

# Enquête sur les rapports du président du conseil relatifs aux dispositifs de contrôle interne



# Sommaire

Sommaire.....	3
<b>I. Périmètre de l'enquête.....</b>	<b>5</b>
<b>II. Quelques messages clés.....</b>	<b>7</b>
1.1. Référentiel.....	7
1.2. Réglementation.....	7
1.3. SOX.....	7
1.4. Risques.....	7
1.5. Dispositifs de contrôle.....	7
1.6. Organisation du contrôle interne.....	7
1.7. Systèmes d'information.....	8
1.8. Évaluation / auto évaluation.....	8
1.9. Projets.....	8
1.10. Fraude.....	8
1.11. Intervention de tiers.....	8
<b>III. Restitution sur les axes d'analyse.....</b>	<b>9</b>
1. Tendances 2006 du contrôle interne.....	9
1.1. Référentiel.....	9
1.2. Réglementation.....	9
1.3. SOX.....	10
1.4. Risques.....	10
1.5. Dispositifs de contrôle.....	11
1.6. Organisation du contrôle interne.....	13
1.7. Systèmes d'information.....	13
1.8. Évaluation/ auto-évaluation.....	14
1.9. Projets.....	14
1.10. Fraude.....	15
1.11. Intervention de tiers.....	15
2. Évolutions par rapport 2005.....	15
2.1. Analyse des risques.....	15
2.2. De plus en plus d'évaluation.....	16
2.3. Une clarification des rôles et responsabilités.....	16
2.4. Plans d'action.....	17



# I. Périmètre de l'enquête

L'analyse des rapports des présidents de conseils d'administration ou de conseil de surveillance a porté sur l'étendue et la nature des informations publiées en matière de contrôle interne.

Cette étude se fonde sur la totalité des sociétés cotées du SBF 120 dont les rapports ont été rendus disponibles sur le site de l'AMF avant la date du 30 avril 2007, soit 60 sociétés :

## CAC 40 : 26 sociétés

1. AGF
2. Air Liquide
3. Alcatel Lucent
4. Axa
5. BNP Paribas
6. Bouygues
7. Cap Gemini
8. Crédit Agricole
9. EDF
10. Essilor
11. GDF
12. Groupe Danone
13. L'Oréal
14. Lafarge
15. LVMH
16. Michelin
17. PSA
18. PPR
19. Renault
20. Saint-Gobain
21. Sanofi Aventis
22. Société Générale
23. Suez
24. Total
25. Vallourec
26. Vinci

## Autres : 34 sociétés

1. April Group
2. Areva
3. Atos Origin

4. Bacou-Dalloz
5. Bic
6. Bonduelle
7. Bénéteau
8. Carbone Lorraine
9. Ciments français
10. Clarins
11. Club Méditerranée
12. Eiffage
13. Eurazeo
14. Fimalac
15. Icade
16. Imerys
17. Ingénico
18. Ipsos
19. JC Decaux
20. Klépierre
21. M6 - Métropole Télévision
22. Natixis
23. Neopost
24. Neuf Cegetel
25. PagesJaunes
26. Pierre et Vacances
27. Publicis
28. Scor
29. SEB
30. Technip
31. TF1
32. Unibail
33. Valéo
34. Zodiac

## Sociétés soumises à SOX et comprises dans l'échantillon :

1. AGF
2. Alcatel Lucent
3. Axa
4. Groupe Danone
5. Lafarge
6. Publicis
7. Sanofi Aventis
8. Suez
9. Technip
10. Total

L'enquête s'est appuyée sur 11 critères d'étude concernant le dispositif de contrôle interne :

- **Le référentiel** choisi pour définir les objectifs du contrôle interne ou la méthodologie de l'ensemble du dispositif.
- **Les réglementations** auxquelles pourrait être soumise la société et qui ont une incidence sur la mise en place du contrôle interne.
- **La loi Sarbanes-Oxley** et l'information publiée à ce sujet dans les rapports.
- **Les risques<sup>1</sup>** traités dans les rapports et la manière dont ils sont présentés.
- **Les dispositifs de contrôle** mis en place au sein de la société et leur niveau de formalisation.
- **L'organisation du contrôle interne<sup>1</sup>**, et plus précisément concernant les fonctions de pilotage du contrôle interne et d'audit interne.
- **Les systèmes d'information** et leur rôle dans le dispositif de contrôle interne.
- **L'évaluation du contrôle interne<sup>1</sup>** et les méthodes d'appréciation des procédures mises en place.
- **Les projets<sup>1</sup>** d'amélioration du dispositif de contrôle interne.
- **Le risque de fraude** et l'information publiée sur la manière dont est géré ce risque.
- **Les interventions de tiers** telles que les ratings réalisés par les agences d'évaluation ou les missions de conseil effectuées par des cabinets indépendants.

