires, sauf exemptions prévues par les textes. Les missions du comité d'audit, au nombre de quatre, sont lourdes pour les petites et moyennes structures. En outre, ces missions donnent lieu à interprétation. C'est pourquoi, l'AMF a chargé un groupe de travail d'élaborer des recommandations pour la mise en œuvre des nouvelles obligations.

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 divergences 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 et très utile. Il est satisfaisant de constater que ce consensus se maintient après la publication du rapport du groupe de travail de l'AMF.

Huit mois, quarante membres, une réunion plénière mensuelle

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 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. ●

*Directeur général délégué de Bouygues de 2002 à 2008, **Olivier Poupart-Lafarge** est entré dans ce groupe en 1974. Il a été responsable financier des chantiers internationaux de Bouygues jusqu'en 1984. A cette date, il a été nommé directeur général stratégie et finances, puis administrateur de Bouygues en 1985.*
Actuellement, Olivier Poupart-Lafarge est membre du Collège de l'Autorité des marchés financiers (AMF), du Collège de l'Autorité des normes comptables (ANC), et du Collège du Conseil de normalisation des comptes publics (CNOCP).
Il a présidé le groupe de travail constitué par l'AMF à la suite de l'ordonnance de décembre 2008 sur les comités d'audit. Ce groupe a rédigé un rapport sur les missions du comité d'audit et a mis à jour le cadre de référence de l'AMF sur le contrôle interne et la gestion des risques. Ces travaux ont été publiés par l'AMF fin juillet 2010.

Le nouveau visage des comités d'audit : missions, composition et responsabilités

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

Le champ d'application du comité d'audit est vaste et mouvant. Quoiqu'il en soit, le comité d'audit ne constitue pas un contre-pouvoir de la direction générale. Il n'est pas un autre conseil ; il est une émanation du conseil. Il est chargé du « suivi de l'efficacité des systèmes de gestion », de la fiabilité de l'information comptable et financière, de l'efficacité de la gestion des risques ; il appartient au conseil d'administration de définir précisément le rôle du comité d'audit vis-à-vis des risques.

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.

Patrice Marteau

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 faut que le comité d'audit ait le temps, au moment du conseil, d'expliquer ses travaux de manière à ce que le conseil se sente pénétré de cette fonction.

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 ?** 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'un comptable pointu 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.

Patrice Marteau *a occupé des postes dans la finance dans un certain nombre de grands groupes cotés. Il fut notamment directeur financier et secrétaire général du groupe PPR. Il est actuellement, entre autres fonctions, senior advisor dans la banque et président d'Acteo (Association pour la participation des entreprises à la normalisation comptable internationale). Il est également membre de plusieurs commissions consultatives de l'AMF et il a animé le sous-groupe relatif aux comités d'audit.*

Didier Martin *est associé du cabinet Bredin Prat. Il est une référence en matière de droit boursier, de privatisation et d'offres publiques d'acquisition, notamment hostiles. Il consacre une grande partie de son temps au contentieux dans le domaine du droit boursier, du droit pénal des affaires. Avant de rejoindre Bredin Prat, il était associé du cabinet Gide Loyrette Nouel. Il est membre du barreau de Paris depuis 1977. Il est l'auteur de très nombreux ouvrages et articles sur le droit des sociétés, le droit boursier, et plus particulièrement les offres publiques d'acquisition en France.*

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.

Didier Martin

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'administra-

tion 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.

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, quels 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.

« Les missions qui sont assumées par le comité d'audit sont sous la responsabilité exclusive et collective de l'organe d'adiministration ou de contrôle »

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 particularités du monde financier au regard de la loi du 3 juillet 2008 et de l'ordonnance du 8 décembre 2008

Danièle Nouy - Secrétaire général, **Autorité de contrôle prudentiel**

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. La qualification et l'implication du conseil sont indispensables et se trouvent facilitées par la création de comités spécialisés.

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

***Danièle Nouy** a effectué la plus grande partie de sa carrière dans la régulation bancaire. En France, elle a été secrétaire général de la Commission bancaire, avant de devenir, cette année, secrétaire général de l'Autorité de contrôle prudentiel.*
A l'international, elle a été notamment secrétaire général du comité de Bâle pour la supervision bancaire, et présidente du comité européen des contrôleurs bancaires.

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'objectif des comités spécialisés est d'accentuer l'efficacité du comité d'audit.

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'auto-évaluation 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 ».

Vers 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 des 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. ●

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne : présentation du nouveau cadre de référence de l'AMF

Annie Bressac - Directeur 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

L'objectif du cadre de référence 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 un outil pour les membres des comités d'audit, sur lequel ils pourront s'appuyer dans l'exercice de leur mission.

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 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.

Annie Bressac

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.

A. B. : **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.

Bénédicte Huot de Luze

Prenons connaissance du 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.

B. H. L. : Quels sont les objectifs de la gestion des risques ?
« 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.

A. B. : 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.

B. H. L. : 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.

A. B. : 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.

B. H. L. : 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.

B. H. L. : **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.

A. B. : **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

Annie Bressac *est directeur de l'audit et du contrôle interne de la Fondation Les Apprentis d'Auteuil. Plus de 30 ans d'expérience dans les domaines de l'audit, du contrôle interne et de la maîtrise des risques, en tant qu'auditeur, consultant, formateur et enseignant. Elle a notamment exercé les fonctions de directeur du développement et directeur de la recherche de l'IFACI, de consultant indépendant, de directeur au sein du cabinet Ernst & Young, de manager et de directeur de la formation du cabinet Deloitte. Elle a également dirigé des services comptables au sein d'établissements bancaires. Elle est professeur affilié d'ESCP Europe. Elle est cofondatrice et membre du conseil d'administration de la chaire de contrôle interne ESCP Europe et IFACI. Elle a été membre du groupe de travail de l'AMF qui s'est intéressé plus particulièrement à l'élaboration du nouveau cadre de référence.*

Bénédicte Huot de Luze *est, depuis janvier 2009, directeur scientifique de l'AMRAE, en charge du contenu et des publications de cette association. Chez KPMG, de 1996 à 2008, elle a été en 2001 cofondatrice du département Internal Audit Services, où elle a effectué des missions d'audit opérationnel et de performance, et a aidé à la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques pour le compte de différentes organisations. Elle a également été membre du groupe de travail de l'AMF et a en fait été la véritable rédactrice de la partie Dispositifs de gestion des risques.*

cadre de référence qui traite de cette question.
Quatrième composante, les activités de contrôle. Il arrive souvent que l'on réduise 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.

B. H. L. : 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.

A. B. : 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.

B. H. L. : 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.

A. B. : 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.

B. H. L. : 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.

A. B. : 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. ●

Quels sont les enjeux des nouvelles recommandations de l'AMF pour les entreprises, les acteurs du contrôle interne et les commissaires aux comptes ?

Table ronde animée par **Louis Vaurs,** Membre du groupe de travail de l'AMF, Délégué général de l'**IFACI**
Avec
Xavier Girre, Directeur général adjoint, en charge de l'administration et des finances, **Véolia Transport**
Philippe Jeunet, Membre du Comité exécutif en charge de la direction de l'audit et des risques, **GDF SUEZ**, Membre du groupe de travail de l'AMF
Daniel Lebègue, Président de l'**IFA**
Michel Léger, Président du directoire, **BDO France - Léger & Associés**, Membre du groupe de travail de l'AMF
Claude Viet, Directeur de l'audit interne et des risques, **Groupe La Poste**, Président de l'**IFACI**

Entre la loi et les bonnes pratiques, intervient le superviseur qu'est l'AMF. L'AMF a défini les conditions d'application de la loi et des principes contenus dans la loi. Elle l'a fait un peu a minima, mais les associations professionnelles sont là pour aider les différents acteurs : administrateurs, auditeurs internes, commissaires aux comptes, directeurs des risques, etc. L'AMF s'est engagée sur les questions de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne.

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 Lebègue. 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 Lebègue : 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.

De gauche à droite : Daniel Lebègue, Claude Viet, Louis Vaurs

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 posi-

tif, 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 La 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.

De gauche à droite : Michel Léger, Philippe Jeunet, Xavier Girre

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 voie 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 Léger : 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.

Xavier Girre *est conseiller référendaire à la Cour des comptes. Il a rejoint le groupe Veolia Environnement en 1999, en tant que conseiller du président de Dalkia, la division énergie du groupe ; directeur de l'audit du groupe Veolia Environnement de 2002 à 2004 ; directeur des risques et membre du comité de direction générale de Veolia Environnement de 2004 à 2006. Il a rejoint Veolia Transport en tant que directeur administratif et financier en 2007. Il a été nommé directeur général adjoint le 1er janvier 2008.*

Philippe Jeunet *est membre du comité exécutif de GDF SUEZ, en charge de la direction audit et risques depuis juillet 2008. Il a effectué une partie de sa carrière au sein du CEPME où il a exercé différentes responsabilités dans le domaine du financement des entreprises des secteurs industriels et touristiques. Il a été rapporteur au comité interministériel de restructuration industrielle et au bureau des financements industriels de la direction du Trésor. Il a intégré Gaz de France en 1991, où il a occupé successivement les fonctions de directeur adjoint de la direction des services financiers et juridiques, en charge des filiales et participations, de responsable des approvisionnements et projets gaziers, de directeur du développement international, et de directeur financier.*

Daniel Lebègue *est président de l'Institut français des administrateurs. Il commence sa carrière en 1969, en qualité d'administrateur civil de la direction du Trésor, puis devient attaché financier auprès de l'ambassade de France au Japon. De retour à la direction du Trésor, il occupe successivement plusieurs postes et devient directeur du Trésor, de 1984 à 1987. En 1987, il rejoint la BNP en tant que directeur général, puis devient administrateur, vice-président en 1996. De 1998 à 2002, il occupe les fonctions de directeur général de la Caisse des dépôts et consignations. Parallèlement, il est président de la section française de Transparency International, de l'Institut du développement durable et des relations internationales, d'Epargne sans Frontière, et coprésident d'EUROFI. En 2008, il devient président de l'observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises. Il est administrateur et président de comités d'audit dans plusieurs grandes sociétés.*

Michel Léger *est commissaire aux comptes, président du directoire de BDO France, et expert en diagnostic d'entreprise. Précédemment, de 1972 à 2004, il a travaillé pour le cabinet Frinault Fiduciaire dont il est devenu, au fil des ans, directeur, membre du directoire et administrateur. Il a occupé différentes et hautes responsabilités au sein de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes, a été vice-président de la Compagnie régionale de Versailles. Membre du HCCC, le Haut conseil du Commissariat aux comptes, il est entre autres président fondateur de l'Association française de l'audit informatique, expert judiciaire en informatique près la Cour d'appel de Paris, membre de la commission opérations financières et informations financières de l'AMF, et très certainement l'un des plus anciens membres de l'IFACI.*

Claude Viet *a fait toute sa carrière à La Poste où il a assumé, de 1979 à 1993, différentes responsabilités. En 1993, il est nommé conseiller technique au cabinet de Gérard Longuet, ministre de l'Industrie, des postes et des télécommunications et du commerce extérieur. Il a été nommé directeur des ressources humaines de La Poste en février 1994, puis directeur du courrier en 1996. Il est promu parallèlement directeur général de La Poste en décembre 1996. Deux ans plus tard, il devient président directeur général de l'Aéropostale, compagnie aérienne commune à La Poste et à Air France. Puis, en 2002, le gouvernement lui confie la responsabilité de la mission interministérielle sur les mutations économiques. En 2004, enfin, il est nommé conseiller auprès du président du groupe La Poste et devient, en 2005, le directeur de l'audit de ce groupe puis, en 2009, directeur de l'audit et des risques. Il est président de l'IFACI depuis 2008.*

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.

De gauche à droite : Michel Léger, Philippe Jeunet, Xavier Girre, Daniel Lebègue, Claude Viet, Louis Vaurs

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 Lebègue, 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 Lebègue : 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 risques 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 Léger : 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.

« Tout risque, par définition, a une incidence comptable et financière »

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 : *Les administrateurs membres du comité d'audit sont, à l'évidence, les mieux informés sur les systèmes de gestion des risques et du contrôle*

interne. En tant que président de comités d'audit, vous sentez-vous, Daniel, investi d'une responsabilité plus grande que celle des autres administrateurs ?

Daniel Lebègue : 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 paraître 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.

Louis Vaurs : *Messieurs, je vous remercie de votre contribution.* ●

Pour une meilleure gouvernance de nos entreprises aux niveaux national et européen

Jean-Pierre Jouyet - Président de l'**AMF**

Des conclusions du groupe de travail sur le comité d'audit, mis en place à l'AMF, il faut retenir : le comité d'audit a un rôle prépondérant en matière comptable et financière, mais pas seulement, il y a aussi les risques et le contrôle internes, entre autres ; la définition des responsabilités du comité d'audit ; leur composition (les compétences) ; les méthodes de travail. Et il faut être conscient que le chantier mis en œuvre par le groupe de travail est loin d'être achevé.

Le titre du colloque : transposition des 4e, 7e et 8e 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 efforcés, 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.

« Il faut avoir une acception extensible des missions du comité d'audit »

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 Lebègue 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. Malheu-

reusement, 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.

« L'appartenance au comité d'audit n'entraîne pas un surcroît de responsabilité pour un membre du conseil d'administration »

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 ensemble 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 au dit 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

Jean-Pierre Jouyet *préside, depuis décembre 2008, l'Autorité des marchés financiers. Il était auparavant secrétaire d'Etat chargé des affaires européennes, de 2007 à 2008. Il a été chef du service de l'inspection générale des finances de 2005 à 2007 ; ambassadeur chargé des questions économiques internationales au ministère des Affaires étrangères de 2004 à 2005 ; directeur du Trésor de 2000 à 2004 ; directeur adjoint du cabinet du Premier ministre de 1997 à 2000. Il a également exercé dans le privé, comme président de Barclays Bank France, en 2005 ; et avocat associé au cabinet Jeantet et Associés, de 1995 à 1997. Il a également été directeur adjoint, puis directeur de cabinet du président de la Commission européenne, de 1991 à 1995.*

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.

