Édition 2009

Rapports des présidents

Quels nouveaux enjeux pour les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques ?

Sommaire

Sommaire

Introduction

Un contexte réglementaire en évolution

Sur un fond crise financière et économique, le législateur, après avoir prôné la mise en œuvre de bonnes pratiques, s'est récemment orienté vers des lois plus contraignantes sur la gouvernance et la gestion des risques par les entreprises.

La loi du 3 juillet 2008 a dans un premier temps renforcé les obligations de transparence des sociétés commerciales en matière de gouvernement d'entreprise et procédures de contrôle interne. Elle étend également l'objet du rapport du Président aux procédures de gestion des risques mises en place par la société. Ainsi, au-delà de communiquer sur les risques majeurs de l'entreprise et les procédures de contrôle interne, le Président va devoir communiquer sur les processus de gestion des risques mis en place au sein de l'entreprise. La loi impose en outre à l'entreprise d'appliquer un code de gouvernance et d'en préciser le référentiel. A défaut, les entreprises devront justifier l'absence de code de gouvernance (concept du « *Comply or Explain*[1] »).

L'ordonnance du 8 décembre 2008, quant à elle, a transposé la 8e directive sur le contrôle légal des comptes Elle prescrit la création d'un Comité d'Audit et donne par ailleurs un cadre légal à la pratique, puisque 72 % des sociétés cotées avaient déjà un Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit est alors chargé, sous la responsabilité exclusive et collective du Conseil d'Administration ou de Surveillance, d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière. Il s'assure également du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant des comptes consolidés par les Commissaires aux Comptes (CAC).

Une nouvelle mission pour le Comité d'Audit : « suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques »

Concernant le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, des débats sont ouverts sur l'interprétation de cette mission et notamment du sens à donner à la notion de « suivi » :

- Le Comité d'Audit doit-il se prononcer sur l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques impliquant ainsi de disposer d'un système d'évaluation s'appuyant sur un référentiel reconnu (tels que le « Cadre de référence de l'AMF » ou le « COSO[2] ») ou s'assurer simplement de l'existence d'un dispositif de procédures d'identification des risques et de contrôle interne opérant ?
- Le Comité d'Audit doit-il considérer que son périmètre de responsabilité se limite à l'élaboration de l'information comptable et financière, ou s'étend-il à l'ensemble des risques susceptibles d'avoir un impact sur l'information comptable et financière (certains risques opérationnels, les risques de fraude, les risques de non-conformité aux lois et règlements, les risques environnementaux, etc.).

Ces débats s'accompagnent de questionnements plus larges sur la responsabilité des membres du Comité d'Audit :

- Responsabilité solidaire ou individuelle des administrateurs ?
- Responsabilité des membres du Comité d'Audit accrue ou non par l'existence de missions désormais réglementées ?

1 « appliquer ou s'expliquer »

2 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Que la responsabilité soit solidaire pour une décision prise collégialement ou individuelle, certains considèrent comme accrue la responsabilité des membres du Comité d'Audit par les missions désormais réglementées.

Les membres du Comité d'Audit ne donnent plus en effet un simple avis au Conseil, ils doivent assurer le suivi, pour le Conseil et vis-à-vis des tiers, de l'efficacité des procédures de gestion des risques.

En cas d'irrégularités dans les comptes, de fraudes, de risques opérationnels majeurs, les administrateurs risquent de voir leur responsabilité engagée avec une plus forte exposition des membres du Comité d'Audit, sauf à considérer que c'est le Conseil qui endossera la responsabilité du Comité d'Audit (celui-ci agit sous la seule responsabilité du Conseil).

Une entrée en vigueur depuis le 1er septembre 2009

Les entités visées par cette directive sont celles dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et de réassurance, les mutuelles livre II et les institutions de prévoyance titre III livre IX.

La date d'application est « à l'expiration d'un délai de 8 mois qui suit la clôture du 1er exercice ouvert à compter du 1er janvier 2008 au cours duquel un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance vient à échéance ».

La date d'application sera donc différente pour chaque société, en fonction de la date d'échéance d'au moins un mandat d'administrateur et de la date de clôture des comptes.

En pratique, pour les sociétés clôturant leurs comptes au 31 décembre, et en cas d'échéance d'au moins un mandat d'administrateur intervenu en 2008, la date d'application est le 1er septembre 2009.