<sup>1</sup> pour ces critères, une analyse identique sur l'exercice 2005 a été menée

## II. Quelques messages clés

### 1.1. Référentiel

Hétérogénéité des référentiels, première mention du cadre de référence de l'AMF pour 20 % d'entre elles qui ne constitue pas pour autant le référentiel utilisé.

Différence entre objectifs de contrôle interne et le référentiel énoncé comme utilisé, pas loin de 50 % des entreprises n'indiquent pas la méthodologie utilisée.

### 1.2. Réglementation

Pas de lien avec des contraintes réglementaires (norme qualité sectorielle) sauf pour le secteur banque et assurance.

### 1.3. SOX

Mention le plus souvent limitée des travaux conduits et de leur conclusion en matière de qualité du contrôle interne : mode évaluatif.

### 1.4. Risques

Encore une forte différence dans la présentation des risques et des dispositifs de gestion mis en place, toutefois 50 % des rapports font le lien entre les risques et les procédures. Parmi les risques non financiers apparaissent en tête les risques à caractère juridique (88 % avec la plus forte progression par rapport à l'an passé).

### 1.5. Dispositifs de contrôle

Des outils de pilotage encore peu répandus : uniquement 15 % de l'échantillon mentionne des tableaux de bord dédiés au suivi des dispositifs de contrôle.

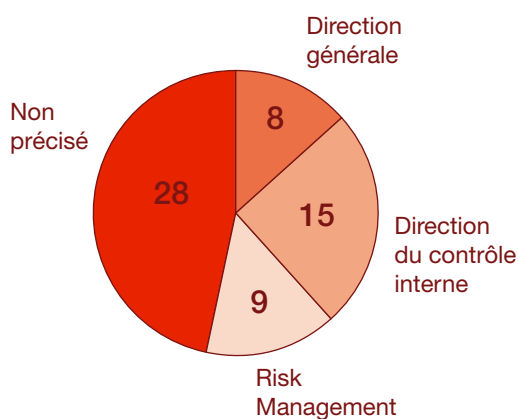
« Charte d'éthique » et « Manuel de procédures de contrôle interne » sont formalisés pour 75 % des sociétés étudiées.

Les procédures de délégation et de séparation des tâches sont mentionnées pour 50 % des entreprises considérées.

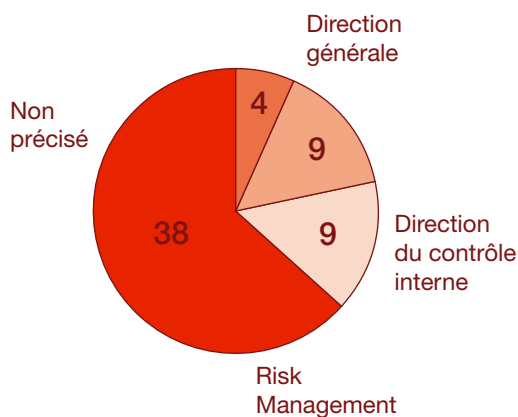
### 1.6. Organisation du contrôle interne

Evolution marquée par rapport à l'an passé avec un renforcement de la direction du contrôle interne qui concerne à présent 25 % des entreprises. L'importance de ces problématiques s'illustre par la progression des directions générales en charge du pilotage qui passe de 4 à 8 sociétés, soit un peu moins de 15 %.

Pilotage du contrôle interne 2006



Pilotage du contrôle interne 2005



## 1.7. Systèmes d'information

Très peu d'entreprises mentionnent la mise en place d'outils informatiques dédiés au suivi et à la gestion du contrôle ou des risques. En revanche, le déploiement d'ERP ou de solutions de reporting financier est présenté comme un facteur positif.

## 1.8. Évaluation/auto évaluation

Plus de la moitié des entreprises fait d'ores et déjà état d'une évaluation des procédures de contrôle dont 40 % précisent que leur processus relatif à l'appréciation de l'efficacité de leur contrôle interne est réalisé sur la base de questionnaires d'autoévaluation.

Pour autant, seules les sociétés soumises à SOX se prononcent sur la qualité de leur dispositif de contrôle interne. Des formes d'assurance négative sont parfois utilisées en évoquant l'absence de dysfonctionnements mis en évidence à l'occasion de ces travaux. Enfin, une société de notre échantillon indique avoir mis en évidence des points de faiblesses de contrôle interne lors de ses travaux d'évaluation.

## 1.9. Projets

On note un accroissement des projets d'alignement sur un référentiel tel que le cadre de référence du contrôle interne publié par l'AMF.

On constate, d'autre part, que les entreprises attachent plus d'importance que l'année précédente à l'amélioration de leurs processus d'identification des risques.

### Plans d'action



## 1.10. Fraude

Fin du tabou : la grande majorité des rapports analysés fait état de démarches de sensibilisation et de prévention ainsi que de structures dédiées à la fraude. La communication sur les risques de fraude s'améliore avec cette année 1/3 des sociétés faisant état de risques de fraude.