« L'AMF attend de ceux qui s'affanchissent partiellement de ce cadre de référence de s'en expliquer de façon circonstanciée »

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 Lebègue, 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.

Louis Vaurs : *Monsieur le président, l'IFACI est un institut comblé puisque nous avons la chance de vous recevoir tous les ans. En effet, l'an dernier, vous étiez déjà intervenu à la fin du colloque IFA/IFACI sur le rôle de l'audit interne dans la gouvernance. Vous nous aviez dit, à cette occasion, que les missions du Comité d'audit prévues par l'ordonnance du 8 décembre 2008 appelaient des précisions interprétatives et que vous n'excluiez pas de proposer un groupe de Place sur le sujet particulier des comités d'audit. Et quelques mois plus tard, un groupe de travail était constitué, qui a donné les bons résultats que l'on sait.*

Vous nous dites aujourd'hui que la gouvernance d'entreprise est en pleine évolution et qu'on ne peut pas considérer que le chantier comité d'audit est achevé. Je peux vous assurer Monsieur le président que si vous décidez de lancer prochainement un groupe de travail sur ce sujet, l'IFACI sera heureux de pouvoir y apporter toute sa contribution.

Et encore une fois tous mes sincères remerciements. ●

Toute une organisation nouvelle du contrôle à la Société Générale

Entretien avec **Edouard-Malo Henry,**
Inspecteur général, **Société Générale**

Une nouvelle direction du contrôle périodique a été créée récemment à la fois pour des raisons conjoncturelles : crise financière, affaire Kerviel, et pour des raisons structurelles : améliorer le pilotage des risques, renforcer l'efficacité du contrôle interne, revoir l'organisation du contrôle périodique, tout en confortant l'indépendance de l'audit interne, et en procédant à une mise à niveau des équipes d'audit.

Louis Vaurs : *Vous êtes inspecteur général de la Société Générale, responsable de la direction du contrôle périodique. C'est une toute nouvelle direction qui a été créée en avril 2010. Etait-ce une façon de tirer les leçons de l'affaire Kerviel ou la volonté de renforcer le contrôle des risques ?*

Edouard-Malo Henry : Les raisons sont à la fois conjoncturelles mais aussi structurelles.
Conjoncturelles parce qu'entre l'été 2007, début de la crise financière, et 2010, nous avons été confrontés pendant trois ans à une crise financière grave qui, pour l'ensemble de l'industrie bancaire et notamment la Société Générale, a révélé des problèmes sérieux en matière de risques et de contrôle. Le bilan est assez lourd : certaines banques ont disparu, d'autres ont été sauvées par l'Etat, d'autres encore ont été rachetées, certaines bien sûr ont survécu. Dans les économies dites développées, à l'exception de pays comme le Canada ou l'Australie qui sont un peu des exceptions dans le paysage, toutes les banques ont été frappées.
Et à la Société Générale nous avons eu notre lot de mauvais coups avec en particulier bien sûr l'affaire Kerviel.

L.V. : *Quels ont été ses impacts ?*

E.-M. H. : Les impacts de cette affaire sont de trois ordres. D'abord elle a révélé des trous et des lacunes mal mesurés, dans le dispositif de contrôle. Ensuite elle s'est traduite par une perte financière élevée, parce que 4,9 milliards d'euros,

c'est malheureusement un record du monde de perte financière sur un problème de fraude. Enfin, c'est une atteinte à l'image, évidemment, puisque cela a fait la une de tous les médias. Par ailleurs nous avons subi, comme tout le monde, la crise des subprimes qui a été sévère, avec l'apparition de problèmes de liquidité inconnus jusqu'ici.

Au total, nous avons donc été bien secoués pendant ces trois dernières années. Cela a évidemment amené une profonde remise en cause du fonctionnement de l'entreprise. Cela s'est également traduit par un changement de responsable à la tête du groupe et par un large renouvellement du comité de direction. Ces changements de personnes se sont accompagnés d'une réflexion profonde sur l'amélioration du pilotage des risques et le renforcement de l'efficacité du contrôle interne.

Et là, on rejoint une dimension plus **structurelle**. Cela faisait un certain temps que l'on s'interrogeait sur la pertinence de l'organisation du système de contrôle périodique. Historiquement l'inspection générale faisait partie du secrétariat général mais depuis deux ans son autorité a été mieux établie avec un rattachement direct au directeur général depuis devenu président-directeur général. Par ailleurs les audits étaient des audits par pôles de business, ou par directions fonctionnelles qui rapportaient chacun aux responsables de ces pôles de business ou directions fonctionnelles.
Et l'on s'est rendu compte qu'il y avait là un élément de fragilité, concernant l'indépendance de l'audit et la mise à niveau des équipes d'audit par mutualisation des bonnes pratiques.

L. V. : *Est-ce cela qu'avait relevé la Commission Bancaire au sujet de l'indépendance de l'audit interne ?*

E.-M. H. : C'est possible mais beaucoup de banques étaient à ce niveau d'inachèvement de leur organisation. Nous n'étions donc pas atypiques, c'était relativement bien partagé.
L'évolution de notre organisation du contrôle périodique allait dans le sens des souhaits des régulateurs mais elle s'est aussi alignée sur les bonnes pratiques de l'industrie bancaire mondiale.

L.V. : *Je voudrais revenir sur un point. Le trou dans le système de contrôle interne… Ni l'inspection générale ni l'audit interne de la banque d'investissement n'ont été touchés par les sanctions et c'est l'inspection générale qui a mené l'enquête. Est-ce que cela veut dire que ces lacunes étaient le fait du contrôle permanent ?*

E.-M. H. : La question s'est bien évidemment posée de savoir quelles étaient les responsabilités de l'ensemble des acteurs concernés. Dans le domaine du contrôle interne, outre la direction des risques cette réflexion a porté sur le contrôle permanent, l'audit et l'inspection générale.

Au terme de cette revue il est apparu clairement que le risque de fraude avait été sous estimé et que l'activité d'arbitrage exercée par J. Kerviel était essentiellement analysée sous l'angle du risque de marché par nature faible sans s'interroger suffisamment sur la possibilité qu'une partie des deals enregistrés soient fictifs exposant ainsi la banque à des risques réels colossaux à son insu. Ce type de lacune avait été identifié par l'inspection générale mais sur des missions connexes posant ainsi la question de l'élargissement de l'application et du suivi de constats pertinents à l'ensemble des activités. De même l'audit avait bien relevé les volumes élevés et atypiques traités ainsi que le montant des revenus officiels générés ce qui l'avait conduit à inscrire cette mission sur le plan d'audit mais la fraude a été révélée entre temps.

L.V. : *Je crois que c'est important de bien distinguer les rôles respectifs du contrôle permanent et du contrôle périodique.*

E.-M. H. : Le contrôle permanent est en effet la base et la clé d'un environnement de risques bien maîtrisé. Il est de la responsabilité directe des managers opérationnels qui doivent s'assurer de la maîtrise par leurs équipes de l'ensemble des risques qu'ils soient de marché, de contrepartie ou opérationnels. Le contrôle n'est pas le domaine réservé des audits mais bien avant tout une responsabilité managériale fondamentale. Le contrôle périodique est le filet de sécurité qui doit permettre de vérifier que l'ensemble du système est efficient et d'éviter les trous dans le dispositif.

L.V. : *N'est-ce pas faire preuve de naïveté que de ne pas contrôler les montants nominaux engagés ?*

E.-M. H. : Dans « l'affaire Kerviel » le montant très élevé des sommes nominales en jeu n'a pas alerté car les achats et les ventes devaient par nature et pour l'essentiel s'équilibrer comme dans toute activité d'arbitrage. On contrôlait donc le risque en différentiel, soit la différence entre les montants achetés et les montants vendus. Mais à partir du moment où l'une des deux « pattes » était largement constituée de deals fictifs alors ce contrôle sur le seul différentiel était inadéquat et insuffisant. Cette erreur très coûteuse a bien évidemment été corrigée depuis et d'ailleurs un programme massif de remédiation de l'ensemble des faiblesses du contrôle interne a été engagé par la banque en mobilisant toutes les énergies.
La gestion des alertes est une autre leçon de cette affaire car elles avaient été nombreuses sans pour autant susciter de réaction appropriée de la part des équipes de *back* ou de *middle office* en raison d'une confiance excessive, d'un rapport de force parfois déséquilibré avec le *front office*, ou encore d'un manque de compréhension globale des opérations dû à une excessive taylorisation des tâches. Cette situation est également corrigée et le niveau de sensibilisation, de formation et de compréhension des équipes a fortement progressé.
Par ailleurs, il est intéressant de noter que pour l'ensemble des investigations se rapportant à cette fraude, la Commission Bancaire a pris en

compte l'ensemble des travaux de l'inspection générale confirmant ainsi sa confiance dans le professionnalisme des équipes de ce corps réputé de contrôle.
Concernant l'organisation du contrôle périodique, l'efficacité d'ensemble a été revue. Certes, l'inspecteur général avait une responsabilité fonctionnelle sur les corps d'audit, mais ce n'était pas suffisant. On a donc décidé de créer une nouvelle direction, la direction du contrôle périodique, qui est basée sur quatre principes clés.

Le premier principe est que tous les audits rapportent hiérarchiquement à l'inspecteur général. Cela crée donc une direction assez substantielle en ce qui concerne les effectifs : 1 550 personnes, aujourd'hui, dont 150 inspecteurs et 1 400 auditeurs qui sont sur 80 pays et couvrent l'ensemble des lignes métiers de la banque.

L'inconvénient, quand on fait des audits par ligne de métier, c'est que, dans certains pays, il y a plusieurs lignes de métiers, plusieurs lignes de *business : investment banking, retail,* financements à la consommation, *private banking*, etc. Dans un certain nombre de pays, nous avions plusieurs équipes d'audit, dont souvent aucune n'avait la taille critique.

Le deuxième principe a donc été de consolider, dans chaque pays, les différentes équipes d'audit en une seule. Cela permet en plus de simplifier la relation avec le régulateur, qui a affaire à un seul responsable d'audit pour l'ensemble des activités de la banque dans le pays concerné. Un pays, une équipe d'audit.

Quatre principles clés pour le contrôle périodique

L.V. : *Comment les équipes se répartissent-elles entre la France et l'étranger ?*

E.-M. H. : En France 500 auditeurs et 900 à l'étranger. C'est vraiment beaucoup. Mais cela concorde avec l'effectif du groupe, puisque nous sommes 155 000. Nous respectons donc le 1 % et sommes dans la norme souhaitée par le régulateur.

L. V. : *C'est une norme qui a été rappelée par la Commission Bancaire, à plusieurs reprises, dans le cadre de nos rencontres annuelles, tout en précisant que ce 1 % est un pourcentage global, plus élevé pour la banque d'investissement et plus faible pour la banque de détail.*

E.-M. H. : D'ailleurs, on se rend compte que les pourcentages varient selon que l'environnement est très normé ou non, que le contrôle permanent est bien en place ou non. Et, curieusement les deux endroits où l'on a les plus forts ratios, de l'ordre de 2 %, c'est en Afrique sub-saharienne et à New York. Ce sont les deux extrêmes sur l'échiquier. Mais globalement, on est dans l'épure du 1 %.

Le troisième principe, c'est de mettre à niveau quantitativement quand c'est nécessaire, mais surtout qualitativement les audits, parce que l'audit, c'est un métier. C'est un métier de professionnels, complexe, qui demande une grande expertise. Et ce ne sont pas, comme on l'a parfois trop vu historiquement, des personnes qui sont là parce qu'elles ne pourraient pas être ailleurs. Cela suppose donc une formation rigoureuse, pour une compétence forte. Nous avons donc, là où c'était nécessaire, renouvelé certains responsables d'audit dans les pays, parfois en envoyant des expatriés, parfois en recrutant localement. Nous avons fait un gros travail de mise à niveau qualitatif des équipes d'audit et ce renouvellement se poursuivra là où c'est nécessaire.

Le quatrième principe repose sur le postulat suivant : l'audit, qu'on le fasse en Chine, à New York, en France provinciale ou sur une activité de marché à Paris, répond, d'une certaine manière, aux mêmes normes, aux mêmes exigences. Le métier n'est pas fondamentalement différent. Ce n'est pas la peine, chaque fois, de réinventer la roue. Nous avons donc regroupé en central les méthodologies, les

outils et même dans certains cas des formations, de manière à pouvoir doter l'ensemble de la direction des mêmes outils, des mêmes modes de travail, et de diffuser les meilleures pratiques. Ce mouvement concerne aussi l'inspection : ses outils, méthodes, systèmes sont mis en commun avec l'audit pour toute la partie commune du métier. Mais l'inspection conserve sa mission spécifique et continue, en tant que de besoin et selon son *risk assessment*, à assurer son rôle en conduisant des audits de management, stratégiques ou transversaux sur l'ensemble du groupe Société Générale dans le monde.
Enfin nous avons créé 5 petites équipes d'audit en central couvrant chacune des besoins pointus nécessitant l'intervention d'experts de haut niveau : cela concerne les modèles quantitatifs, la sécurité informatique, la fiscalité, le juridique, la comptabilité complexe. Ces expertises sont mises à disposition de l'ensemble des équipes de contrôle périodique.