L'édition 2009 de l'enquête annuelle conduite par PricewaterhouseCoopers et Landwell sur les rapports des Présidents sur le contrôle interne et la gestion des risques apporte un éclairage sur la préparation des principales sociétés au regard de leurs nouveaux enjeux et sur la manière dont leurs dispositifs de contrôle interne ont évolué au cours des dernières années.

Messages clés

L'analyse des rapports des présidents sur le contrôle interne et la gestion des risques publiés par les principales sociétés françaises au titre de l'exercice 2008 permet de mettre en évidence les constats et tendances suivants :

Les principales sociétés françaises ont aujourd'hui franchi un palier en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Les principales sociétés françaises disposent de dispositifs structurés en matière de contrôle interne et d'identification des risques. Leur enjeu ne semble plus aujourd'hui porter sur l'appropriation du cadre réglementaire ou des bonnes pratiques. En effet :

- Le cadre de référence de l'AMF est appliqué par 88 % des entreprises,
- 94 % des entreprises disposent d'une charte d'éthique ou de déontologie, 85% de manuels de procédures comptables, 76% de manuels de procédures internes, 70% de manuels de contrôle interne.

Autant d'outils dont elles doivent cependant désormais assurer le déploiement et la mise en œuvre effective à tous les niveaux de leur organisation.

De même :

- L'ensemble des sociétés procède à un inventaire des risques, et
- 73 % d'entre d'elles élaborent une cartographie des risques.

Au-delà de l'existence même de la cartographie, les entreprises doivent désormais s'assurer de sa mise à jour régulière et de son utilisation effective dans les processus de management.

Un enjeu pour fin 2009 : comment répondre aux nouvelles obligations imposées aux Comités d'Audit ?

Les Comités d'Audit devront désormais suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques couvrant à la fois l'élaboration de l'information financière mais également les autres natures de risques. A ce titre il apparaît progressivement que les rapports des Présidents portent de plus en plus sur l'ensemble des objectifs de contrôle interne (finance, opérations, conformité) et couvrent un nombre croissant de procédures de gestion des risques des sociétés, dépassant largement le cadre de l'information financière.

Ainsi les risques opérationnels, juridiques, environnementaux, industriels, informatiques, et financiers sont couverts dans plus de 75 % des cas.

La revue critique de la pertinence des dispositifs mis en œuvre tout comme l'évaluation régulière des dispositifs de maîtrise des risques, couvrant à la fois les risques majeurs de l'entreprise et les principales composantes de son organisation, sont utiles afin de s'assurer de leur bon fonctionnement opérationnel et du correct dimensionnement des moyens dédiés à la gestion des risques de l'entreprise.

Au delà du fait que 94 % des entreprises disposent d'une département audit interne, on constate que 87 % d'entre elles présicent procéder à l'évaluation de leur dispositif de contrôle interne et que 64 % des entreprises utilisent des questionnaires d'autoévaluation.

De telles démarches leur permettront de disposer d'éléments objectifs à mettre à la disposition de leurs Comités d'Audit, les aidant à répondre à leurs nouvelles obligations.

Horizon 2010 et au-delà : les tendances identifiées en matière de contrôle interne et de gestion des risques

Au-delà de la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs de contrôle interne déjà conçus et de l'exploitation des résultats des démarches de cartographie des risques, il apparaît que les futurs enjeux des sociétés sont les suivants :

Coupler le pilotage des risques au pilotage de la performance.

Aujourd'hui 54 % des sociétés déclarent que le pilotage de la maîtrise des risques est confié à la Direction Générale et 42 % au Comité d'Audit. A l'avenir et quel que soit l'organe en charge du pilotage des risques, les sociétés devront se prononcer sur l'utilité de prendre en compte leur analyse des risques lors des revues de performance conduites par leurs directions opérationnelles ou lors de la l'élaboration de leur plan stratégique. Une bonne pratique en la matière consiste à intégrer la maîtrise des risques et les dispositifs de contrôle interne aux modes de fonctionnement de l'entreprise afin d'assurer la pertinence des risques identifiés et la cohérence des dispositifs de maîtrise associés.