### Principaux risques non-financiers



## 1.11. Intervention de tiers

On constate une confirmation de la prise en compte des problématiques de gouvernance et de contrôle dans les grilles d'analyse des agences de rating.

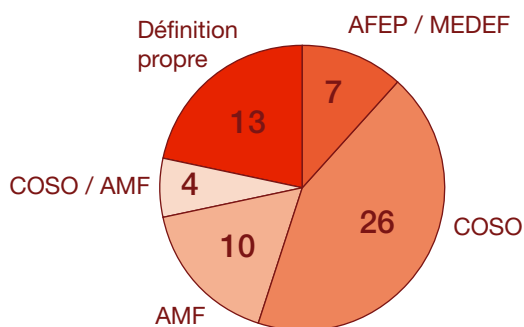
### III. Restitution sur les axes d'analyse

#### 1. Tendances 2006 du contrôle interne

##### 1.1. Référentiel

47 entreprises définissent le contrôle interne et ses objectifs en reprenant la définition d'un référentiel. Cependant, le référentiel sur lequel repose la définition énoncée n'est explicitement mentionné que dans un tiers des cas. La définition du COSO est reprise dans 26 rapports, celle du cadre de référence de l'AMF dans 10 rapports. 4 rapports énoncent une définition combinant les objectifs du COSO et de l'AMF. Les autres ont choisi la trame de référence de l'AFEP/MEDEF.

##### Définition citée dans le rapport

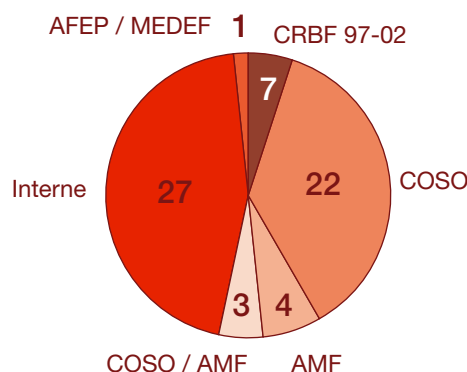


Le fait que les rapports citent un référentiel ou un autre pour définir la notion de contrôle interne ne signifie pas pour autant qu'ils appliquent ce référentiel pour l'élaboration et la mise en œuvre des procédures de contrôle interne.

La moitié des entreprises précise la méthodologie qu'elles emploient pour mener

le contrôle interne. Parmi celles-ci, 88 % s'appuient sur un référentiel en partie ou en totalité inspiré du COSO et/ou du cadre de référence de l'AMF. Certaines suivent la trame de référence de l'AFEP/MEDEF (1 entreprise : Eurazeo) ou font référence à des réglementations liées à leurs activités (règlement CRBF 97-02 pour 3 émetteurs bancaires de l'échantillon). Les autres se fondent sur des référentiels internes.

##### Méthodologie employée



En ce qui concerne la trame, c'est-à-dire la structure du rapport du président, elle n'est pas non plus nécessairement liée au référentiel choisi. Ainsi, 48 % des entreprises disent s'appuyer sur un référentiel donné mais présentent leurs travaux selon un plan qui diffère plus ou moins de la trame type.

##### 1.2. Réglementation

8 entreprises précisent dans le rapport du président être soumises à une réglementation propre à leurs activités.

Il s'agit, d'une part, de 2 sociétés d'assurances (Axa, AGF) soumises à l'ACAM (autorité de contrôle des assurances des mutuelles). Ces sociétés doivent adresser un rapport décrivant le dispositif de contrôle interne à l'ACAM. Parmi les sociétés d'assurance, toutes évoquent cette autorité de contrôle dans leur rapport.

D'autre part, dans le secteur bancaire (6 entreprises), les entreprises suivent les

recommandations du comité de Bâle relatives au contrôle interne, à la maîtrise des risques et à la solvabilité. Les établissements de crédit sont soumis au Code monétaire et financier et au règlement CRBF n° 97-02 relatif au contrôle interne. Pour ce qui est des services d'investissement, ils sont concernés par le Règlement général de l'Autorité des marchés financiers (AMF) comprenant les règles de bonne conduite applicables aux opérations de marché et aux relations avec les clients.