L. V. : *Les fraudes, sont-elles traitées par le contrôle périodique ou existe-t-il une structure ad hoc pour celà ?*

E.-M. H. : Les fraudes relèvent pour beaucoup du domaine du contrôle permanent qui a mis en place des cellules antifraudes. Nous en avons dans le réseau France, dans la BFI par exemple.
Les fraudes importantes, qu'elles soient déclarées ou détectées par les équipes d'audit ou d'inspection, font l'objet d'une investigation par les équipes d'audit ou d'inspection.

L. V. : *La filière risques est en train de prendre de l'importance au sein des banques. On parle volontiers pour son responsable de* chief risk officer *alors que pour l'inspecteur général l'expression anglaise en usage est* chief audit executive *qui paraît positionner le contrôle périodique un cran en dessous. Comment vivez-vous cette nouvelle situation ?*

E.-M. H. : Tout d'abord je peux comprendre ces dénominations, parce que le responsable des risques, que l'on peut appeler *chief risk officer*, est généralement, par nature, membre du comité exécutif d'une banque, à ce titre il participe aux prises de décision. Alors que le responsable ultime de l'audit, qu'il s'appelle inspecteur général, ou *chief audit executive*, ne peut pas être membre du comité exécutif d'une banque, car si tel était le cas, il serait à la fois juge et partie.

L. V. : *Pourtant, dans certaines banques, le responsable de l'audit est membre du comité exécutif…*

E.-M. H. : Oui, mais alors on peut être confronté au risque de perte d'indépendance. Par exemple, si la décision est prise de participer à telle ou telle opération, dans quelle mesure l'auditeur sera-t-il indépendant pour juger ensuite des décisions prises ?

Sur le fond, il y a aujourd'hui une grande réflexion sur la filière risques et sur la fonction risques, avec la notion de *chief risk officer*, que l'on a mentionnée, et de l'ERM *(enterprise risk management)* qui implique qu'à un endroit donné de la banque, soient concentrés tous les aspects de la vision des risques – que ce soit sur les risques de marché, les risques de contrepartie ou les risques opérationnels – de façon à avoir une vision consolidée de ces risques et à pouvoir aussi juger du *risk appetite*, de l'appétit pour les risques d'une organisation.
C'est une vaste question dans la mesure où, traditionnellement, les directions de risques sont bâties sur les risques de contrepartie et les risques de marché, mais sur les risques opérationnels, cela n'a pas toujours été très clair.
Nous sommes aussi confrontés aujourd'hui à une réflexion sur la nature du contrôle permanent et sur les liens entre risques opérationnels et contrôle permanent. C'est un sujet important.
Le contrôle permanent regroupe en gros trois

grandes masses, dans notre mode de fonctionnement : **la surveillance permanente**, qui est la surveillance exercée par les échelons hiérarchiques sur les activités dont ils ont la charge, le pilotage et le suivi **des risques opérationnels** et enfin le suivi de **la conformité** aux règlements et autres normes émises par les régulateurs, autre pôle qui participe du contrôle permanent. Comment gère-t-on ces trois pôles ? Certaines banques les ont regroupés, en créant une direction du contrôle permanent ; c'est une réponse. D'autres banques veulent plutôt aller dans le sens de l'*enteprise risk management* et avoir, dans

leur direction des risques, l'ensemble des trois domaines de risques (contrepartie, marché et opérationnel). Et il y a des schémas intermédiaires, selon les cas.

Nous, nous sommes au cœur de cette réflexion. Aujourd'hui, les risques opérationnels, les risques de contrepartie et les risques de marché sont dans la direction des risques. La conformité est au secrétariat général. Et la surveillance permanente est gérée au sein de chaque direction. Mais on voit bien que la question peut amener plusieurs réponses différentes.

D'une manière générale, ce que je peux vous dire, c'est que la relation avec le contrôle permanent est très importante pour le contrôle périodique. Il faut que les entités ou les fonctions se parlent et communiquent, parce que les résultats des observations sur le terrain par le contrôle permanent et le *risk and control self-assessment*, qui est l'évaluation par les opérationnels de leurs propres risques, l'auto-évaluation, nourrissent la réflexion du contrôle périodique sur son *risk assessment* et le choix de son plan d'audit. Le lien est donc fondamental avec le contrôle permanent.

Les informations qui remontent du contrôle permanent, sont essentielles pour que le contrôle périodique forme son jugement sur les zones de risque, et également pour nourrir un dialogue sur le suivi des failles au quotidien.

L.V. : *Qu'en est-il de la cartographie des risques ?*

E.-M. H. : La cartographie des risques nourrit le propre *risk assessment* du contrôle périodique, qui ne se limite pas à cela, puisqu'il est aussi alimenté par les recommandations, les rapports, les entretiens avec des personnes clés de l'établissement, et notre propre jugement. La cartographie est une brique élémentaire fondamentale de notre *risk assessment*. Il y a là un lien d'apport d'informations de première importance.

La direction des risques est donc un partenaire majeur du contrôle périodique même si, ne l'oublions pas, elle est dans son champ d'audit. Le contrôle périodique est amené à auditer – et il le fait d'ailleurs régulièrement – le fonctionnement de la direction des risques. Nous venons par exemple de terminer une mission sur le système d'information des risques de marché, ainsi qu'une autre sur le fonctionnement du pilotage des risques opérationnels. Aucun domaine de la direction des risques n'échappe à l'examen critique du contrôle périodique.

L. V. : *Est-ce que le contrôle permanent vous aide pour la mise en œuvre des recommandations ?*

E.-M. H. : Il n'y a pas de règle unique. Le principe général est que le contrôle permanent doit s'approprier les recommandations de l'audit et de l'inspection et s'assurer qu'elles sont mises en œuvre. Dans certains cas, il y a délégation du suivi de la mise en œuvre, mais la règle générale est que le constat qu'une recommandation est appliquée, et peut donc être clôturée ou non, est la prérogative de l'audit et de l'inspection générale. En fait, c'est selon l'importance de la recommandation. Quand les recommandations sont d'ordre standard, on confie plus facilement au contrôle permanent le suivi de la mise en œuvre. Quand elles sont d'importance prioritaire, il y a systématiquement vérification par l'audit et l'inspection générale.

L.V. : *Quelles sont vos relations avec l'organe exécutif ?*

E.-M. H. : Elles sont plutôt fournies. Toutes les deux semaines, j'ai un entretien bilatéral avec le président de la banque ; un entretien d'une heure, au cours duquel j'aborde mes sujets, il aborde les siens, et nous avons une discussion sur le fonctionnement du contrôle interne ou sur des problématiques plus larges.
Tous les deux mois, je fais un point individuel avec les directeurs généraux de la banque sur leurs domaines de compétence.
Tous les trimestres, il y a un suivi, en séance du COMEX, des recommandations les plus importantes. J'attire l'attention des patrons de pôle sur les délais, les améliorations… C'est un point complet et détaillé.
Deux fois par an, avec l'ensemble de la direction générale, c'est-à-dire le président et les trois directeurs généraux, nous faisons un point complet sur les missions en cours. Je partage avec eux les préoccupations de l'inspecteur général. Les rapports d'inspection leur sont de toute façon diffusés.
L'inspecteur général est aussi membre permanent de ce que l'on appelle le comité de coordination du contrôle interne (le CCCI), sous la houlette d'un des directeurs généraux, qui pour chacun des pôles ou chacune des directions fait le point sur l'efficacité du contrôle interne et sur les constats du contrôle périodique.
Vous voyez donc qu'avec l'organe exécutif, les rencontres sont au total fréquentes.

L. V. : *Et avec l'organe délibérant, quelles sont vos relations ?*

E.-M. H. : En ce qui concerne le comité d'audit, que nous appelons le CACIR (comité d'audit, du contrôle interne et des risques), je suis un invité permanent. Tous les mois, nous avons une séance avec le comité d'audit, et l'inspecteur général a toute faculté, toute liberté pour exprimer son point de vue sur les sujets traités et faire également remonter les thèmes ou préoccupations qu'il souhaite.

L. V. : *Que pensez vous des réflexions en cours au sein de l'AMF ?*

E.-M. H. : Les réflexions en cours au sein de l'AMF visent en fait à clarifier les relations entre le comité d'audit et l'exécutif. Elles vont dans la bonne direction.
Chez nous, la crise financière, subie comme l'ensemble des autres banques, plus notre crise propre avec l'affaire Kerviel, nous ont amené à développer les meilleures pratiques avant qu'elles ne soient devenues plus ou moins obligatoires. En ce qui concerne les réflexions de l'AMF, je pense qu'il n'y a pas une des recommandations de l'AMF qui ne soit d'ores et déjà en pratique chez nous. On va même plus loin encore en donnant au comité d'audit indépendant un champ d'intervention très large.

L. V. : *Je voudrais aborder à présent un tout autre sujet. La réputation de l'inspection générale de la Société Générale a toujours été excellente. Est-ce que son image a été altérée par l'affaire Kerviel et est-ce que depuis vous éprouvez des difficultés pour recruter par concours les meilleurs élèves sortant des grandes écoles ou de l'université ?*

E.-M. H. : Il est certain que l'image du groupe a été atteinte par l'affaire Kerviel. On ne peut pas le nier même si le niveau de confiance des clients vis-à-vis du groupe est aujourd'hui comme avant très élevé. Paradoxalement, nous n'avons relevé aucun impact sur l'attractivité de l'inspection générale et je dirai même que le succès du concours est plus important que jamais (plus de 1 500 candidats en 2010). Il n'a d'ailleurs pas échappé au marché que l'inspection générale n'a pas été remise en cause par le régulateur qui a utilisé ses travaux dans cette affaire.

L'inspection générale était historiquement la voie principale de recrutement des futurs cadres de haut niveau dans le groupe Société Générale. Aujourd'hui, bien heureusement, les modes d'entrée dans le groupe des cadres à fort potentiel se sont diversifiées mais l'inspection est toujours une voie privilégiée et particulièrement reconnue de recrutement des cadres de haut niveau à la Société Générale.

L. V. : *La filière risques ?*

E.-M. H. : Oui bien sûr, la filière risques est une très bonne formation. Elle n'offre toutefois pas la même diversité d'expériences tant sur le plan des métiers que de la géographie. Le développement des pôles BFI a aussi attiré de nombreux diplômés de l'enseignement supérieur de haut niveau, qui forment également un pool de talents utilisé dans la banque.

L. V. : *Est-ce que c'est vrai également pour l'audit ?*

E.-M. H. : Oui, c'est vrai pour l'audit aussi, parce que le métier s'est beaucoup professionnalisé et qu'il assure une très bonne formation, ce qui aboutit nécessairement à de très beaux parcours d'anciens auditeurs.

L. V. : *Concernant l'inspection, attirez vous toujours les candidats des meilleures écoles, ceux qui sortent dans la « botte » ?*

E.-M. H. : Nous avons des candidats issus des meilleures écoles françaises et internationales. Ceux qui nous intéressent sont surtout ceux que nous jugeons comme les plus aptes à faire ce métier et ceci n'est pas toujours lié à leur classement d'entrée ou de sortie des écoles. Les formations académiques sont diversifiées car nous souhaitons un mix de profils différents : ingénieurs, écoles de management, universités… La richesse de l'inspection provient en effet beaucoup de la diversité des talents. Cette année, par exemple, nous avions une quasi parité hommes/femmes et 12 nationalités différentes dans nos lauréats. Nous faisons passer le concours dans plus de 20 pays et la maîtrise de la langue française n'est plus obligatoire même si nous offrons une immersion linguistique de quelques semaines à nos lauréats non francophones.

L. V. : *Combien de temps gardez-vous les inspecteurs et les auditeurs ?*

E.-M. H. : Le cursus, pour un inspecteur, est de six ans et demi avec la possibilité de sortir au terme des trois premières années. Cela prend du temps car c'est un métier très complet à fort niveau d'expertise et il ne faut pas oublier que nous recrutons en début de parcours professionnel.
Les auditeurs, le plus souvent, mais il n'y a pas de règle en la matière, ont eu plusieurs années d'expérience professionnelle auparavant.

L. V. : *Etes-vous la seule banque à faire passer des concours ?*

E.-M. H. : Non. A ma connaissance plusieurs autres banques françaises comme Le Crédit Agricole CIB ou encore Natixis ont ce mode de recrutement pour leurs inspecteurs. Notre concours devient maintenant très connu. Nous avons eu cette année des candidats japonais, allemands, italiens, espagnols, mexicains, argentins, canadiens, chinois. Cette diversité est réjouissante.

Nous faisons passer des épreuves écrites et des épreuves orales, en anglais ou en français. L'ensemble du comité de direction de la banque jusqu'au président contribue au jury de sélection des inspecteurs.

L. V. : *Nous allons maintenant essayer d'en savoir un peu plus sur vous-même ? Qui êtes-vous Edouard-Malo Henry et quel a été votre parcours ?*

E.-M. H. : Avec plaisir. Mes vingt six ans d'expérience dans les métiers de la banque ont été passés pour moitié dans le développement des activités BFI à l'international et pour moitié dans les métiers d'inspection / audit.

J'ai commencé ma carrière à l'inspection de la Société Générale, 7 ans comme inspecteur et 4 ans comme inspecteur principal en charge de la supervision de missions.

Je suis ensuite parti à Sydney, Australie, comme directeur général de notre filiale en charge notamment du développement des activités de BFI. Ce fut une véritable découverte que de faire croître les métiers de la banque pendant 6 ans dans un pays lointain mais surtout dynamique et entrepreneurial. Une très belle expérience.

Au retour d'Australie, en 2000, on m'a confié la responsabilité de créer l'audit mondial intégré de la banque d'investissement, ce que j'ai fait pendant deux ans.

J'ai ensuite rejoint pendant deux ans la direction des grands clients entreprises et institutions financières pour organiser sa création. C'était un enjeu clé pour la BFI qui avait besoin de créer un pôle intégré mondialement de couverture de ses principaux clients.