Rationaliser les dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques

La mise en cohérence des dispositifs déjà développés en matière de gestion des risques, contrôle interne et audit interne, mais également avec des domaines comme la qualité, la conformité ou encore la prévention de la fraude ou de la corruption, représente l'un des enjeux essentiels pour les sociétés. Seules quelques unes d'entre elles ont aujourd'hui initié des démarches de rationalisation[1] leur permettant notamment d'identifier les dispositifs surdimensionnés ou inefficaces, d'optimiser la manière dont elles gèrent leurs risques et de réduire les coûts des dispositifs de contrôle interne notamment.

Disposer d'un suivi régulier des risques

Deux tendances se dessinent par rapport aux enquêtes des années précédentes :

- Les sociétés commencent à mettre en place des tableaux de bord leur permettant de faire un suivi régulier de l'évolution de leurs risques majeurs. Elles sont en effet 30 % à en faire mention dans le rapport du Président,
- Certaines sociétés mettent en place un comité dédié au suivi des risques. Ce Comité rassemble tous les acteurs de la maîtrise des risques et favorise leur collaboration. La Direction Générale est ainsi assurée de l'exhaustivité du périmètre d'analyse et de la cohérence des risques majeurs qu'elle suit au regard des enjeux de la société. Elle évite une gestion des risques en silo et améliore la cohérence « risque et dispositif de maîtrise ».

1 Exemple de démarche de rationalisation : démarche « Integrated Governance Risk and Compliance » (iGRC) developpée par PwC

Périmètre de l'enquête

L'analyse des rapports des présidents des Conseils d'administration et des Conseils de surveillance a porté sur l'étendue et la nature des publications en matière de contrôle interne et de maîtrise des risques.

CAC 40 : 40 sociétés

Accor
Air France – KLM
Air Liquide
Alcatel – Lucent
Alstom
Arcelor Mittal
AXA
BNP Parisbas
Bouygues
Cap Gemini
Carrefour
Crédit Agricole
Danone
Dexia
EADS
EDF
Essilor
France Telecom
GDF Suez
L'Oréal
Lafarge
Lagardère
LVMH
Michelin
Pernod Ricard
PSA
PPR
Renault
Saint Gobain
Sanofi - Aventis
Schneider Electric
Société Générale
ST Microelectronics
Suez Environnement
Total
Unibail Rodamco
Vallourec
Veolia Environnement
Vinci
Vivendi

Autres : 30 sociétés

April Group
Areva
Atos Origin
Bic
Bonduelle
Carbone Lorraine
Ciment Français
Club Med
Eurazeo
Fimalac
Imerys
Ingenico
Ipsos
JC Decaux
Klépierre
M6 – Métropole Télévision
Natixis
Neopost
Pages Jaunes
Pierre & Vacances
Publicis
Rhodia
Scor
SEB
SFR
Sperian
Technip
TF1
Valeo
Zodiac

Axes d'analyse

L'enquête s'est appuyée sur six 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 risques** traités dans les rapports et la manière dont ils sont présentés (risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, informatiques, d'erreurs ou de fraude, financiers),
- **les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques** mis en place au sein de la société et leur niveau de formalisation,
- **l'organisation du contrôle interne**, et plus précisément concernant les fonctions de pilotage du contrôle interne et d'audit interne,
- **l'évaluation du contrôle interne, de la gestion des risques** et les procédures mises en place,
- **les projets d'amélioration** du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

Restitution

1. Référentiels

Les bonnes pratiques

Force est de constater que si le législateur s'attache à décrire de manière détaillée le cadre réglementaire auquel les entreprises doivent se conformer, il leur laisse toute latitude pour fixer les conditions de sa mise en œuvre. Des organismes de référence se penchent ainsi sur ces sujets pour aider les entreprises à répondre au cadre réglementaire fixé.