### 1.3. SOX

10 entreprises précisent dans le rapport être soumises à la loi Sarbanes-Oxley. Ces entreprises mentionnent avoir mis en place des travaux de mise en conformité avec la section 404 de la loi Sarbanes-Oxley et détaillent les travaux relatifs à cet alignement. Cette description reste néanmoins générale et se présente souvent de la façon suivante (cf. AGF) :

*La mise en conformité avec la loi Sarbanes-Oxley comprend :*

- *un recensement des risques de non fiabilité de l'information financière,*
- *l'identification, la description, et l'évaluation des contrôles en place,*
- *la réalisation de tests de vérification du bon fonctionnement des contrôles,*
- *le cas échéant, une amélioration de ces contrôles.*

Dans le cadre du rapport annuel américain (Form 20-F) qui est déposé à la Securities and Exchange Commission (SEC) et conformément aux dispositions introduites par l'article 302 du Sarbanes-Oxley Act, les CEO (Chief Executive Officer) et CFO (Chief Financial Officer) doivent évaluer l'efficacité des contrôles et procédures relatifs aux informations publiées ou devant être publiées (« disclosure controls and procedures ») telles que définies par la réglementation américaine et conclure à leur efficacité.

En application de l'article 404 du Sarbanes-Oxley Act, ils publient un rapport sur le contrôle interne financier qui précise que :

- le directeur général et le directeur financier sont responsables de la mise en place et du maintien d'un processus de contrôle interne financier,
- le directeur général et le directeur financier ont procédé à une évaluation de l'efficacité du contrôle interne financier selon les critères définis dans le référentiel retenu par le groupe,
- dans ce cadre, le directeur général et le directeur financier ont conclu à l'efficacité du contrôle interne financier,
- les auditeurs externes qui audient les états financiers présentés dans le rapport annuel déposé à la SEC (Form 20-F) ont conclu à la sincérité des modalités d'évaluation du contrôle interne comptable et financier mises en place par le management et ont confirmé l'efficacité du contrôle interne financier.

### 1.4. Risques

37 % des entreprises énoncent les risques auxquels elles sont soumises dans le rapport du président. Pour les autres, les risques sont présentés dans une autre partie du document de référence (dans le rapport de gestion très souvent).

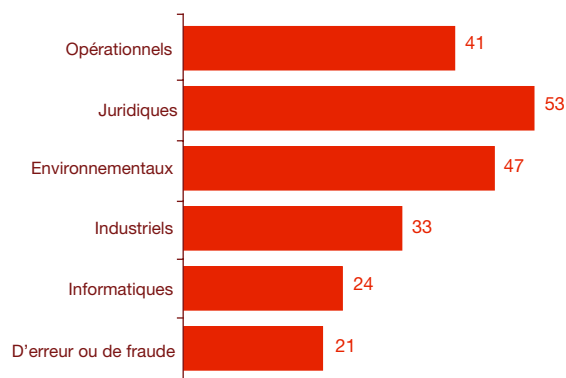
On remarque que le niveau de détail de ces risques est très hétérogène. La description des risques varie de l'énumération des grands types (risques opérationnels, risques financiers, risques juridiques) à l'inventaire détaillé des facteurs de risques (risques liés à la saisonnalité de l'activité, risque de stock, risque client, risque lié à l'atteinte à l'image de marque...).

En dehors des risques financiers, les risques les plus cités sont :

- les risques opérationnels ou liés à l'activité dans 68 % des cas,
- les risques juridiques dans 88 % des cas,
- les risques environnementaux (78 %)
- les risques industriels (55 %),

- les risques informatiques (40 %),
- les risques d'erreur ou de fraude (35 %).

### Principaux risques non financiers



En ce qui concerne la description des risques, un tiers des entreprises renvoient le lecteur vers une autre partie du document de référence, le rapport de gestion en général, où les risques sont décrits de façon plus approfondie.

On constate, par ailleurs, que les rapports ont tendance à ne pas mettre en regard les risques avec les contrôles associés, seulement 31 entreprises font le lien entre les risques et les procédures associées.

## 1.5. Dispositifs de contrôle

Lorsqu'une entreprise choisit de présenter les risques dans une section du rapport de gestion plutôt que dans le rapport du président, il arrive que les procédures de contrôle interne associées à ces risques soient décrites dans cette même section. Dans ce cas, le rapport du président se limite à évoquer les procédures générales de contrôle interne (comme celles d'identification et de suivi des risques) ainsi que les procédures relatives à l'information comptable et financière.

Ce type de procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable est très souvent rassemblé au sein d'un paragraphe propre du rapport du président (dans 53 rapports).

30 entreprises mentionnent l'existence d'une cartographie des risques, appelée aussi grille ou matrice des risques. On trouve alors des informations concernant la fréquence de mise à jour de cette cartographie et des indications sur les acteurs impliqués dans sa mise en place. Néanmoins, le rapport détaille rarement sa méthodologie d'élaboration, comme par exemple un classement des différents risques selon leur impact et leur probabilité de survenance.