En 2004, j'ai été nommé responsable de la Société Générale au Canada. Basé à Montréal j'ai pourtant orienté l'essentiel du développement de la banque pendant les cinq années suivantes vers l'ouest Canadien, en particulier dans les secteurs de l'énergie, des matières premières et des infrastructures. Une belle aventure qui s'est traduite par un développement marqué de la présence du groupe dans ce pays très prometteur.

J'ai ensuite consacré les six premiers mois de 2009 à un projet personnel en prenant un congé sabbatique. Sac au dos et en solo, j'ai ainsi parcouru près de 2 000 kms en Asie, dans l'Himalaya, les montagnes birmanes, au Laos, au Cambodge. Une expérience profonde : un temps fort de ma vie.

Au retour, j'ai été nommé, au sein de la BFI, responsable mondial des grands clients de la banque pour les secteurs de l'énergie (électricité, gaz, pétrole) et de l'environnement avec également le rôle de superviseur des activités de la banque dans les pays du Golfe. Cette expérience intéressante a cependant été de courte durée puisque quelques mois plus tard j'ai accepté la proposition de Frédéric Oudéa de créer la direction du contrôle périodique regroupant l'inspection générale et les audits du groupe.

Créer une direction mondiale de 1 500 personnes, c'est un gros chantier. Mais la mission est belle et bien en ligne avec mes aspirations ainsi qu'avec mon goût pour les environnements multiculturels dans lesquels j'évolue depuis maintenant de nombreuses années.

L.V. : *Je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien.* ●

ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

OCTOBRE 2010
nouveau système de préparation à l'examen du CIA

Le CIA Learning System Version Française :
un dispositif complet de révision du CIA

Certified Internal Auditor®

PRÉPAREZ-VOUS PLUS EFFICACEMENT À L'EXAMEN DU CIA !

Le CIA Learning System Version Française, élaboré par des auditeurs internes certifiés, est construit autour d'une approche totalement nouvelle qui associe :

des **livres de préparation** et des **outils interactifs en ligne**

Il s'agit d'un dispositif complet qui vous permet de vous préparer au CIA dans des conditions optimales grâce à :

- des **livres d'auto-formation** vous aidant à comprendre et à appliquer les quatre parties du programme du CIA, mis à jour régulièrement pour tenir compte de l'évolution des normes et des pratiques ;
- des **questions test** avant et après chaque section pour évaluer vos connaissances ;
- un **examen blanc** pour vous familiariser avec le logiciel d'examen du CIA ;
- des **fiches mémo électroniques** pour réviser les concept-clés ;
- des **comptes-rendus de progression** pour suivre vos résultats.

Pour commander ou obtenir de plus amples renseignements, n'hésitez pas à nous contacter ou consultez notre site
www.ifaci.com

The Institute of Internal Auditors

Comment protéger et optimiser la trésorerie de l'entreprise

Frédéric Cordel

CIA, Responsable de l'audit et du contrôle interne, **groupe Steria**

*Diplômé de l'université Paris-Dauphine, **Frédéric Cordel** a passé plusieurs années chez KPMG Audit en qualité d'auditeur externe. Il a assuré par la suite la fonction de EMEA Internal Audit Manager pour la société Business Objects / SAP. En mai 2008, il rejoint le groupe Steria où il assure la fonction de responsable de l'audit et du contrôle interne. Il est par ailleurs membre de la commission de déontologie de l'IFA et vacataire universitaire.*

La trésorerie, élément central de la finance d'entreprise, est un actif clé qui doit être protégé et optimisé. Etant fongible et dématérialisée, elle est soumise à un risque de fraude significatif (détournement de fonds). Face à ce risque, il appartient à l'audit interne de s'assurer de la mise en œuvre d'un certain nombre de contrôles : séparation des tâches, inventaires, procédures de validation… Des contrôles adaptés doivent également être mis en place pour les risques de solvabilité et de liquidité.

La trésorerie – actif clé de l'entreprise à protéger et à optimiser

La trésorerie est un élément central de la finance d'entreprise : variable clé de la valorisation globale des entreprises[1], notion au cœur de la « valeur d'utilité » en IFRS, enjeu majeur des opérations de LBO… Au-delà de ces facteurs « structurels », la crise de liquidité de 2008/2009 a replacé la trésorerie au cœur du débat économique et politique. A titre d'illustration, on citera les résultats de l'étude mondiale annuelle menée par AON en 2009[2] sur la gestion des risques, qui ont fait entrer les risques liés aux « *cash flows* » et à la liquidité dans le « top 10 » des risques majeurs auxquels sont soumis les entreprises.

La trésorerie est donc un actif clé de l'entreprise qu'il convient de protéger, mais également d'optimiser. Nous verrons au travers de cet article, que ces deux dimensions (protection et optimisation) peuvent (doivent ?) être traitées par l'audit interne.

Définition de la trésorerie

La norme IAS 7 énonce que la trésorerie comprend les fonds en caisse et les dépôts à vue. Les équivalents de trésorerie sont quant à eux définis comme étant les placements à court terme, très liquides qui sont facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et qui sont soumis à un risque négligeable de changement de valeur. Un placement ne sera ainsi normalement qualifié d'équivalent de trésorerie que s'il a une échéance « rapprochée », par exemple inférieure ou égale à 3 mois à compter de la date de son acquisition.

Quels sont alors les risques auxquels est exposée la trésorerie, et quel peut être le rôle de l'audit interne au regard de ces risques[3] ?

Le rôle de l'audit interne au regard de la « protection » de la trésorerie

Le risque de fraude

La trésorerie est un actif fongible généralement dématérialisé, soumis de ce fait à un risque de fraude inhérent significatif, pouvant notamment prendre la forme d'un détournement de fonds. Si l'on s'en réfère aux données fournies par l'ACFE[4], la quasi-totalité des détournements d'actifs (environ 85%) ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise.

« La quasi-totalité des détournements d'actifs ont un impact sur la trésorerie de l'entreprise »

Face à ce risque, pouvant se manifester via une multitude de schémas différents, le rôle de l'auditeur interne consiste principalement à s'assurer que les contrôles internes suivants ont été correctement documentés et qu'ils sont opérationnels (liste non exhaustive) :

- établissement régulier et contrôle indépendant des rapprochements bancaires,
- séparation physique et logique des tâches,
- cryptage des données bancaires avant envoi à la banque,
- systèmes électroniques de validation des paiements,
- inventaires de caisse,
- procédure de validation de l'existence des comptes fournisseurs,
- procédure de validation des modifications des informations bancaires (fournisseurs / clients / salariés),
- procédure de validation de création des comptes bancaires,
- gestion des accès au logiciel de banque de la société…

Le risque de contrepartie (ou risque de solvabilité)

La trésorerie de l'entreprise peut être affectée de manière significative par le non paiement de tout ou partie d'une ou plusieurs créances. Ce risque, sensiblement variable d'une entreprise ou d'un secteur à l'autre, s'est fortement accru depuis 2008. Euler Hermes, acteur mondial du financement des entreprises et de l'assurance crédit, a ainsi estimé que les défaillances d'entreprises dans le monde s'étaient accrues de 26% et 33% respectivement en 2008 et 2009[5]. Le rôle de l'audit interne au regard de ce risque, consiste principalement à s'assurer que les contrôles / procédures suivants ont été mis en œuvre (liste non exhaustive) :

- revue formalisée régulière par le management de la « balance âgée client », et des délais de règlement clients,
- mise en place de procédures d'autorisation et d'analyse spécifiques en cas de création d'un nouveau compte client,
- mise en place de « limites de crédit » par client (au niveau d'un pays et/ou d'un groupe), sur la base des « classes de risque » identifiées,
- mise en place de procédures d'assurances ou de diversification des risques,
- processus d'approbation préalable pour tout délai de paiement contractuel qui s'écarte de la « normale » (quand ce dernier n'est pas fixé par la loi),
- négociation systématique d'avances, à partir d'un certain montant contractuel et/ou sur la base du profil de risque du client,
- blocage systématique des commandes sur la base des historiques négatifs de paiement,
- existence d'une procédure formalisée de recouvrement des créances clients,
- existence de systèmes de « veille »,
- existence de procédures de cautionnement.

Le risque de liquidité

Le risque de liquidité correspond à l'impossibilité que pourrait avoir une entreprise à revendre certains

de ces placements (classés dans la trésorerie), sans perte significative de valeur. Si ce risque est surtout pertinent pour le secteur bancaire, il ne doit toutefois pas être totalement exclu du « radar » du management et de l'audit interne. On rappellera que ce risque s'est notamment matérialisé brutalement en août 2007, certains OPCVM « monétaires » (normalement peu risqués) ayant subi des pertes de valeur très significatives.

Le rôle de l'audit interne dans l'optimisation de la trésorerie de l'entreprise

Au-delà de ces missions « traditionnelles », des missions d'audit relatives à l'optimisation de la performance « *cash* » de la société peuvent également être planifiées. Cette orientation présente de nombreux avantages, et notamment celui de positionner l'audit dans un rôle de partenaire métier / conseil fort auprès de nombreuses directions opérationnelles.
Cette approche pose toutefois quelques difficultés qu'il conviendra de surmonter avant le début de la mission.

Détermination du périmètre de la mission

De par son imprégnation très forte dans les processus de l'entreprise, la détermination du périmètre de l'audit représente ici un obstacle particulier. Il est fondamental de bien comprendre avant le début de la mission quels sont les éléments qui vont le plus contribuer à la création (ou à la consommation) de *cash*. Pour faire cette analyse préalable, l'équipe d'audit devra disposer d'une connaissance approfondie des problématiques métiers, notamment au regard :

- de la structure financière des contrats clients,
- des besoins en investissements (Capex) de l'entreprise,
- de la saisonnalité de l'activité,
- des modes de financements adoptés,
- du degré de culture « *cash* dans l'entreprise ».

Il est également important de prendre en compte dans cette étude préalable les environnements concurrentiels et réglementaires de l'entreprise.

Les « *drivers* » de la performance *cash* les plus communs

Une fois l'étude préalable de « chaîne de valeur » du *cash* achevée, l'audit interne doit se focaliser sur les axes d'amélioration de la performance. On notera ici quelques axes d'analyse couramment retenus, car principalement liés au BFR, composant souvent au cœur des problématiques *cash* de l'entreprise :

- revue approfondie des conditions générales de vente (délais de paiement, échéanciers de facturation, acomptes …) et du processus de validation des propositions commerciales,
- revue du processus de facturation : faits générateurs, organisation du département, contrôles qualitatifs, revue de la base client, revue analytique des avoirs, lissage dans le temps …
- revue du processus de recouvrement : définition d'un calendrier de relance, organisation de la fonction, revue de l'outil …
- revue du processus d'approbation des Capex.

Un sujet complexe et des compétences spécifiques à acquérir

Attendre d'un département d'audit interne qu'il dispose à lui seul de l'ensemble des compétences nécessaires à la couverture des flux et risques de trésorerie serait sans doute utopique. La participation d'un ou plusieurs « auditeurs invités », sera dans certains cas sans doute nécessaire, notamment au regard des opérations de couverture, dont la complexité tant opérationnelle que comptable, pose de vraies difficultés pour des non spécialistes de la fonction. ●

1. *Méthode « discounted cash flow ».*
2. *AON Global Risk Management Survey 2009.*
3. *Nous avons volontairement exclu de cet article la gestion des risques de taux et de change dont le traitement peut à lui seul faire l'objet d'un article spécifique.*
4. *ACFE report to the nation 2010.*
5. *Source Euler Hermes.*

Conférence internationale de l'IIA Atlanta

Carnet de bord d'un participant

En 2010, l'IIA avait choisi Atlanta, patrie de Coca Cola et de CNN et dernière ville américaine a avoir accueilli les jeux olympiques, pour organiser la conférence internationale.
C'est d'ailleurs d'anciennes installations sportives, le gymnase en l'occurrence, baptisé aujourd'hui Georgia Word Congress Center, qui ont abrité les travaux de la conférence pendant ces 3 jours.
Il fallait bien en effet une salle aussi grande pour recevoir les participants venus du monde entier, plus de 2 500 personnes.

Même s'il est vrai qu'on entendait surtout parler anglais dans les allées, ici et là, on pouvait saisir quelques mots d'espagnol, le Mexique et l'Amérique du sud ne sont pas très loin, et aussi de français, avec bien sûr l'IFACI représenté par son délégué général Louis Vaurs et Béarice Ki Zerbo, responsable de la Recherche.

Le thème de cette année était le « *Leadership* » et la place que pouvait / devait jouer l'audit interne dans cette quête du *leadership* que poursuivent toutes les organisations, qu'elles soient privées ou publiques.

Dès la sortie de l'avion, en arrivant à Atlanta, on sait tout de suite qu'on foule le sol américain, pays où règne une vraie psychose des attentats : les formalités pour récupérer les bagages sont ubuesques et une fois ceux-ci enfin en sa possession, on est soumis aux mêmes contrôles que lors de l'embarquement !
On va même jusqu'à confisquer les bouteilles d'eau entamées données dans l'avion !
Quand on sait qu'il suffit d'aller quelques blocks plus loin dans la première armurerie pour choisir une arme, il y a parfois des organisations qui surprennent la logique cartésienne d'un auditeur européen !

Une fois enfin à l'air libre, la première impression est la moiteur de l'air : on est bien dans le Old South, même si le paysage à travers la vitre du taxi n'est que centres commerciaux et autoroutes urbaines qui s'entrecroisent.

Arrivé à l'hôtel, à 5 minutes du lieu de la conférence, tout rappelle à nouveau l'ambiance US : des chambres XXL et une climatisation à faire fuir un Inuit ! Heureusement, il y a la piscine qui va permettre de se réchauffer tout au long du séjour.