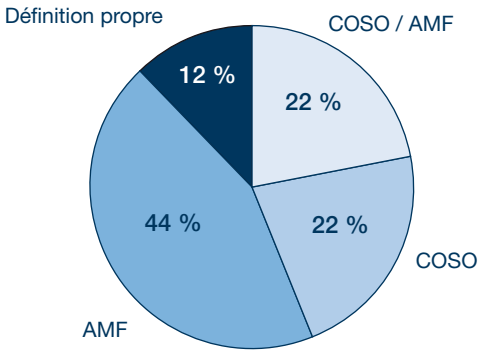
En matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques, les principales références en matière de « Soft Laws » sont :

- les recommandations de l'AMF,
- les recommandations de l'IFA,
- les recommandations AFEP/MEDEF,
- le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (consolidé en décembre 2008),
- les référentiels COSO 1 et COSO 2 (ERM), AS/NZS 4360, ON49000, ISO 31000, Ferma, en matière de contrôle interne et de gestion des risques,
- le cadre de référence de l'AMF en matière de contrôle interne…

Les entreprises cotées ont, dans un premier temps, fondé leur démarche de contrôle interne sur le COSO recommandé par la loi Sarbanes-Oxley, pour s'orienter progressivement vers le cadre de référence de l'AMF présenté en janvier 2007 et constitué à partir des réflexions d'un groupe de place. Le périmètre du cadre de référence couvre à la fois le contrôle interne en général et le contrôle interne comptable et financier.

Ainsi, toutes les entreprises précisent aujourd'hui la méthodologie qu'elles emploient pour la mise en place du contrôle interne. Le COSO et/ou le cadre de référence de l'AMF sont cités dans près de 88 % des rapports. Des référentiels plus spécifiques en matière de maîtrise des risques ne sont pas cités.

Référentiels mentionnés



Néanmoins, on peut estimer que des référentiels tels que le COSO et le Ferma sont utilisés car l'AMF n'a pas encore proposé de cadre de référence encadrant la gestion des risques.

Référentiels internes

Les référentiels internes se traduisent le plus souvent au travers de la formalisation des procédures. Ainsi, toutes les entreprises ont spécifié l'existence, la mise à jour ou l'élaboration de manuels ou de guides de contrôle interne. Cette démarche de formalisation s'accompagne quasi-systématiquement d'une volonté de communication aux services concernés via l'intranet de l'entreprise. Cette tendance reste à un niveau élevé et en légère progression par rapport à l'année passée.

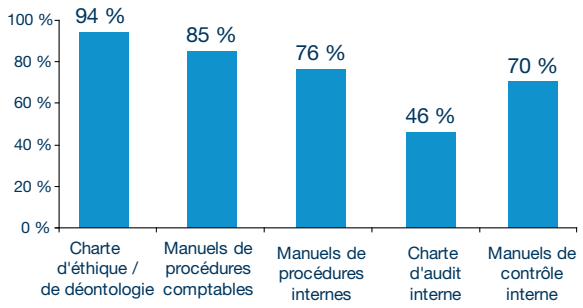
Les rapports analysés mentionnent l'existence des documents suivants :

- charte d'éthique/de déontologie,
- manuels de procédures comptables,
- manuels de procédures internes,
- manuels de contrôle interne,
- charte d'audit interne.

Les tendances observées sont les suivantes :

- développement des procédures internes : vers plus d'efficacité et d'homogénéité,
- manuel de contrôle interne : illustration de la volonté constante d'améliorer la maîtrise des opérations.

Référentiels internes



Plusieurs réponses possibles

Ces documents transverses constituent le socle de la culture de l'entreprise en matière de maîtrise des risques. Au même titre que les systèmes de délégations de pouvoirs, ils contribuent à la définition de rôles et de responsabilités cohérents au sein de l'entreprise.

Une attention particulière doit être portée quant à la cohérence de chacun de ces documents afin d'améliorer notamment la couverture des risques auxquels est exposée l'entreprise, et notamment le risque de fraude, d'image et de réputation et le risque pénal de ses dirigeants.

Ainsi, à la vue de la généralisation de ces référentiels internes, le principal enjeu ne semble plus être désormais l'appropriation des cadres réglementaires et des bonnes pratiques par les entreprises mais davantage leur déploiement et leur mise en œuvre effective.