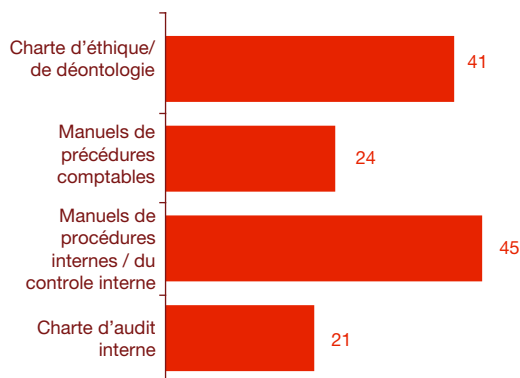
En ce qui concerne le contrôle interne, le rapport fait état du degré de formalisation des procédures le concernant dans 45 cas. L'information relative au processus de contrôle interne est formalisée sous forme de manuels, de guides. Les processus de communication (comme les modalités ou la fréquence de diffusion) de l'information relative au contrôle interne sont évoqués dans 36 rapports. Dans les cas où la diffusion des bonnes pratiques du contrôle interne est abordée dans le rapport du président, le document précise quels sont les acteurs impliqués dans cette communication et quels sont les moyens de diffusion de l'information (intranet, supports papier).

Certains rapports mentionnent l'existence d'un tableau de bord (10 sociétés). Il s'agit en général d'un tableau de bord de gestion dont la fonction est de recueillir une synthèse des informations essentielles au suivi et au pilotage des différentes entités. On y trouve l'ensemble des indicateurs de performance (tels qu'activité et résultat), de tendance (carnets de commandes, trésorerie, effectifs, etc.), de performance future (budget/prévisions). On rencontre également des tableaux de bord de gestion des risques (exemple : le Crédit Agricole avec un tableau de bord dédié aux risques opérationnels qui reflète la fréquence et l'impact des risques ainsi que l'effet des plans d'action visant à les réduire).

Les rapports du président analysés mentionnent l'existence des manuels et/ou chartes suivants :

- Charte d'éthique/de déontologie (41 sociétés)
- Manuel de procédures comptables (24 sociétés)
- Manuels de procédures internes/du contrôle interne (45 sociétés)
- Charte d'audit interne (21 sociétés)

### Formalisation des procédures



En ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable, les entreprises communiquent le plus souvent sur :

- les procédures d'élaboration et de consolidation des comptes (pour le rapport du président de la société mère), (54 sociétés),
- les procédures de reporting, (50 sociétés),
- les procédures de suivi des engagements hors bilan, (37 sociétés),
- les procédures de suivi des actifs, (22 sociétés),
- les procédures de contrôle de la qualité des informations financières et comptables (46 sociétés).

### Principales procédures financières



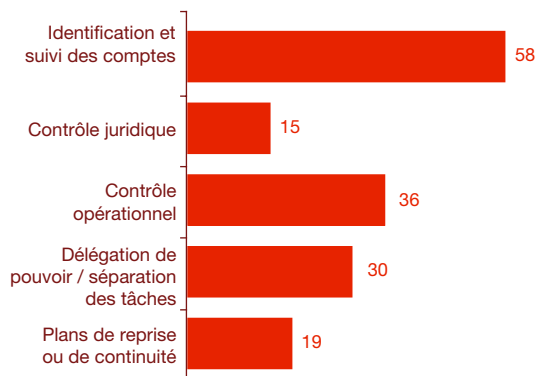
Exemples :

*cf. exemples de procédures financières en annexe*

S'agissant des procédures du contrôle interne non financières, on retrouve :

- les procédures d'identification et de suivi des principaux risques (58 sociétés),
- les procédures de contrôle juridique (respect des lois et règlements) (15 sociétés),
- les procédures de contrôle opérationnel (36 sociétés),
- les procédures de délégation de pouvoir / séparation des tâches (30 sociétés),
- les plans de reprise ou de continuité d'activité (19 sociétés).

### Procédures générales



Exemples :

*cf. exemples de procédures générales en regard des principaux risques en annexe*

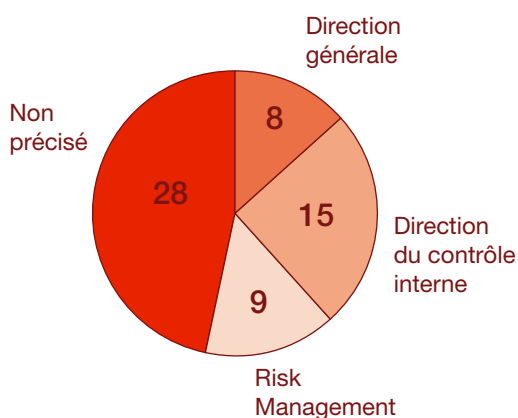
## 1.6. Organisation du contrôle interne

18 entreprises décrivent les ressources affectées au contrôle interne. Cependant le coût relatif au contrôle interne est rarement quantifié.

Dans la quasi-totalité des cas, les fonctions de suivi, pilotage et mise en œuvre sont effectuées par des acteurs distincts.