Rendez-vous ensuite au Centre des conférences pour recevoir le *package* de participant, avec entre autres, qui va s'avérer très utile, le planning des différents ateliers.
Afin de gommer au plus vite les effets du décalage horaire, les travaux démarrent dès 8 h le lundi matin et gare à ceux qui arrivent en retard, l'auditeur interne se doit d'être ponctuel ! Dès 7h45 en effet, les quelques 2 400 sièges sont déjà tous occupés et la Conférence peut débuter.

Les séances plénières

Après une brève introduction par le président de séance, le ton était

donné avec l'intervention du **Dr Massey,** président du conseil d'administration de Bank of America, membre de différents autres conseils, dont Mac Donald et Delta Airlines et président émérite de la prestigieuse Université Morehouse d'Atlanta.

Ce brillant universitaire, passé avec succès des laboratoires de recherche aux monde des affaires, expliqua avec brio comment le respect des principes d'éthique lui avait entre autre permis de maîtriser les tensions extrêmes liées à la crise financière peu de temps après sa prise de fonction.

Parmi les autres présentations, deux ont particulièrement retenu mon attention :

- L'intervention de **Zanny Minton-Beddoe,** chief economist de l'hebdomadaire The Economist, qui a brossé un tableau objectif de la situation économique actuelle, mettant en avant les interdépendances entre les différentes économies et rappelant le rôle déterminant des pays du pôle BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) dans la future décennie.
- Celle de **Harry Markopoulos** qui a retracé de façon détaillée sa traque de B. Madoff. Il a rappelé que c'étaient ses compétences acquises en tant qu'auditeur qui lui avaient permis de « flairer » l'arnaque. Cette réussite dans cette véritable chasse à l'homme qui s'apparente davantage à une enquête policière qu'à une mission classique d'audit rappelle deux postulats fondamentaux propres à notre profession :
  1. il n'existe pas de domaine réservé ni de fonction hors périmètre d'intervention ;
  2. il ne faut jamais se décourager ni renoncer, quels que soient les bâtons qu'on peut nous mettre dans les roues.

Les ateliers

Même si à l'issue de chaque plénière la parole était donnée à la salle pour poser quelques questions aux orateurs, la véritable partie interactive de la Conférence avait lieu lors des ateliers : 7 fois 12 sessions de 45 mn, réparties par thème, soit un total de 84 ateliers et plus de 150 intervenants différents, certaines sessions faisant en effet intervenir 2, voire 3 conférenciers.

D'après les échos obtenus, mis à part 2 ou 3 ateliers jugés sans intérêt, les interventions conduites par des responsables d'audit interne, des consultants et des auditeurs externes ont toutes permises d'apporter un éclairage intéressant sur les thèmes choisis, avec cette année l'accent mis sur la relation entre audit interne et management des risques.

Ces sessions ont le mérite de permettre de se situer par rapport aux organisations de pays ou d'activités différentes et de mesurer l'étendue du champ d'intervention de l'audit interne et les défis qui s'offrent à lui.

Que ce soit dans les domaines du *risk management*, de la gouvernance ou de la fraude (trois sujets d'actualité), tous les intervenants ont rappelé que l'audit interne avait un rôle central à jouer, pour autant qu'il sache évoluer et montrer que son positionnement privilégié au sein des organigrammes lui permettait de jouer un rôle majeur.

Il faut échapper au ronron des pures missions de conformité.

La soirée

Dernière image que je retiendrai de cette conférence à Atlanta : la soirée de gala.

Que dire d'autre que c'était vraiment à l'Américaine ! Pour les bons côtés, le casino et ses tables de roulette qui ont attiré et amusé beaucoup de monde et la fanfare de percussionnistes qui passait joyeusement entre les tables. Du

côté « peut mieux faire », le buffet qui a quelque peu déçu les palais européens !

Le partenariat ESCP-IFACI

Ces carnets seraient incomplets si je ne mentionnais pas l'accord de partenariat IFACI-ESCP : la participation à la conférence internationale de l'IIA fait partie intégrante du cursus de l'*executive mastere 2* en contrôle interne et maitrise des risques de l'ESCP-EAP et comme chaque année depuis maintenant 3 ans, la Conférence de l'IIA constitue le voyage de promotion des étudiants et l'occasion d'apprendre.

En tant qu'intervenant, j'avais cette année le privilège d'être le facilitateur sur place et d'accompagner les 7 jeunes femmes (petite promotion en nombre mais grande en qualité) dans les allées de la conférence. Je relate ci-dessous les commentaires des participantes :

« La troisième promotion s'est donc rendue à Atlanta en juin dernier pour assister à ce colloque parfaitement organisé (un vrai *show* à l'américaine, y compris la climatisation hyper rafraichissante !) et écouter les exposés d'intervenants de très bonne qualité.

Le nombre important de sessions et la diversité des thèmes traités a permis à chacune de composer son programme. Toutefois, des thématiques récurrentes émergent :

- dans le contexte de crise économique, l'audit interne doit communiquer sur sa valeur ajoutée et devenir un *business partner,*
- l'articulation entre l'audit interne et le management des risques est essentielle,
- le concept de *Gouvernance Risk Compliance* prend le pas sur celui d'*Enterprise Risk Management.*

Du coté des points négatifs, pourraient être citées les sessions plénières et leur thématique fil rouge : le *leadership*. Outre un certain décalage avec nos préoccupations et celles supposées du public d'auditeurs et de contrôleurs internes, les exposés ne nous ont pas toujours captivées et consistaient parfois à promouvoir le livre vendu à la sortie de la salle… *business is business !*

Cette conférence laissant une place importante aux discussions, elle a constitué une occasion privilégiée pour prendre contact avec les spécialistes de haut niveau très ouverts aux échanges.

Enfin, notre promotion exclusivement féminine a été satisfaite de constater la forte présence des femmes au sein du collège des intervenants ! »

* *
*

Ces trois jours ont permis de prendre conscience du rôle de l'audit interne au sein de nos organisations et de la contribution à l'atteinte du *leadership* que les organisations attendent de lui. Pour gagner ce challenge, les directions de l'audit interne vont devoir sortir du doux ronron des pures missions de conformité, imposées entre autres par la loi Sarbanes Oxley et reprises par la plupart des législations, et investir davantage dans la formation et la spécialisation des équipes d'auditeurs. Ce n'est qu'à ce prix que l'audit interne pourra conserver ses lettres de noblesse et le rôle central qui doit être le sien.

Gageons que la prochaine conférence de l'IIA, qui aura lieu l'année prochaine en juillet à Kuala Lumpur en Malaisie, ira dans la même direction. ●

Hervé Dubuis
Corporate audit group, **Paris RE**

Pour aller plus loin...

➲ Retrouvez le programme de la conférence sur le site : http://www.iia2010atl.org/

Sous la notion générique d'auditeur interne, un métier diversifié

Eric Burlot

Directeur de l'audit interne du groupe **AG2R La Mondiale**

*Titulaire d'un diplôme d'ingénieur de l'UTC Compiègne, **Eric Burlot** a commencé sa carrière dans l'imagerie médicale (Philips Eindhoven) et dans les systèmes d'informations (Bull). Entré à La Mondiale fin 1989, il occupe successivement plusieurs postes : responsable organisation, direction de projets, direction du contrôle de gestion, et direction de l'audit interne depuis 2004.*

Les auditeurs internes ont souvent des profils, des dispositions, des ambitions, des points de vue divers, ce qui constitue en soi une richesse pour le service d'audit. Mais ils doivent « se retrouver » autour d'une même culture, des mêmes principes, d'une même démarche. Même si l'auditeur est moins expert que l'audité, la méthodologie d'audit et ses qualités propres (rigueur, précision, tact, fermeté…) doivent lui permettre de mener à bien ses investigations et de formuler des constats fondés.

Le qualificatif d'auditeur interne apparaît assez générique et s'applique indifféremment à tous les collaborateurs exerçant ce métier. La réalité révèle cependant plus de disparité qu'il n'y paraît dans les compétences et les dispositions des auditeurs internes dont la formation initiale, le parcours professionnel, les motivations et les centres d'intérêts peuvent être quelquefois très différents au sein d'un même service.

Au-delà du secteur d'activité, de l'entreprise et de ses valeurs, l'élément fédérateur du métier d'auditeur interne réside normalement dans la culture et les principes de contrôle interne, le contexte réglementaire et la démarche éthique et méthodologique.

La richesse dans la diversité des profils

Si l'équipe d'audit interne doit, en principe, être à même d'exercer sa mission de contrôle périodique sur n'importe quel secteur de l'entreprise, l'auditeur n'est que peu souvent expert de la « matière auditée ». Il doit agir en « candide éclairé » s'appuyant sur sa maîtrise méthodologique pour identifier avec justesse la portée et la complétude de ses investigations et de ses constats relativement aux risques du domaine concerné.

Toutefois, la diversité des origines et des profils au sein d'une équipe d'auditeurs conditionne souvent l'aptitude de celle-ci à appréhender avec plus ou moins de facilité un « spectre » de missions plus ou moins large.

L'expérience en audit ou dans un métier de culture proche sur certains points (organisation, qualité, contrôle interne …) constitue, bien sur, un facteur déterminant. Cependant, dans l'assurance en général, les compétences en question pour l'audit concernent aussi les aspects financiers, systèmes d'information, actuariels et juridiques sans oublier non plus la connaissance et l'expérience d'un processus-clé ou d'un secteur spécifique de l'entreprise.

L'importance du facteur taille

A cet égard, la taille de l'équipe influence bien entendu fortement l'état des compétences. Plus l'équipe est réduite et plus la compétence et l'expérience de ces membres structurent à un moment donné les aptitudes, voire les performances de l'audit interne. Il faut aussi noter que la durée en poste à l'audit excédera rarement les cinq ans, voire moins pour les collaborateurs les plus jeunes qui entrent dans le groupe comme auditeurs et pour lesquels ce métier peut représenter un tremplin vers d'autres postes.

En ce sens, une anticipation suffisante en matière d'effectifs, d'évolution professionnelle et de gestion de compétences est essentielle au maintien d'une certaine homogénéité des capacités de l'équipe d'audit à intervenir.

La direction de l'audit interne du groupe AG2R La Mondiale est d'un effectif relativement réduit entre 12 et 15 collaborateurs au total, répartis sur 2 ou 3 sites en extrapolant les évolutions possibles à moyen terme. Cette situation résulte de l'intégration progressive des équipes d'audit des différentes entités du groupe et oblige à un effort d'harmonisation des méthodes et pratiques d'audit tout en préservant les connaissances propres à chacun. Sur la base d'un plan d'audit unique pour l'ensemble du groupe, les missions sur des domaines transverses sont idéalement menées par un binôme d'auditeurs qui permet de mixer les cultures métier et connaissances techniques nécessaires en favorisant l'intégration et le décloisonnement des équipes.

L'arrivée d'un collaborateur à l'audit

Dans un contexte mouvant d'effectifs et d'organisation, des questions doivent utilement se poser à l'arrivée d'un collaborateur à l'audit interne.

Le **recrutement** est un processus généralement assez long qu'il soit réalisé en externe ou en interne, même si les contraintes sont différentes. La réflexion et la préparation du recrutement avec la DRH portent souvent en premier lieu sur le niveau d'expérience souhaité en audit. Les connaissances techniques du candidat ou le parcours d'études pour un débutant prendront plus ou moins d'importance selon qu'il s'agira d'une compétence à remplacer suite à un départ prévu ou d'une « ressource » nouvelle à intégrer afin de faire face à une charge de travail supplémentaire ou à un manque sur un domaine particulier. En principe, nous essayons d'alterner recrutement externe et interne de manière à maintenir un équilibre dans l'équipe entre vision nouvelle, compétences techniques et connaissance de l'entreprise.

En phase finale du recrutement, nous faisons généralement passer aux postulants un test à l'écrit. Celui-ci consiste à proposer au candidat une série de conclusions issues d'une mission-type, sur un domaine assez classique, et exprimées dans le format « *slides* » des présentations projetées. Il est demandé au futur auditeur de rédiger un texte qui reprenne de manière littérale l'ensemble des points énoncés. Ce travail, comparé à un corrigé-type, nous permet de mieux apprécier les capacités rédactionnelles du futur auditeur, point important au maintien de la qualité des rapports de mission.

Le candidat recruté à l'extérieur bénéficiera tout d'abord du **parcours d'intégration** de tout nouvel embauché dans le groupe. Pour les nouveaux auditeurs entrant dans le service, nous organisons un parcours plus spécifique qui se déroule idéalement de la manière suivante :

- La direction de l'audit interne étant rattachée au directeur général, le nouvel auditeur prendra des rendez-vous, au cours des premiers mois après l'annonce de son arrivée, avec les membres de la direction afin de se présenter et souvent d'échanger sur la perception de l'audit interne et du contrôle interne dans l'entreprise.
- Selon l'origine du collaborateur recruté, il sera ou non programmé une formation à la méthodologie d'audit interne et

à la conduite de mission (parmi les modules IFACI), ce qui est généralement le cas pour les recrutements internes qui n'ont pas d'expérience en audit. Des formations relatives au secteur de l'assurance pourront être proposées aux auditeurs recrutés à l'extérieur et originaires d'un autre secteur d'activité.

- Un « *coach* » sera choisi parmi les auditeurs plus anciens et plus expérimentés pour accompagner le nouvel arrivant. La mission du coach sera tout d'abord de présenter nos méthodes, pratiques et outils dans la réalisation des missions (référentiels, modèles de documents, principes de classement, répertoires et environnements informatiques, base de connaissances, logiciels spécifiques …). Le rôle du *coach* sera bien entendu d'autant plus pédagogique que l'expérience en audit du nouveau collaborateur sera faible. Dès que possible, une première mission sera identifiée pour être confiée au binôme constitué du *coach* et du nouvel auditeur et fera l'objet de points de suivi réguliers sur l'intégration de ce dernier dans le déroulé de la mission.