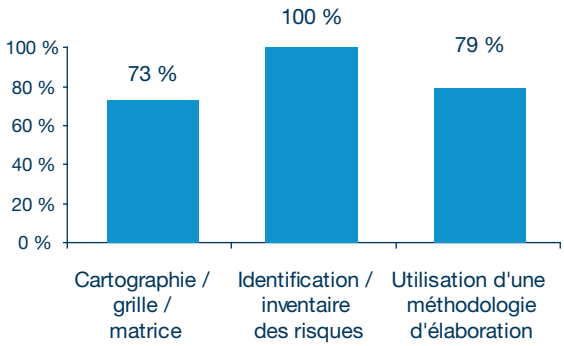
2. Dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Méthodologie d'identification des risques

L'ensemble des entreprises mentionne en 2008 l'existence d'un inventaire des risques aussi appelé « identification des risques ».

L'outil de cartographie des risques est, lui aussi, largement répandu puisque 73 % des entreprises y ont recours et mettent en œuvre des méthodologies spécifiques d'analyse de risques. La cartographie leur permet de mettre en évidence leurs risques majeurs à travers une vision synthétique et hiérarchisée de ces derniers.

Identification des risques



Plusieurs réponses possibles

Ce constat amène à s'interroger sur les outils utilisés par les 27 % d'entreprises n'utilisant pas de cartographie des risques :

- Quels outils utilisent-elles pour avoir une vision claire de leurs risques majeurs ?
- Comment font-elles pour « prioriser » les plans d'action et suivre « l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » ?
- Comment s'assurent-elles que les dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques sont adaptés à l'exposition aux risques de l'entreprise ?

Mais au-delà de l'existence même de la cartographie, l'enjeu est aujourd'hui dans sa mise à jour régulière et son utilisation effective permettant notamment de :

- suivre l'évolution des risques identifiés,
- identifier les nouveaux risques,
- prendre les mesures nécessaires pour en limiter l'impact et ceci à tous les niveaux de l'entreprise.

Vers une couverture plus large des risques de l'entreprise

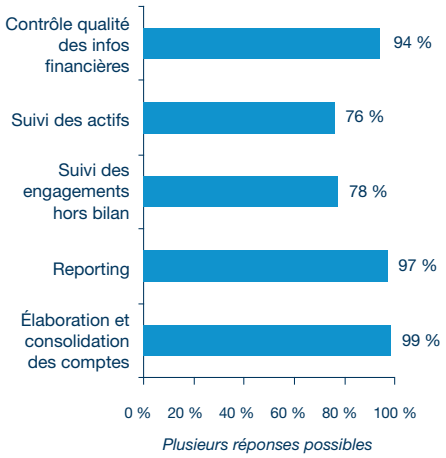
Compte tenu du contexte économique et conformément aux exigences de l'AMF, les risques financiers sont énumérés et décrits dans l'ensemble des rapports :

- risques de taux,
- risques de change,
- risques de contrepartie,
- risques de liquidité,
- risques sur actions.

Les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable communiquées sont ainsi le plus souvent :

- les procédures d'élaboration et de consolidation des comptes,
- les procédures de reporting,
- les procédures de suivi des engagements hors bilan,
- les procédures de contrôle de la qualité des informations financières et comptables.

Les principales procédures financières

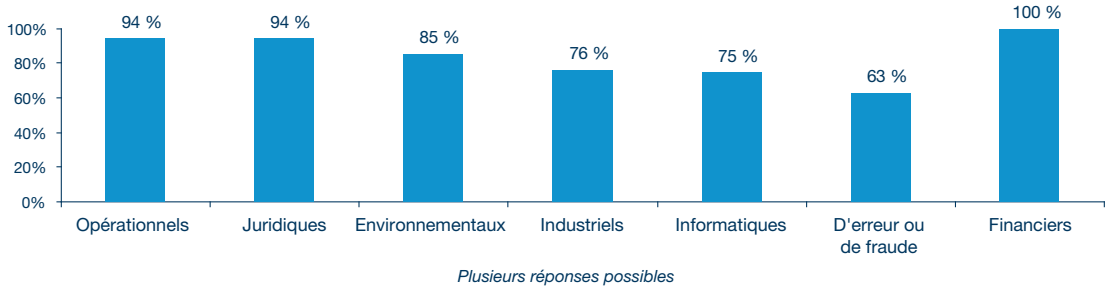


En période de crise, il est légitime de penser que le suivi des actifs et des engagements hors bilan tend encore à progresser.

