

COLLOQUE IFACI
« Le rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise »
Mardi 5 mai 2009
Discours de clôture prononcé par Jean-Pierre Jouyet, Président de l'AMF

Monsieur le Président,

Mesdames, Messieurs,

Permettez-moi de remercier chaleureusement Daniel Lebègue de son invitation à clôturer vos travaux sur le **rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise.**

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

1 - Quel est le tableau d'ensemble pour le régulateur que je suis ?
Celui d'un monde où on ne payait pas la liquidité. D'un monde où **les risques de crédit étaient sous-évalués**, que ce soit le fait de certaines innovations financières, de la détention hors bilan de ces

produits ou des agences de notation qui avaient failli à leur tâche en n'évaluant pas correctement le risque de ces produits. Celui d'**un monde où règne une forte incertitude sur la localisation exacte de ces risques**. Ce qui, in fine, laisse planer un grand doute sur l'ampleur des pertes réelles des banques. Un monde où le système de rémunération, notamment des traders, incitait à une prise de risque excessif ; où l'application des normes comptables de l'IASB et des normes prudentielles ont eu un effet pro-cyclique lorsque les marchés se sont effondrés ; un monde, enfin, à la régulation trop éclatée pour permettre une prise en compte des effets systémiques.

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

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

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

❶ Pour ce qui du législateur, il a consacré par son ordonnance du 8 décembre 2008 la pratique du « Comité d'audit », dans le cadre de la

transposition de la 8^{ème} directive européenne. Le comité d'audit a pour mission d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il agit sous la responsabilité exclusive et collective des membres de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance. Cette ordonnance énumère les quatre missions qui relèvent de la compétence du Comité d'audit:

- a) le suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- b) le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- c) le suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- d) le suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes

Or, chacune de ces missions appelle des **précisions interprétatives**.

Il faudra apporter ces réponses pour permettre aux comités d'audit une pratique homogène. J'en donnerai quelques exemples. Que recouvre exactement la notion d'information financière ? Est-ce une information comptable, historique ou prévisionnelle ? Que faut-il entendre par l'efficacité des systèmes de contrôles interne ? Est-ce à dire que l'on s'oriente vers un système évaluatif du contrôle interne. Quelle est la

responsabilité du membre du Comité d'audit ? Quel est le périmètre exact de son domaine de contrôle (rien ne devrait, a priori, lui échapper).

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

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

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

purement qualitatifs, tel le respect de bonnes pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

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

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

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

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

Que peut faire le régulateur ?

- D'abord ce que les pouvoirs publics exigent de lui : je remettrai au tout début du mois de juillet un rapport sur la mise en œuvre des recommandations AFEP/MEDEF. Nous savons déjà que la plupart des sociétés cotées ont déclaré souscrire à ces recommandations. Mais ce que nous devons soigneusement vérifier, en épluchant tous les rapports qui sont présentés ces semaines-ci aux assemblées générales, ce sont les réserves qui assortiraient l'application de ces recommandations. Le diable se niche dans les détails.
- Par ailleurs, je n'exclus pas, en fonction du résultat consolidé de cet exercice, de faire des propositions pour améliorer la lisibilité de l'information sur les rémunérations. Il me paraît en effet qu'un effort de regroupement dans un document unique de ce que les actionnaires, aujourd'hui, veulent et doivent savoir, serait bienvenu. On peut raisonnablement espérer qu'une information exhaustive, immédiatement compréhensible, aura également un

impact vertueux sur la fixation des rémunérations et de tous les avantages qui la composent.

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

③ J'en viens à mon dernier point, comment l'audit interne peut-il lui aussi concourir au retour de la confiance ?

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

Qu'il s'agisse des relations de l'audit interne avec la direction générale, ou avec le conseil et le comité d'audit, vous avez clairement défini le

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

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

leur rôle d'avant-garde du contrôle du risque. Un risque qui a été comme je le disais au début de mon propos, trop souvent sous-évalué.

Voilà ce que je souhaitais partager avec vous aujourd'hui sur ces sujets. Face aux réticences des entreprises qui craignent les conséquences juridiques et financières d'une réglementation trop lourde, il faut trouver la juste mesure entre protection des intérêts des actionnaires et des parties prenantes, et contraintes réglementaires. L'équilibre à trouver est délicat. Il ne doit pas obéir au dictat des médias ni à l'impulsion d'une idée moutonnaire. Il doit résulter d'une réflexion associant toute la place, que je crois tout aussi soucieuse que l'AMF de vouloir améliorer la qualité des règles de gouvernance.

Je vous remercie de votre attention.