  Cette mission de *coaching* permet par ailleurs de valoriser et reconnaître l'expérience et les prédispositions managériales de l'auditeur à qui elle est confiée.

La gestion des compétences durant l'exercice du métier

Un dernier aspect de la gestion de compétences, et non des moindres, va concerner finalement toute la durée d'exercice à l'audit une fois la période d'apprentissage et d'intégration dépassée. On peut schématiquement se concentrer sur quelques situations périodiques propices à ces sujets ; le plan d'audit annuel et l'attribution des missions aux auditeurs, l'entretien annuel et le plan de formation :

- En s'investissant de manière approfondie plusieurs semaines à quelques mois sur un processus, un métier, les détails d'une réglementation…, l'auditeur acquiert de fait un certain niveau de compétence dans le domaine concerné. L'enjeu, en termes d'attribution de mission, va donc consister à trouver un équilibre entre la tendance à spécialiser l'auditeur par souci de plus grande efficacité, en lui confiant de manière répétée des missions du même type et la volonté de changement, de découverte d'un secteur moins connu facilitée le plus souvent par une mission en binôme et dans l'objectif de plus de polyvalence.
- L'entretien annuel et l'élaboration du plan de formation sont des moments où l'auditeur réfléchit à ses points d'améliorations et à ses souhaits d'acquérir des connaissances nouvelles. Au-delà des demandes liées au développement personnel, le besoin de formation sur l'audit d'un domaine particulier (RH, achats, contexte réglementaire …) est souvent motivé par la perspective de réalisation prochaine d'une mission. C'est également lors de l'entretien annuel que s'exprime pour certains la volonté d'un engagement dans la préparation de diplômes professionnels (CIA, DPAI) ce qui témoigne d'un réel intérêt pour le métier.

Il faut conclure avec le sujet de la **mobilité professionnelle** de l'auditeur interne qui est souvent abordée dès l'embauche, le métier étant traditionnellement considéré comme un passage voire un tremplin vers d'autres postes, comme nous l'avons déjà évoqué. L'expression de cette mobilité va toutefois s'affirmer de manière assez différente selon l'âge de l'auditeur, son origine interne ou externe de recrutement, sa volonté de rester ou non dans le métier ou dans un domaine proche. Des projets de carrière plus ou moins précis chez les uns et les autres vont nécessairement structurer l'acquisition de compétences de l'auditeur qui cherchera ainsi un moyen de préparer son avenir. Certaines formations longues et chronophages (master, 3ème cycle, diplôme d'actuaire …) nécessitent souvent un engagement mutuel de l'entreprise et du collaborateur qui évoluera à court ou moyen terme une fois son diplôme en poche.

Dans la mesure du possible, l'audit interne doit savoir profiter en temps utile des acquis progressivement plus solides du collaborateur durant ces périodes de formation. ●

Evénements

De la certification individuelle à la certification collective

Réunion mensuelle du 15 juin 2010

Brièvement, le rôle de l'IFACI est triple :

- représenter les métiers de l'audit et du contrôle internes ;
- partager les bonnes pratiques ;
- **professionnaliser les directions d'audit et de contrôle internes.**

Cette professionnalisation passe par l'organisation de formations inter et intra ; par la certification professionnelle, délivrée par IFACI Certification, attestant que les activités des directions d'audit interne sont « conduites conformément aux normes professionnelles » ; par la préparation et l'organisation des examens : le CIA *(Certified Internal Auditor)* et le D.P.A.I. (Diplôme Professionnel d'Audit Interne) ; par la réalisation et la publication de revues, d'ouvrages, de cahiers de la recherche, et de tous autres supports d'informations.

La certification individuelle correspond à la mise en place d'un premier niveau en matière de professionnalisation, niveau indispensable pour tout auditeur interne (D.P.A.I. pour la France ; CIA pour les organisations internationales).

Certifications individuelles (concernant la personne) et collectives (concernant le service) présentent des complémentarités : dans l'approche, le périmètre, l'objectif premier, l'impact, etc.

La certification IFACI a, entre autres buts, le respect des normes, la réalisation d'une démarche cadrée, la montée en puissance de la profession d'audit interne, la mise en commun de moyens, la mutualisation des compétences et savoir-faire, le partage des retours d'expériences, la pérennisation des bonnes pratiques au sein du département et entre les divers départements.

Le RPAI (Référentiel Professionnel de l'Audit Interne) est un cadre exigeant et pragmatique. Exigeant, parce que, reflétant les normes internationales, il assure une pratique dans les règles de l'art ; il forme le tronc commun de notre profession. Pragmatique, parce qu'il recense les bonnes pratiques effectives, et prend en compte les organisations et les modes de fonctionnement préexistants ; il est validé par des directeurs, des commanditaires et des experts.

La certification IFACI incite les auditeurs à maintenir une vigilance permanente pour déceler et corriger rapidement les déficiences et rénover les processus.

Les certifications individuelles et collectives sont toutes deux des démarches exigeantes, mais garantes, auprès de la direction générale et du comité d'audit, de la qualité des travaux accomplis par les services d'audit.

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

Colloque du 14 septembre 2010

Le colloque organisé par l'IFACI le 14 septembre dernier a réuni quelque 200 professionnels des risques, du contrôle et de l'audit internes.

Ce colloque se tenait quelques semaines après l'aval donné par l'AMF sur les travaux du groupe de travail Poupart-Lafarge. Ces travaux portaient sur la place et le rôle des comités d'audit en droit français et sur la nouvelle édition du cadre de référence 2010 relatif au contrôle interne et à la gestion des risques, actualisé sur cette dernière partie.

Des débats qui s'y sont déroulés et du discours de clôture de Jean-Pierre Jouyet, Président de l'AMF, il ressort les points saillants suivants :

1) S'il est acquis que le comité d'audit a un rôle prépondérant en matière comptable et financière, le conseil d'administration peut également lui confier le suivi de l'efficacité des risques autres que ceux ayant une incidence sur les comptes ou susceptibles d'en avoir une.
Les débats ont clairement confirmé que ce type de délégation était la pratique la plus courante et qu'elle se généralisait aujourd'hui dans l'ensemble des grandes entreprises.
Le comité d'audit a en outre la possibilité de se saisir de toute question qu'il estime à la fois nécessaire et de sa compétence.
L'IFACI se montre favorable à une évolution vers des missions élargies du comité d'audit.

2) Il a été confirmé que l'appartenance d'un administrateur à un comité d'audit n'entraînait pas pour ce dernier un surcroît de responsabilité. Toutefois la terminologie utilisée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 de « responsabilité collective » a été jugé inappropriée car inconnue du droit français.
Des initiatives ont été prises pour faire évoluer la loi sur ce point.

3) Il a été réaffirmé que si, conformément à l'ordonnance, un membre au moins du comité d'audit devait présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable, les autres membres devaient, à tout le moins, faire état de compétences minimales en matière financière et comptable.
L'IFACI considère que les missions confiées au comité d'audit pour assurer concrètement le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques militent également pour un élargissement des compétences d'un ou plusieurs de ses membres à ces domaines.

4) Les auditeurs internes qui sont chargés d'évaluer les processus de management des risques et de contrôle interne sont des acteurs incontournables pour les comités d'audit. Leur efficacité sera d'autant plus grande qu'ils auront su coordonner leurs travaux avec ceux des commissaires aux comptes.
Par ailleurs les recommandations émises par l'IFA et l'IFACI en 2009 sur les relations entre audit interne et comité d'audit sont plus que jamais d'actualité et l'IFACI recommande à ses membres de s'y référer.

5) Le président de l'AMF s'est félicité de la contribution active de l'IFACI et de l'AMRAE à l'actualisation du cadre de référence sur le contrôle interne et la gestion des risques. Il a souligné que ce document était un outil de référence mis à la disposition des entreprises pour améliorer le pilotage de leurs activités et sécuriser l'atteinte de leurs objectifs, précisant que les entreprises qui s'affranchissent partiellement de ce référentiel devront s'en expliquer de façon circonstanciée.
Dans la présentation qui en a été faite, il a été souligné l'interdépendance de la gestion des risques et du contrôle interne et le rôle de surveillance de l'audit interne sur les dispositifs en place.

6) Enfin, comme l'a précisé Jean-Pierre Jouyet, le rôle et la place du comité d'audit dans la gouvernance d'entreprise continue d'évoluer en France et dans le monde.
Cette évolution qui est loin d'être achevée pourrait donc faire l'objet de nouvelles réflexions au sein de l'AMF, réflexions auxquelles l'IFACI se dit prêt à contribuer.

En conclusion, l'IFACI inscrit pleinement son action dans les orientations qui viennent d'être rappelées et propose d'accompagner les responsables des services d'audit interne et de contrôle interne des entreprises françaises dans la mise

en œuvre concrète, avec les comités d'audit, de ces nouvelles dispositions.

Conduire une mission d'audit : les nouveaux outils méthodologiques

Réunion mensuelle du 21 septembre 2010

L'IFACI a trois missions essentielles : représenter les métiers de l'audit et du contrôle internes ; **partager les bonnes pratiques** ; professionnaliser les directions d'audit et de contrôle internes. Nous nous intéresserons ici à la deuxième mission.
Pourquoi partager des bonnes pratiques ? Pour **diffuser des points de repère** concernant les procédures et les règles de la profession.
Comment ? En créant un espace d'échange entre professionnels et un lieu de réflexion pour faire avancer les métiers de l'audit et du contrôle internes.
Quelques points de repère : la base documentaire métier et, en première ligne, le cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne **(CRIPP)** ; la revue « Audit & Contrôle internes » ; la lettre mensuelle.
Le CRIPP comprend la **définition de l'audit interne**, le code de déontologie, les normes de qualification et les **normes de fonctionnement**, les modalités pratiques d'application.
Des fiches méthodologiques (pour une mise en pratique) ont été élaborées dans le respect de la définition de l'audit interne et des normes de fonctionnement, c'est-à-dire par une **approche systématique et méthodique**.
Les normes de fonctionnement décomposent la conduite d'une mission d'audit interne en trois étapes majeures : la planification, la réalisation, la communication.
Les fiches méthodologiques sont une description détaillée du processus de conduite d'une telle mission.
Ces fiches comprennent : les **fiches étapes**, étapes du processus de conduite d'une mission d'audit interne ; les **fiches outils**, outils à la disposition des auditeurs internes au cours du processus de conduite d'une mission ; les **fiches documents**, documents produits par les auditeurs internes au cours du processus de conduite d'une mission (fiches en cours de réalisation). Toutes les fiches ont le même format ; à partir des fiches étapes, il est possible de se connecter aux fiches outils.
Les fiches étapes sont au nombre de dix-huit. Que trouve-t-on sur une fiche étape ? L'objectif de l'étape, les normes et MPAs associées, l'étape précédente, les entrées, le mode opératoire simplifié (étapes découpées en sous-étapes), les facteurs clés de succès, les sorties, l'étape suivante, le mode opératoire détaillé, les acteurs, les outils, des exemples.
Les fiches outils sont au nombre de seize. Y figurent : l'objectif de l'outil, ses avantages, les facteurs clés de succès, les limites, la méthode, la mise en œuvre de la méthode (exemples).
Les points forts des fiches étapes sont nombreux qui permettent de mettre en œuvre les principes contenus dans les normes : conformité aux meilleures pratiques pour un audit interne plus efficace ; outil offrant une vision synthétique ; outil pédagogique ; outil de préparation à la certification des services ; outil évolutif, etc.
Les fiches sont utilisables par toutes les organisations car il est possible de les ajuster en fonction de la taille, du niveau de détail et de granularité souhaité.

Elles sont téléchargeables sur le site internet de l'IFACI : www.ifaci.com ●

Les prochains rendez-vous

PARIS
>> mardi 23 novembre 2010
Colloque - Comment devenir proactif dans la gestion de la fraude : prévenir, détecter, réagir
Aurélia Le Bour (alebour@ifaci.com)
Tél. : 01 40 08 48 10

Pratiquez l'audit par les données !

Depuis 1987, IDEA est l'outil d'extraction et d'analyse de données destiné aux professionnels de l'audit interne.

Convivial, rapide et performant, IDEA vous permettra:

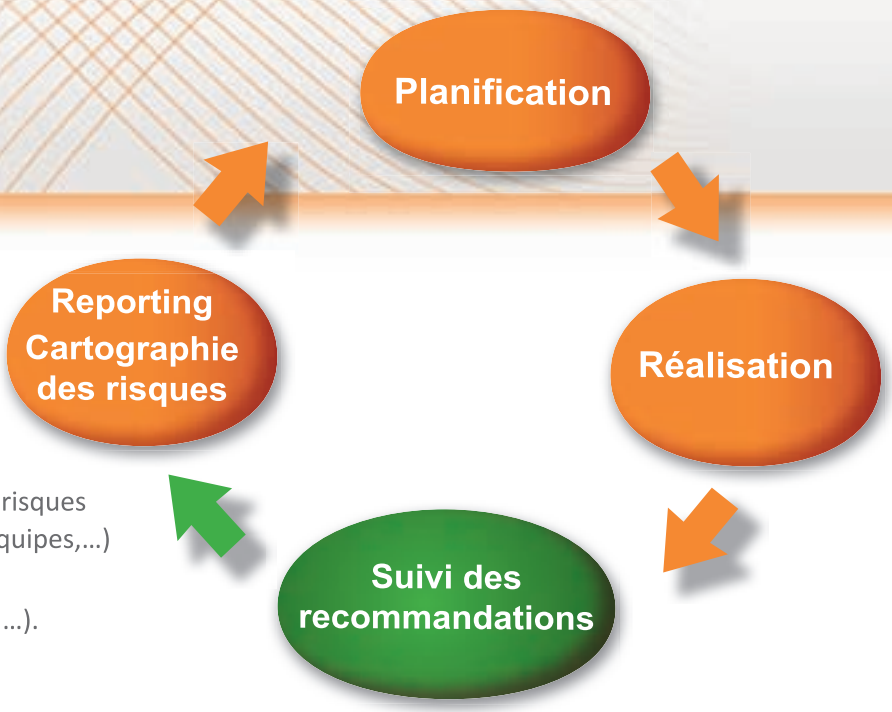
- de diminuer de manière substantielle vos coûts de mission d'audit interne,
- de réduire leur durée et de gagner en efficience,
- de détecter des erreurs, des anomalies voire des indices de fraude dans des fichiers très volumineux,
- de documenter tous vos tests et contrôles.