Les risques non financiers sont également désormais largement mentionnés :

- les risques opérationnels ou liés à l'activité dans 94 % des cas,
- les risques juridiques (94 %) : respect du droit de la concurrence, corruption, etc.,
- les risques environnementaux (85 %),
- les risques industriels (76 %),
- les risques informatiques (75 %) : indisponibilité des systèmes, sécurité, gestion des licences, etc.,
- les risques d'erreur ou de fraude (63 %).

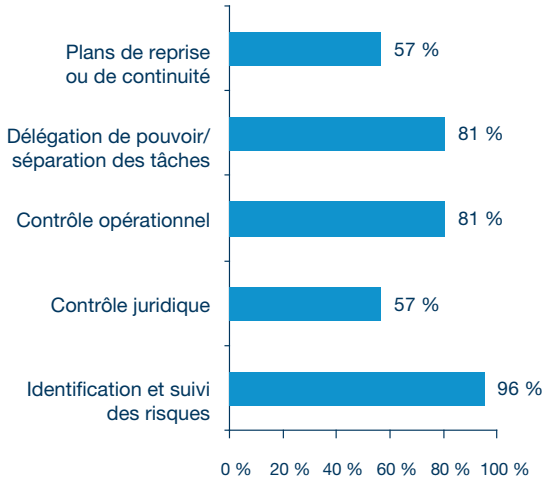
Typolgie des risques couverts



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

- les procédures d'identification et de suivi des principaux risques,
- les procédures de contrôle juridique (respect des lois et règlements),
- les procédures de contrôle opérationnel,
- les procédures de délégations de pouvoirs/ séparation des tâches,
- les plans de reprise ou de continuité d'activité.

Types de procédures générales



En réaction à des risques spécifiques (risque H1N1 par exemple en 2009), les plans de continuité d'activité se développent et dépassent désormais largement la sphère informatique pour concerner l'ensemble des activités de l'entreprise.

De la même manière, on constate un rôle croissant de directions fonctionnelles telles que la direction juridique qui exercent un contrôle proactif via notamment la maîtrise des contrats, des garanties ou des délégations de pouvoirs.

Il apparaît désormais clairement que le rapport du Président porte sur l'ensemble des objectifs de contrôle interne (finance, opérations, conformité) et couvre un nombre croissant de procédures de gestion des risques de la société, dépassant largement le cadre de l'information financière.

Les dirigeants portent une attention particulière sur les risques pouvant avoir un impact majeur sur la réalisation de la stratégie de l'entreprise, l'atteinte de ses objectifs ou plus généralement sur sa pérennité et sur les risques pouvant engager leur responsabilité pénale ou celle de la personne morale.

Cohérence des risques identifiés et des dispositifs de maîtrise

46 % des entreprises énumèrent les risques auxquels elles sont soumises dans le rapport du Président. Des renvois vers d'autres parties du document de référence sont également effectués dans 70 % des cas.

L'AMF recommande à ce propos de mettre en perspective les procédures de contrôle interne avec les risques identifiés notamment ceux décrits dans le paragraphe « facteurs de risque » du document de référence, afin de permettre une meilleure compréhension de la manière dont l'entreprise gère ses risques.

Sur ce point un niveau de maturité assez différent d'une entreprise à une autre est à noter : si la majorité d'entre elles s'attache à décrire précisément l'organisation que l'entreprise a mise en place pour maîtriser les risques peu d'entre elles mettent réellement en perspective les procédures de contrôle et les risques identifiés ; la majorité des entreprises dresse plutôt un inventaire de leurs procédures.

Un réel axe d'amélioration de la pertinence des informations publiées consisterait à impliquer chaque Direction de l'entreprise dans le travail de rédaction du Rapport du Président. En effet, une bonne pratique consiste à intégrer la maîtrise des risques et les dispositifs de contrôle interne aux modes de fonctionnement de l'entreprise afin d'assurer la pertinence des risques identifiés et la cohérence des dispositifs de maîtrise associés. Dans la mesure où le management veille au bon fonctionnement de ce système, il semble le mieux à même d'en faire

état et d'expliquer quelle procédure de contrôle interne est mise en place pour maîtriser un risque identifié.