La moitié des rapports désigne l'entité en charge du pilotage du système de contrôle interne, il s'agit d'une direction du contrôle interne (14 rapports), d'un Risk Management (9 rapports) ou de la direction générale (7 rapports). Les entreprises ne possédant pas une telle unité dédiée au pilotage évoquent en général une supervision du contrôle interne sous la responsabilité conjointe du groupe, de chaque secteur d'activité et des centres de profit ou filiales. Pour ce qui est de la mise en place des procédures, elle est effectuée par les responsables fonctionnels.

### Pilotage du contrôle interne



51 rapports mentionnent l'existence d'une fonction de l'audit interne en charge de vérifier le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, d'apprécier l'efficacité des procédures de contrôle associées, et de formuler des recommandations d'amélioration si nécessaire. Cette entité est en général rattachée au comité d'audit (12 entreprises), à la direction générale ou au secrétariat général (26 entreprises), ou à la direction financière (4 entreprises).

21 rapports précisent que la fonction d'audit interne appuie ses travaux sur une charte de l'audit interne qui fixe les rôles, les responsabilités, les pratiques et les modes d'intervention des acteurs de l'audit interne.

Les missions d'audit interne suivent un plan d'audit qui décrit le périmètre, le planning et les objectifs de la mission d'audit. Il est examiné pour 39 entreprises par le comité d'audit/comité des comptes.

### Entité examinatrice des plans d'audit



Dans 68 % des cas, le rapport précise que les missions d'audit interne aboutissent à des recommandations qui font l'objet d'un suivi.

## 1.7. Systèmes d'information

La majorité des rapports fait état d'un intranet utilisé afin de diffuser l'information relative aux procédures de contrôle interne au sein de l'entreprise.

On note néanmoins que certaines entreprises ont mis en place un outil informatique (principalement au cours de l'année 2006) afin de rendre le processus de contrôle interne plus performant.

Ceci concerne notamment le déploiement d'un ERP au sein de l'entreprise susceptible d'entraîner l'uniformisation de l'environnement informatique, ce qui facilite la définition de procédures homogènes et donc un contrôle interne plus efficace. Lorsqu'une entreprise

choisit de mettre en place un ERP en remplacement de ses systèmes comptables auxiliaires, elle s'assure ainsi de la fiabilité et de la cohérence de l'information financière traitée.

D'autres entreprises décident de mettre en place des outils informatiques qui leur permettent de rassembler, traiter et synthétiser l'ensemble des informations issues des différentes étapes d'analyse des dispositifs de contrôle interne.

Cependant, on constate que les rapports se limitent à évoquer l'existence de tels systèmes d'information sans entrer dans les détails de leur fonctionnement. Les processus liés au contrôle interne supportés par ces outils informatiques sont rarement mis en évidence.

## 1.8. Évaluation/ auto-évaluation

35 entreprises font état d'une évaluation des procédures de contrôle interne. Parmi elles, 15 sociétés précisent que leur processus relatif à l'appréciation de l'efficacité de leur dispositif de contrôle interne est réalisé sur la base de questionnaires d'auto-évaluation. On trouve également des informations sur le périmètre couvert (exemples : processus administratifs, fonction commerciale, finance, achats...) et les points de contrôle (par exemple : l'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication, le pilotage...) visés par le questionnaire.

En ce qui concerne l'issue de cette évaluation, les entreprises se limitent à conclure sur l'efficacité de leur processus de contrôle interne.

*Exemples :*

*La direction générale a une assurance raisonnable que le contrôle interne sur l'information financière publiée est efficace. (Total).*

*L'ensemble de ce dispositif n'a pas révélé de dysfonctionnements susceptibles d'avoir à l'avenir une incidence majeure sur l'activité et les*

*comptes du groupe. (Areva)*

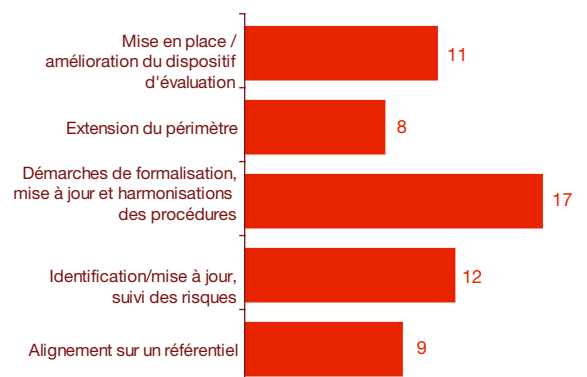
A une exception près, aucune entreprise ne met en évidence de points de faiblesse ou d'axe d'amélioration de son système de contrôle interne à la suite de l'évaluation menée. En effet, un rapport (JC Decaux) précise que « Ce questionnaire a permis de mettre en évidence des points faibles de contrôle interne sur certains cycles administratifs ».