Nous vous offrons la solution optimale : le retour sur investissement est immédiat !
Pour en savoir plus et découvrir les tests et contrôles possibles avec IDEA,
rendez-vous sur www.caseware-idea.fr

IDEA
Logiciel d'analyse de données

CaseWare IDEA 12 Place Saint-Hubert 59000 LILLE Tél - 03.59.56.06.80 - Fax - 03.59.56.06.18
Internet : www.caseware-idea.fr / infobv@caseware.com

HORUS WEB
DYNAMIC GOVERNANCE



Système d'Information Audit Interne

PLANIFICATION

- Planification des missions (prise en compte des risques résiduels, lissage de la charge, affectation des équipes,…)
- Suivi de l'avancement des missions,
- Suivi de la performance (temps passé, budgets, …).

REALISATION

- Travail en équipe sur des documents partagés, et supervision des Missions
- Création et échange de programme de travail et de questionnaires,
- Elaboration des papiers de travail, fiche de constats et autres documents paramétrables (word, Excel,…),
- Edition des rapports de synthèse,
- Archivage des dossiers de travail des missions et constitution d'une base de connaissance.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

- Création et typage des recommandations,
- Suivi de la mise en œuvre des recommandations,
- Déploiement du suivi des recommandations et délégation des plans d'actions associés auprès des responsables opérationnels (validation, mise à jour, relances, communication,…).

REPORTING

- Suivi de l'activité de l'équipe d'audit (taux d'activité, temps passé par type de tâche ,…)
- Analyse du suivi des recommandations, taux de mise en œuvre, niveau de réactivité des audités,
- Analyse des forces / faiblesses de l'organisation vues par l'Audit, hit-parade des types de faiblesses majeurs, …
- Cartographie dynamique des risques (évaluation des risques potentiels – résiduels) par entités et processus.

Bénéfices

✓ Optimisez la planification et l'organisation des missions !

✓ Suivi des recommandations : Mettez en place une approche collaborative Auditeurs – Responsables opérationnels !

✓ Pilotez dynamiquement vos risques !

COGIS SOFTWARE
DYNAMIC GOVERNANCE

pour nous contacter t : +33 (0)1 47 82 40 59 – Cogis Software est une société du Groupe Alpha Centauri.

info@cogis-software.com

FICHE TECHNIQUE

Audit & Contrôle internes

Norme 2400 - Communication des résultats

Les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission.

La qualité d'une mission d'audit se mesure à travers la capacité à rendre compte du niveau de maîtrise des activités dans le domaine audité et à faire progresser l'organisation. En ce sens, l'application de la norme 2400 est un levier incontournable de la valeur ajoutée de l'audit interne.

L'entretien que Jean-Marie Pivard nous accordé démontre qu'une communication bien maîtrisée au niveau d'une mission, repose sur des dispositifs en amont et en aval de la diffusion des résultats. Il l'illustre à travers :

- *une formalisation des supports de communication et de leur contenu ;*
- *une cartographie des destinataires des résultats de l'audit interne ;*
- *une discussion régulière avec les audités ;*
- *une cotation des constats et des rapports…*

Ce processus prend en compte les risques associés à la communication de ces résultats en dehors de l'organisation. D'ailleurs, l'IIA a publié des nouvelles MPA qui incitent les auditeurs internes à une vigilance particulière dans ce domaine.

Ce dispositif s'insère dans la politique globale de communication sur la valeur ajoutée du service d'audit interne.

Entretien avec ...

Jean-Marie Pivard - Directeur de l'audit interne, **Nexans**

Béatrice Ki-Zerbo : *La norme 2400 sonne comme une évidence :* « les auditeurs internes doivent communiquer les résultats de la mission ». *Cependant, l'application de ce principe pose des questions pratiques pour définir le format des communications, leur contenu, leur validation... Pouvez-vous nous préciser les grandes lignes de* ***votre*** *organisation pour une communication efficace dans chacune de vos missions ?*

Jean-Marie Pivard : La communication des résultats est notamment formalisée lors de la réunion de synthèse qui a systématiquement lieu le dernier jour de la mission, sur le terrain,

Diplômé de l'ESCP (Ecole Supérieure de Commerce de Paris), titulaire du diplôme d'Expertise comptable, Jean-Marie Pivard a débuté sa carrière chez Ernst & Young où il a acquis une large expérience de l'audit (1990-2004), en France et à l'étranger, notamment dans le domaine de l'industrie. Il a rejoint, en 2004, le groupe Lafarge en tant que directeur adjoint de l'audit interne. Il est, depuis octobre 2006, directeur de l'audit interne du groupe Nexans.

en ma présence. Il est important que je sois là car cela donne de la solennité à l'événement d'autant plus que le comité de direction de l'entité auditée y participe.

Nous utilisons un support standardisé de présentation et présentons le rapport détaillé, d'où la nécessité pour moi d'être sur place quelques jours avant pour préparer cette présentation et valider la formulation du rapport.

En réalité, la communication avec les audités commence en amont puisque les constats sont systématiquement revus avec les responsables de l'unité auditée au cours de la mission comme le veulent les normes et les bonnes pratiques. Ainsi, les « mauvaises surprises » lors de la réunion de synthèse sont évitées, et cette réunion permet alors des échanges plus fructueux.

Dès la réunion d'ouverture nous rappelons le processus qui nous engage à produire un projet de rapport une semaine après la réunion de clôture. Sauf cas très particulier (fraude…), le rapport n'est jamais diffusé sans l'accord formel des audités.

En ce qui concerne le format de rapport, nous avons en fait quatre types de documents :

- Le premier document est un rapport détaillé de vingt-cinq à trente pages sous format Powerpoint qui présente les constats ainsi que les recommandations classées par processus d'entreprise (ventes, achats, gouvernance, etc.) et cotées par ordre décroissant d'importance de quatre à une étoiles, l'idée étant bien sûr de se concentrer sur les points les plus importants. Nous ne sommes pas là pour faire de la quantité, mais de la qualité. Nous ne produisons pas des rapports de cent pages ! Chaque constat est donc synthétisé sur une ou deux pages.
- Le deuxième document est un « *Executive Summary* » de deux à trois pages. Cette synthèse du rapport est envoyée à la direction générale du groupe. Elle reprend l'introduction, l'objectif, le contexte, quelques chiffres et les points importants. Ce document comprend également les opinions (qui synthétisent le niveau de contrôle interne et de gestion des risques) pour chaque processus, une opinion globale de l'entité auditée, les recommandations et les plans d'action les plus importants.
- Le troisième document est le plan d'action qui liste les recommandations, les actions correctives, leur échéance ainsi que le responsable de la mise en œuvre.
- Pour les plans d'action quatre étoiles (« très important »), nous demandons un plan d'action détaillé, avec des dates de réalisation et un descriptif des étapes intermédiaires, ce qui nous permet de faire un suivi de leur mise en œuvre trois à quatre fois par an.

Nous émettons donc une « opinion d'audit » sur chacun des six processus standard :

- la gouvernance (inclut également les systèmes d'information, la sécurité, etc.) ;
- les achats ;
- les ventes ;
- la gestion et la valorisation des stocks ;
- la gestion du risque « métal » sachant que le groupe est préoccupé par les variations de cours de nos matières premières (surtout le cuivre) ;
- le *reporting / cash management* (*reporting* IFRS pour le groupe, gestion des opérations de change, rapprochements de banque, caisse, etc.).

Nous émettons donc une opinion sur chacun des processus et une opinion globale. Nous avons déterminé quatre opinions qui vont de « *Strong* » à « *Not acceptable* », en passant par « *Adequate* » et « *Needs Improvement* » (voir tableau n° 1).

Nous rédigeons également des rapports de suivi pour les recommandations de niveau « 4 étoiles » et « 3 étoiles » Pour ces rapports, nous utilisons trois types d'opinion :

- « *Toutes les recommandations sont mises en œuvre* » : la mission est alors clôturée ;
- « *Il reste quelques recommandations mineures* », la mission est également clôturée et la mise en œuvre des recommandations restantes est de la responsabilité du management de l'entité ;
- « *La mise en œuvre est insuffisante* », et une nouvelle mission de suivi sera alors effectuée.

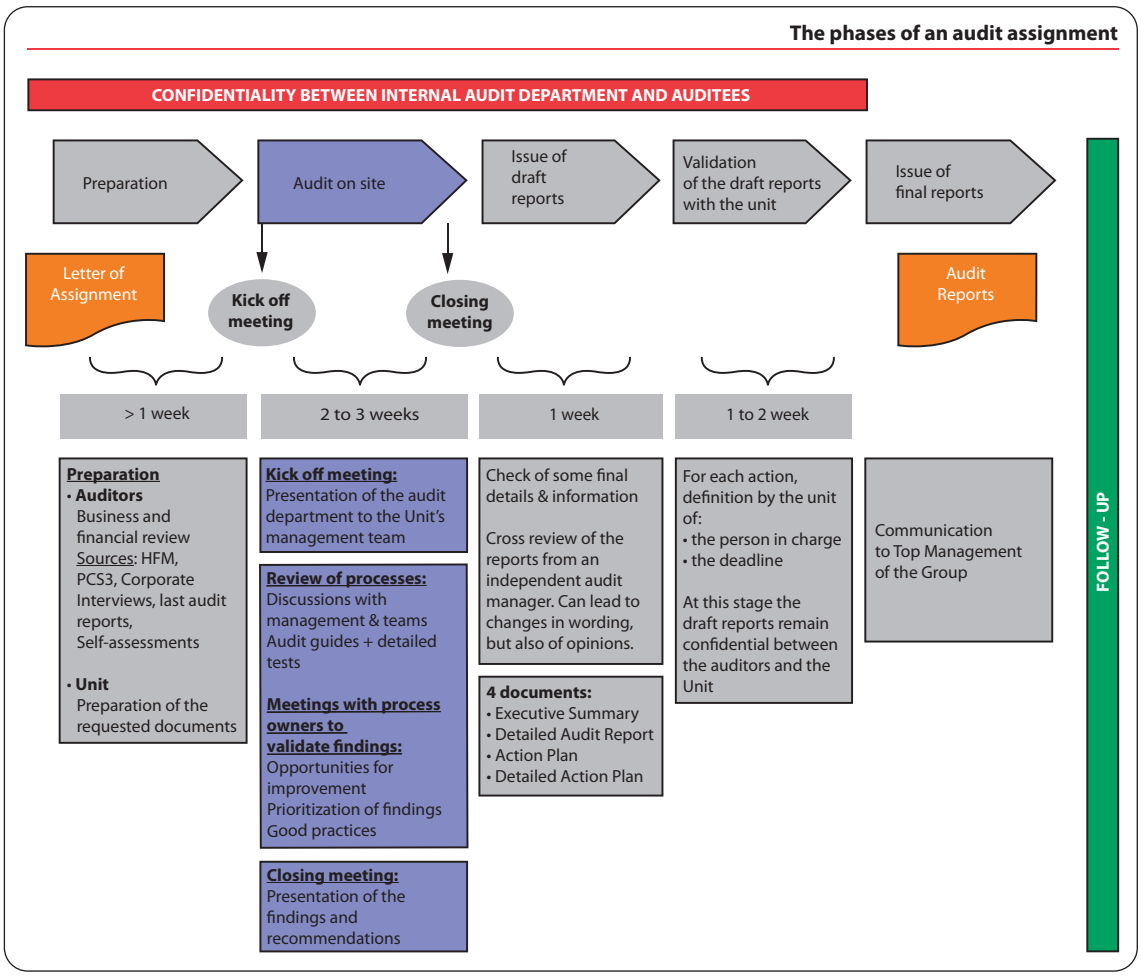


Schéma du processus d'audit mettant en exergue les outils formels de communication avec les audités et avec les dirigeants du groupe.

Comment communiquer pour répondre à ces attentes ?

Le rapport d'audit => intègre des opinions d'audit

1 évaluation par finding

From	****	Very important
	***	Important
	**	Secondary
To	*	Minor

1 opinion per processus audité

From	Strong
	Adequate
	Needs improvement
To	Non acceptable

1 opinion général par mission

From	Strong
	Adequate
	Needs improvement
To	Not acceptable

Strong: Controls are well-developed and function as intended. The audited processes are well managed and their objectives are achievable with efficiency and effectiveness.

Adequate: Controls are basic and provide reasonable protection, but enhancements are desirable to increase the efficiency of the audited process. Objectives of the process are achievable but in a less efficient and effective manner.

Needs improvement: One or more control standards are inoperative or questionable and enhancements are needed to increase the efficiency of the audited process. Objectives of the process most probably will not be achieved. When potential financial losses can be assessed they do not exceed one million Euro. Rapid action is required.

Non acceptable: Significant control standards are inoperative. Objectives of the process will not be achieved. When potential financial losses can be assessed, they will exceed one million Euro. Action must follow immediately.