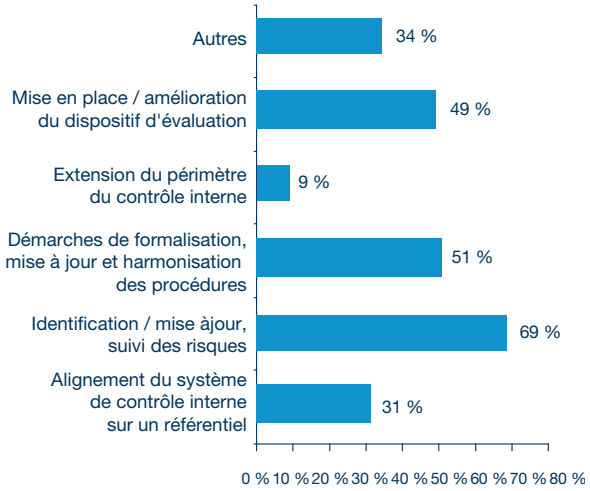
Il est en outre souhaitable d'associer à la rédaction les principaux acteurs de l'entreprise en charge de la gestion des risques ou directement intéressés par les procédures de gestion des risques : lorsque ces fonctions existent, le directeur des risques, l'audit interne ou encore le contrôle interne. Les contributions des acteurs en charge de sa conception et de la vérification de sa bonne application sont en effet indispensables à la pertinence des éléments contenus dans le rapport sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques.

Axes d'amélioration mentionnés

Les démarches que les entreprises souhaitent entreprendre pour renforcer le dispositif de contrôle interne évoluent peu et sont le plus souvent les suivantes :

- identifier les risques ou poursuivre leur analyse et leur suivi,
- entreprendre des démarches de formalisation, mise à jour et harmonisation des procédures,
- mettre en place ou améliorer leur dispositif d'évaluation,
- aligner leur système de contrôle interne sur un référentiel (notamment le cadre de référence du contrôle interne publié par l'AMF),
- étendre le périmètre de contrôle interne.

Projets d'amélioration du dispositif de contrôle interne



Plusieurs réponses possibles

Un nombre significatif de sociétés ont exprimé leur volonté d'améliorer le suivi des risques à travers le lancement de projets spécifiques qui permettront sans doute de répondre notamment aux exigences de la 8ème directive européenne :

- synthèse régulière sur les risques et le contrôle interne auprès du Comité d'Audit,
- mise en place d'un processus de gestion des risques au niveau de l'entreprise pour assurer un suivi plus homogène, systématique et mieux formalisé des risques encourus.

3. Pilotage de la gestion des risques et du contrôle interne

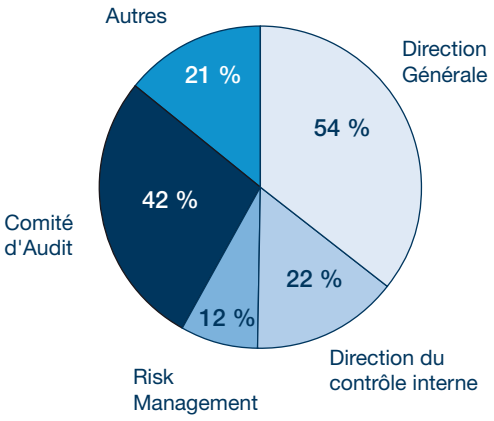
L'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques

Pilotage du contrôle interne

Le contrôle interne et la gestion des risques se veulent à la dimension des groupes, impliquant à la fois les fonctions opérationnelles, les fonctions support, les fonctions dédiées et la direction générale.

Leur pilotage est assuré dans 54 % des cas par la Direction Générale, assistée dans 52 % des cas par le Comité d'Audit et en moindres proportions par la direction du contrôle interne ou le Risk Management.

Pilotage du contrôle interne



Plusieurs réponses possibles

Afin de fournir une vision claire et actualisée des risques au regard des enjeux de l'entreprise et de vérifier la cohérence des dispositifs de contrôle, le pilotage des risques doit être couplé au pilotage de la performance : la prise en compte des risques est alors intégrée dans les revues de performance des directions et le plan stratégique de l'entreprise.