## 1.9. Projets

Parmi les démarches que les entreprises souhaitent entreprendre afin de renforcer leur dispositif de contrôle interne :

- 9 disent vouloir aligner leur système de contrôle interne sur un référentiel tel que le cadre de référence du contrôle interne publié par l'AMF,
- 12 souhaitent identifier/poursuivre l'analyse et le suivi des risques,
- 17 veulent entreprendre des démarches de formalisation, mise à jour et harmonisation des procédures,
- 8 projettent d'étendre le périmètre du contrôle interne,
- 11 comptent mettre en place ou améliorer leur dispositif d'évaluation.

### Plans d'action



## 1.10. Fraude

Les entreprises attachent de plus en plus d'importance au risque de fraude puisque 21 rapports le mentionnent cette année contre 17 l'année précédente. On retrouve dans les rapports des démarches de sensibilisation des responsables au risque de fraude comme, par exemple, des sessions de formation ou des chartes de lutttes contre la fraude.

A titre d'exemple, une entreprise mentionne l'existence d'un département anti-fraude en charge de coordonner le processus anti-fraude avec :

- un reporting des fraudes,
- une sensibilisation à la fraude des collaborateurs,
- la mise en œuvre et le suivi des actions de non répétition de fraudes antérieures,
- l'application des préconisations de l'audit en matière de risque de fraude,
- une cartographie des risques de fraudes.

## 1.11. Intervention de tiers

Deux types d'intervention de tiers ont été cités dans les rapports annuels :

- les ratings, réalisés par des agences d'évaluations,
- les interventions de conseil, réalisées par des cabinets indépendants.

Sept groupes, appartenant essentiellement au CAC 40, ont mentionné avoir fait l'objet d'une notation par agence de crédit.

Les organismes de notation ainsi que les notes obtenues ont systématiquement été cités : il s'agit de Standard & Poor's, Moody's et Fitch ratings. Tous ont été notés par Standard & Poor's, cinq par Moody's et deux par Fitch ratings.

Les notations concordent entre organismes et il en ressort qu'une entreprise sur les sept figure dans la fourchette haute, les autres figurant dans la fourchette moyenne.

Un groupe a mentionné avoir fait l'objet d'une notation extra-financière par l'agence BMJ ratings. Sa note est moyenne.

Les interventions de conseil, quant à elles ont été mentionnées pour trois groupes n'appartenant pas au CAC 40.

Leur contenu est mentionné systématiquement mais les cabinets les ayant effectués n'ont été cités que dans un seul cas.

Les trois groupes ont fait réaliser une analyse ou une cartographie des risques (avec l'aide du cabinet Marsh Risk Consulting pour l'un d'entre eux). De plus, l'un des groupes s'est fait aider dans la conception d'un manuel des procédures comptables par un cabinet de conseil et un autre a fait réaliser un audit de l'organisation informatique.

## 2. Évolutions par rapport 2005

### 2.1. Analyse des risques

De plus en plus d'entreprises mettent au point une cartographie des risques, 35 en possèdent une en 2006 contre 32 en 2005. D'autre part, 12 entreprises annoncent dans leur rapport 2006 mettre en place des projets d'identification et de mise à jour des risques qui consistent pour la plupart en la création d'une cartographie des risques. Ce type de projet est de plus en plus fréquent, ils n'étaient que 7 en 2005.

#### Principaux risques non-financiers



L'analyse révèle une amélioration de la communication sur les risques dans les rapports, en particulier en ce qui concerne les risques opérationnels, juridiques et les risques d'erreur ou de fraude. Même si les entreprises semblent attacher plus d'importance à la gestion des risques, on ne remarque pas de changement dans la présentation de l'information sur les procédures de gestion des risques. Malgré les recommandations de l'AMF à ce sujet, les entreprises ne mettent pas suffisamment les risques en regard avec les procédures de contrôle interne. En 2006 comme en 2005, 31 rapports font le lien entre les risques et les procédures mises en place.

## 2.2. De plus en plus d'évaluation

De plus en plus de rapports mentionnent une évaluation par l'entreprise de son dispositif de contrôle interne, ils étaient 29 en 2005 contre 35 en 2006. Parmi ces 6 entreprises qui ont mis en place une appréciation de l'efficacité de leurs contrôles, 2 d'entre elles sont cotées aux Etats Unis et ont donc mis en place ce processus afin de répondre aux dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.

Ainsi, on observe une augmentation des entreprises qui apprécient l'efficacité de leur contrôle par le biais de questionnaires d'auto-évaluation. Ils sont mentionnés dans 12 rapports en 2005 et 15 en 2006.