Tableau n°1

S'il est nécessaire, plusieurs missions de suivi sont faites et, chaque fois, nous rendons compte à la direction générale du groupe.

B. K.-Z. : *Quel est le schéma de diffusion de ces rapports ?*

J.-M. P. : Nous avons établi un schéma de diffusion des rapports qui est synthétisé dans le tableau n° 2.

En règle générale, dans le cas d'une opinion « *Not acceptable* », avant d'envoyer le rapport, je prends contact avec le N+1 des entités, donc en général membre du COMEX du groupe, pour aborder avec lui les points importants, et expliquer pourquoi nous sommes arrivés à cette conclusion. L'objectif est d'éviter la « sur-réaction » face à un rapport, donc expliquer le contexte et les enjeux.

B.K.-Z. : *Pour éviter les problèmes de communication à la réunion de clôture, il faut une supervision particulièrement efficace.*

J.-M.P. : Nous avons trois *managers* et cinq auditeurs au sein de la direction de l'audit interne. Un manager est présent à temps complet sur chaque mission. Le *manager* a ses propres processus à auditer et il est en charge de superviser les travaux des auditeurs.
L'objectif est d'éviter le travail en silo, ce qui est un risque compte tenu de nos modalités de recrutement : nous ne prenons pas de débutants car nous n'avons pas de structure suffisante pour les former correctement. Les auditeurs ont donc au minimum trois à cinq ans d'expérience professionnelle. L'avantage est qu'ils sont autonomes, l'inconvénient est le risque qu'ils travaillent seuls dans leur coin. Pour éviter cela, outre la supervision par le *manager*, nous organisons avec chaque équipe, des réunions intermédiaires

hebdomadaires, le plus souvent par téléphone, pour suivre l'état d'avancement, identifier les difficultés éventuelles, et approfondir les conclusions hâtives.

La phase de préparation de mission est également très importante. Les entretiens préliminaires et les revues analytiques sont formalisés dans un document que nous passons systématiquement en revue avec toute l'équipe avant le départ en mission.
Le *manager* revoit les dossiers de travail des auditeurs.
Et, pour respecter parfaitement les normes, les points d'audit sont débriefés au fur et à mesure avec les audités ; nous n'attendons pas la réunion de clôture pour se poser la question de leur validité.

B. K.-Z. : *Si l'on a fait les choses de façon objective, sur la base d'un processus transparent, cela limite les contestations.*

J.-M. P. : Disons que les espaces de discussion existent toujours pendant la réunion de synthèse et pendant la phase de validation du projet de rapport.

B. K.-Z. : *Ce que l'on peut dire aussi, c'est que s'il y a contestation, vous pouvez rechercher les éléments de preuves et argumenter vos conclusions, puisque vous travaillez selon un processus très professionnel.*

J.-M. P. : Oui, il est important de rester sur les éléments factuels.

B. K.-Z. : *Un auditeur peut suivre cette procédure, qui permet de cadrer la démarche, et arriver à un résultat déplorable. Les normes indiquent sept critères de qualité de la communication. Elle doit être exacte, objective, claire, concise, constructive, complète et émise en temps utile. Tous ces critères sont importants, mais le(s)quel(s) privilégieriez-vous ?*

J.-M. P. : Les critères les plus importants pour moi sont l'objectivité et l'exactitude. Nous le précisons d'ailleurs aux audités lors de la réunion d'ouverture.
Ces critères reposent sur l'indépendance des auditeurs, la déontologie. Nous avons dans le Groupe un code de déontologie, mais il existe aussi un code de déontologie et une charte d'indépendance spécifiques aux auditeurs internes qu'ils signent tous les ans. L'objectif est principalement, pour ceux qui viennent à l'audit par mobilité interne, d'identifier toutes les situations de conflit d'intérêt potentiel.
Les auditeurs doivent être inattaquables dans leur communication mais cela passe aussi par leur comportement (notes de frais, etc.).
La concision est également importante. Et notre processus nous permet d'émettre rapidement les rapports.

B. K.-Z. : *Il est parfois reproché aux auditeurs de ne voir que le verre à moitié vide. Quels conseils donnez-vous à vos collaborateurs pour qu'ils aient une* ***communication constructive, qui ne démobilise pas leurs interlocuteurs*** *tout en restant objectif ?*

J.-M. P. : L'objectif est de mettre en avant ce qui ne va pas, mais c'est aussi de proposer des axes de remédiation. Nous ne sommes pas là pour démolir, mais aussi pour aider. Un des objectifs, qui figure dans la charte d'audit, est d'apporter de la valeur aux entités, d'être constructif. Il reste que, sur certains « fondamentaux » du contrôle interne, nous sommes assez directifs.

B. K.-Z. : *Comment arrivez-vous à rester constructifs avec votre système de notation ? Au final, un responsable d'entité peu réagir très vivement si le rapport de mission qui a été réalisé sur son périmètre conduit à une mauvaise opinion. Comment arrivez-vous à lui faire comprendre que vous n'êtes pas là pour le sanctionner ?*

J.-M. P. : Si l'on est transparent sur notre processus, si les constats sont avérés, si l'on communique les problèmes mis au jour au fur et à mesure, l'opinion vient d'elle-même. Cela ne fait

pas forcément plaisir aux audités mais si les faits sont là et s'ils sont reconnus, les audités ne peuvent qu'en tirer les conclusions.
Les recommandations sont formulées en se fondant sur les constats : *« Voilà le problème : les procédures Nexans disent ce qu'il faut faire et vous ne l'avez pas fait. Comment corriger cela ? »*. Bien avant la réunion de clôture nous en discutons avec l'audité : *« Est-ce que notre proposition de recommandation vous paraît réaliste ? Qu'est-ce que vous proposez ? »* La démarche se veut participative, avec l'implication des *managers* de l'entité auditée. Nous en rediscutons éventuellement pendant la réunion de clôture et la phase de formalisation du rapport.

B. K.-Z. : *L'IIA a publié 3 nouvelles MPA sur la* ***diffusion d'informations sensibles notamment en dehors de l'organisation*** *(• MPA 2400-1 : Aspects légaux de la diffusion des résultats, • MPA 2440-2 : Communication d'informations sensibles dans ou en dehors de la ligne hiérarchique, •MPA 2440.A2-1 : Diffusion de résultats d'audit en dehors de l'organisation). Etes-vous sensible à ces problématiques ? Comment les gérez-vous ?*

J.-M. P. : Récemment nous avons conduit une mission d'investigation sur un cas de suspicion de fraude. Je pilotais la mission, qui a été réalisée avec l'aide d'un prestataire externe. La communication a été extrêmement restreinte. Très peu de gens ont eu accès au rapport y compris au niveau groupe.
Ce type de missions est fait en très étroite collaboration avec la direction juridique du groupe pour protéger les intérêts de l'entité locale, des dirigeants et administrateurs locaux, du groupe et de l'audit interne.
Quand on fait des investigations, il faut respecter le cas échéant l'anonymat de la personne qui a révélé l'information, mais également la présomption d'innocence. Nous faisons extrêmement attention et cela implique une communication très restreinte.
D'une manière générale, nous veillons à maîtriser la diffusion des rapports d'autant que toute la communication se fait par email et que nous n'utilisons plus de support papier.

En termes de communication externe, le rapport du président sur le contrôle interne est un document important. L'audit interne rédige la partie

Synthèse du schéma de diffusion des rapports

	Executive Summary	Rapport détaillé	Suivi des plans d'actions
CEO	X		
Membres du CODIR (sauf CFO)	X		
CFO	X	X	X
Membre(s) Comex concerné(s)	X		
Audités	X	X	X
Fonction(s) Corporate	X	X (extraits)	X (extraits)
Risk manager	X	X	X
Contrôleur de zone	X	X	X

Tableau n°2

du document de référence relative au contrôle interne et à l'audit interne.

B. K.-Z. : *Votre service est certifié par IFACI Certification. Vous pouvez donc utiliser la mention* ***« conduit conformément aux normes internationales » sur vos rapports d'audit. Le faites-vous ? Pourquoi ?***

J.-M. P. : Nous parlons des normes et de notre certification lors de la réunion d'ouverture. Nous pouvons ainsi commenter cette mention qui figure sur notre présentation standard. Cela nous semble plus efficace, et nous ne la mentionnons pas sur les rapports.

B. K.-Z. : *La communication de l'audit interne ne se limite pas aux résultats de la mission. Quelle est votre* ***politique globale de communication*** *(cf. Modification de la MPA 2060-1 (Rapports à la direction générale et au Conseil ; communication sur la valeur ajoutée du service...).*

J.-M. P. : L'idée que je défends, c'est qu'il faut saisir toutes les opportunités pour communiquer au bon moment, au bon niveau et de la bonne manière.
Chez Nexans, l'audit est chargé, tous les deux ans, de la cartographie des risques groupe ; et une fois par an pour la préparation du plan d'audit annuel, des entretiens avec la direction générale du groupe sont organisés pour identifier les entités ou processus jugés à risque. L'exercice de communication commence à ce niveau. C'est l'occasion de rencontrer les dirigeants du groupe.
De plus, deux fois par an, je présente formellement une synthèse de nos activités au COMEX et au comité d'audit et des comptes. Une fois par an, une présentation est faite au conseil d'administration.
L'outil de suivi des recommandations que nous avons développé en interne nous permet d'en faire un suivi systématique, et des analyses qui sont remontées aux instances dirigeantes.
En outre, un suivi semestriel des recommandations de niveau « 3 étoiles » et « 4 étoiles » est adressé aux cinq directeurs régionaux du groupe et à leurs contrôleurs ainsi qu'aux responsables des fonctions centrales. Cela leur permet de les tenir au courant et de les faire intervenir sur les points sensibles.
Nos rapports sont également un moyen de communiquer sur des **bonnes pratiques** identifiées au cours d'autres missions.

L'équipe est constituée de neuf personnes qui ont des parcours très divers parce que je recherche la mixité (homme / femme bien sûr, mais également mobilité interne / recrutement externe ; ingénieurs / écoles de commerce ; français / étrangers ; financiers / opérationnels). Même si cela ne facilite pas toujours le management des équipes, cette mixité est un véritable vecteur de valeur ajoutée pour les entités… La tranche d'âge va de 26 à 50 ans Des membres de l'équipe ont donc une certaine « séniorité », ce qui est important dans la communication.

B. K.-Z. : *Vous avez donc développé le caractère opérationnel de vos communications.*

J.-M. P. : Un des risques est que l'audit interne a tendance à travailler un peu en autarcie : « une boîte noire » qui fait des missions dont elle ne rend compte qu'à certaines personnes…
Quand j'ai pris ce poste, un de mes objectifs a été de créer des axes de communication entre les auditeurs et les fonctions centrales du groupe. D'autant plus qu'il y a encore un an nous n'étions pas sur le même site géographique qu'un certain nombre d'entre elles.

Cette communication se matérialise :

- Lors de la phase de préparation de mission où nous rencontrons toutes les personnes qui touchent de près ou de loin à l'objet d'audit. Par exemple, les achats, la consolidation, le contrôle de gestion, le responsable de la zone et son contrôleur de gestion, la direction industrielle…
- Par la création de « référents ». Chaque audi-

teur est responsable d'un processus clé. L'objectif n'est pas qu'il en soit le spécialiste, mais il doit faire l'interface entre notre département et la fonction concernée pour être au courant de son activité : « Qu'est-ce que vous faites ? Quelles sont vos innovations ? Mettez-vous en place des tableaux de bord ? Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la direction de l'audit interne ? Puisque nous allons plus souvent sur le terrain, avez-vous des questions, des souhaits à formuler ? »

- Nous invitons régulièrement les responsables des départements centraux à participer à nos réunions d'équipe que nous organisons toutes les huit semaines environ. Ces réunions nous permettent d'approfondir des points techniques sur un processus opérationnel ou sur nos méthodes d'audit.

Au-delà des enseignements que nous en tirons, la communication régulière avec les fonctions centrales permet aussi de créer des liens : les auditeurs sont connus et reconnus. C'est important pour préparer leur sortie. Nous faisons figurer dans l'intranet de la direction de l'audit interne une présentation de l'équipe actuelle et donnons des nouvelles des anciens. Si l'on veut que l'audit soit une pépinière de talents, il faut communiquer sur les parcours professionnels après l'audit. ●

Rappel de l'arborescence des normes et MPA de la série 2400 : « Communication des résultats »

2400 – Communication des résultats
MPA 2400-1 : Legal considerations in communicating results (traduction en cours)

2410 – Contenu de la communication
MPA 2410-1 : Contenu de la communication
2410.A1 – Communication finale des résultats de la mission
2410.A2 – Communication sur les forces relevées
2410.A3 – Communication des résultats de la mission à l'extérieur de l'organisation
2410.C1 – Communication sur l'avancement et les résultats d'une mission de conseil

2420 – Qualité de la communication
MPA 2420-1 : Qualité de la communication

2421 – Erreurs et omissions

2430 – Utilisation de la mention « conduit conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne »

2431 – Indications de non-conformité

2440 – Diffusion des résultats
MPA 2440-1 – Diffusion des résultats de la mission
MPA 2440-2 : Communication sensitive information within and outside the chain of command (traduction en cours)
2440.A1 – Communication des résultats définitifs aux destinataires appropriés
2440.A2 – Diffusion des résultats à des destinataires ne faisant pas partie de l'organisation
MPA 2440.A2-1 : Communications outside the organization (traduction en cours)
2240.C1 – Communication des résultats définitifs des missions de conseil
2440.C2 – Communication des résultats significatifs à la Direction Générale et au Conseil

Autres éléments du CRIPP à prendre en considération :

- Guide pratique : Formuler et exprimer une opinion d'audit interne
- Norme 2060 Rapports à la direction générale et au Conseil.