

### Intervention de André-Paul Bahuon

#### « Le rôle et les attentes du Comité d'audit vis-à-vis de l'audit interne »



Je voudrais vous remercier pour ce moment d'échange et le témoignage de terrain que je souhaite vous dispenser ce matin.

Je regrette que pas assez d'experts comptables ne fassent partie de Comités d'audit alors que, par essence, ils ont, par nature, l'indépendance nécessaire.

Le contexte légal prévu dans le Code de commerce tend à renforcer le rôle des Comités d'audit, et également la relation entre l'audit externe et l'audit interne. Le législateur européen va limiter à 24 années la durée maximum des mandats des commissaires aux comptes, ce que je regrette, et l'audit interne va devenir un lien privilégié et permanent pour servir à ce changement.

- *Pensez-vous que le contexte actuel est de nature à renforcer la relation entre le Comité d'audit et l'Audit interne ?*

L'installation des principes de gouvernance actuelle est née il y a moins de 20 ans. La transparence et la gouvernance désacralisée progressent. L'audit interne procède du renouvellement cette gouvernance au travers de la mission régaliennne qui lui échoit au sein de l'entreprise.

La relation entre le Comité d'Audit et l'audit interne doit être tenue et de confiance. La législation de juillet 2016 a instauré de nouvelles responsabilités au niveau des comités d'audit, dont notamment des sanctions pouvant être initiées par le régulateur.

Cet ensemble de mutations sont sûrement l'occasion de revoir les Chartes d'Audit Interne.

- *Comment vous assurez-vous que l'audit interne oriente son action vers les problématiques majeures qui se posent, et qu'il n'est pas détourné vers des sujets d'opportunité ?*

L'audit interne est évidemment rattaché hiérarchiquement à la Direction Générale mais il est nécessaire que le Président du Comité d'audit puisse intervenir de façon réelle sur l'organisation et la vérification de bonne fin de la réalisation du plan d'audit et, aussi, garantir ses moyens.

En effet l'assurance de la régularité des comptes est aujourd'hui insuffisante, nous sommes passé dans l'ère de l'appréciation du système permettant une information financière fiable.

Le Président du Comité d'audit doit également pouvoir peser sur les choix stratégiques du plan et les porter au niveau du Conseil d'administration.

Le management ne doit pas intervenir au niveau du Comité d'audit, sauf sur invitation. C'est en effet essentiel : on ne peut pas mélanger la Direction générale et le Management avec le Comité d'audit, car les débats du Comité d'audit doivent être totalement indépendants du Management.

- *Selon vous, comment peut-on renforcer les relations entre le Comité d'audit et l'audit interne ? Quelles sont les actions à mettre en œuvre ?*

Il est indispensable que le Président du Comité d'audit rencontre les équipes d'audit interne. Il doit en effet comprendre et connaître les équipes qui mènent les actions, être à l'écoute des éventuels points de blocage de l'audit interne avec le Management opérationnel. Le Président doit s'impliquer dans la Certification de

l'audit interne, bénéficiant d'une communication régulière (notes, tableaux de bord), être en lien permanent en assurant un œil critique et en interagissant avec les rapports de l'audit interne. Un travail de restitution doit être fait pour le Comité d'audit, le Président doit s'assurer que le Comité d'audit prend le temps nécessaire à la prise de connaissance des communications de l'audit interne.

- *Est-ce que les administrateurs, vos pairs, perçoivent ou connaissent bien les spécificités de l'audit interne ; l'audit interne est-il apprécié à sa juste valeur ?*

Si la fonction d'audit interne est bien reconnue, si elle est bien comprise, elle ne jouit pas toujours d'une image de contribution à la gouvernance. Ne restez pas dans votre coquille, exprimez-vous !

Profitez de toutes les occasions qui vous sont données pour vous mettre en avant.

Il est sûr que les administrateurs viennent pour un moment dans l'organisation, leur temps est compté pour la prise de connaissance. L'audit interne doit venir à la rencontre du Comité d'audit :

- Créer du lien
- Avoir un temps réel
- Être accompagné par le Président du Comité d'audit pour les rendus comptes

- *Les Normes d'audit interne sont-elles suffisamment connues des administrateurs ? Comment mieux les faire connaître ?*

Bien sûr l'IFA aide à la formation des nouveaux administrateurs.

Les Normes d'audit interne ne sont pas assez connues des administrateurs. La formation et la répétition sont nécessaires. Les actions communes et de partage entre l'IFA, l'IFACI, les Commissaires aux comptes sont importantes. L'implication amène la curiosité, la curiosité amène la prise de connaissance, la prise de connaissance entraîne la compréhension.

- *Quels sont les obstacles à une bonne communication entre le Président du CA et le DAI ?*

Tout est obstacle sauf si la communication est régulière. Il existe des problèmes humains liés au turnover des équipes d'Audit interne. Sans rompre l'indépendance de chacun, une forme de « complicité » doit exister entre directeur de l'audit interne et président du comité d'audit, pour identifier les points de difficulté. Le Président du Comité d'audit doit faire le relai auprès du Conseil d'administration qui demandera lui-même les corrections au Management. La bonne communication c'est le temps passé par le Président du Comité d'audit avec l'ensemble des acteurs.

- *Comment évaluer la gouvernance d'entreprise ?*

Il y a lieu de veiller aux éventuels conflits d'intérêts, avant d'accepter ce type de mission.

S'il s'agit de la gouvernance (évaluation du processus de gouvernance), le rôle de l'audit interne est essentiel, il doit examiner les possibles failles dans le système de décision.

En revanche s'il s'agit d'apprécier qualitativement le Conseil d'administration ou les Comités, là je dis attention, il y a danger pour l'audit interne. Dans ce cas, faire évaluer les organes tels que le Comex ou le Codir ou les Conseils d'administration par un organisme externe à l'organisation, serait une juste et opportune décision.

- *Quelles vont être les nouvelles grandes attentes des administrateurs vis-à-vis de l'audit interne ? Sur quels domaines particuliers doit-il évoluer au cours des prochaines années ?*

Les points de névralgies sont essentiellement la data analysis, la gestion des talents, la sécurité des données, et la cyber sécurité.

En conclusion j'ai le fervent espoir que les administrateurs puissent s'appuyer sur un audit interne, de plus en plus compétent, de plus en plus efficient et de plus en plus indépendant.

André-Paul Bahuon

Président du Comité d'audit d'AG2R LA MONDIALE