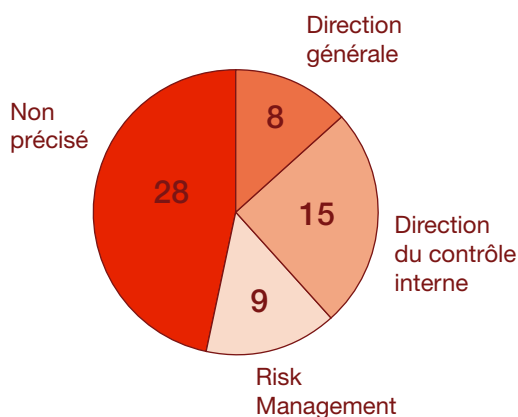
On retrouve cette tendance dans les plans d'action puisque 16 rapports en 2005, et 11 en 2006, annonçaient mettre en place ou renforcer leur dispositif d'évaluation.

## 2.3. Une clarification des rôles et responsabilités

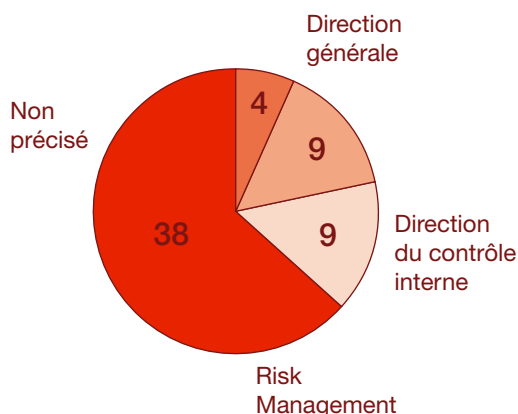
On observe la création d'entités spécifiquement dédiées au pilotage du contrôle interne, à la gestion des risques ou à l'activité d'audit interne.

Bien que l'apparition de directions du contrôle interne soit de plus en plus fréquente, le pilotage du contrôle interne reste souvent assuré conjointement par la direction générale, la direction financière et les responsables opérationnels.

### Pilotage du contrôle interne 2006



### Pilotage du contrôle interne 2005



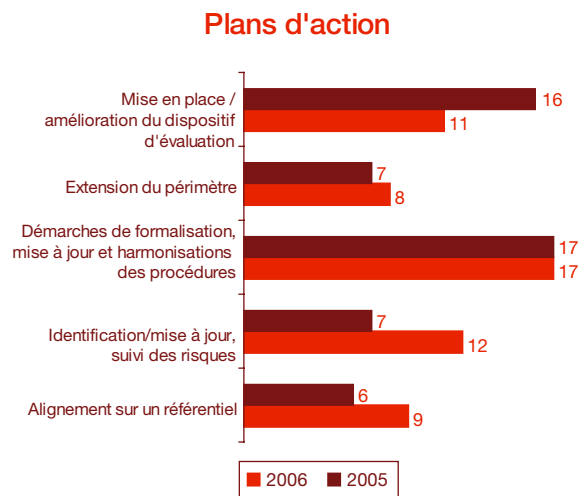
On observe de manière générale, une évolution de l'organisation qui tend vers une répartition des fonctions de contrôle interne avec la mise en place d'entités spécifiques.

Ainsi, les sociétés créent :

- des directions du contrôle interne en charge de l'analyse des risques, de la définition des procédures de contrôle et de l'animation du contrôle interne,
- des directions de l'audit interne indépendantes en charge de la vérification de l'efficacité des contrôles.

Cette tendance se confirme plus particulièrement dans le domaine bancaire. En effet, dans le cadre des modifications du règlement 97-02 sur le contrôle interne entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2006, les sociétés concernées doivent garantir une indépendance de la fonction de contrôle périodique (audit interne) par rapport à la fonction de contrôle permanent (pilotage et contrôle des risques).

## 2.4. Plans d'action



On note un accroissement des projets d'alignement sur un référentiel tel que le cadre de référence du contrôle interne publié par l'AMF.

On constate, d'autre part, que les entreprises attachent plus d'importance que l'année précédente à l'amélioration de leurs processus d'identification des risques.

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)) développe des missions d'audit et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

Plus de 142 000 personnes travaillent en réseau dans 149 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

En France, PwC développe cette approche avec Landwell, cabinet d'avocats correspondant.

*Constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres du réseau PricewaterhouseCoopers International Limited, PricewaterhouseCoopers rassemble en France 3 500 personnes dans 25 bureaux.*

## Contacts

Christophe THENEGAL,  
Associé

Activité « Performance, Risques et Contrôle interne »

Tél. 01 56 57 55 98

Email : [christophe.thenegal@fr.pwc.com](mailto:christophe.thenegal@fr.pwc.com)

Sylvie LE DAMANY  
Landwell & Associés  
Avocat Associée

Responsable de l'activité « Maîtrise des Risques »

Tél. 01 56 57 82 70

Email: [sylvie.ledamany@landwellglobal.fr](mailto:sylvie.ledamany@landwellglobal.fr)

[www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)  
[www.landwell.fr](http://www.landwell.fr)