Rôle de l'audit interne

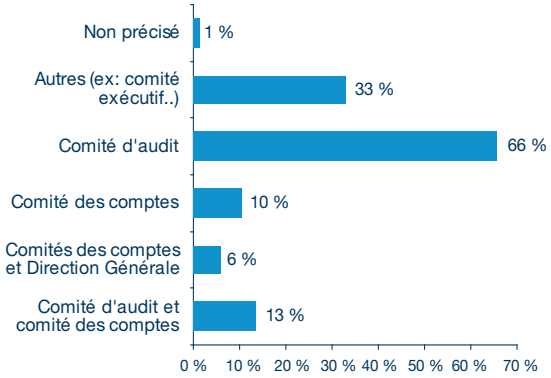
94 % des entreprises mentionnent l'existence d'une fonction d'audit interne en charge de vérifier le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, d'apprécier l'efficacité des procédures de contrôle associées, et de formuler des recommandations d'amélioration si nécessaire. Cette fonction est le plus souvent rattachée à la direction générale (35 sociétés), à la direction financière (7 sociétés). Il est à noter que l'IFA et l'IFACI ont récemment publié une prise de position en la matière.

L'audit interne sera ainsi sans doute un des acteurs clés du dispositif de suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques que les Comités d'Audit vont avoir à mettre en place.

Dans 87 % des cas, le rapport précise que les missions d'audit interne aboutissent à des recommandations qui font l'objet d'un suivi permettant d'apprécier l'amélioration du dispositif de maîtrise des risques et de contrôle 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 66% entreprises par le Comité d'Audit.

Entité examinatrice des plans d'audit



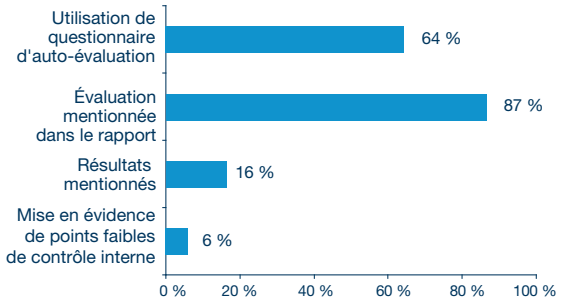
Plusieurs réponses possibles

Une bonne pratique consiste à utiliser la cartographie des risques pour construire le plan d'audit de l'entreprise. En effet, la vérification des procédures de contrôle associées aux risques majeurs mis en évidence par la cartographie est une source d'information utile au Comité d'Audit pour formuler un avis sur « l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ».

Suivi de l'efficacité du contrôle interne

L'évaluation du dispositif de contrôle interne est mentionnée cette année dans la majorité des rapports (87 %). Néanmoins, peu font mention du résultat de l'évaluation et des éventuelles faiblesses au titre de la conception ou de l'efficacité opérationnelle du contrôle interne.

Évaluation du contrôle interne



Plusieurs réponses possibles

Parmi les faiblesses du contrôle interne, sont le plus souvent citées :

- non détection des erreurs humaines,
- choix de non mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne du fait de son coût estimé plus élevé que son exposition au risque,
- difficulté à ajuster le dispositif de contrôle interne en tenant compte des évolutions d'environnement de l'entreprise.

L'utilisation de questionnaires d'auto-évaluation se confirme en 2008. Le questionnaire d'auto-évaluation est désormais cité dans plus de 64 % des rapports.

Les acteurs qui pilotent l'évaluation du contrôle interne sont principalement l'audit interne et les organes de direction. Par ailleurs, près d'un tiers des entreprises fait appel à un Conseil externe pour évaluer son dispositif de maîtrise des risques ou pour analyser un type de risque spécifique ; parmi les thèmes les plus souvent cités : environnement, juridique et fiscal, système d'information, trésorerie. Ces sujets requièrent en effet des expertises pointues auxquelles les entreprises ont recours ponctuellement.

Les résultats de missions spécifiques conduites par l'audit interne ou par un conseil externe, missions portant sur l'évaluation du bon fonctionnement opérationnel des dispositifs de maîtrise des risques et de contrôle interne, sont en effet l'un des principaux moyens d'information nécessaires au conseil au titre du suivi des risques. Ainsi, si elle n'est pas requise par la loi, l'évaluation régulière de ces dispositifs, couvrant à la fois les risques majeurs de l'entreprise et les principales composantes de son organisation, est utile afin de s'assurer de leur bon fonctionnement opérationnel et du correct dimensionnement des moyens dédiés à la gestion des risques de l'entreprise.

Structuration de la maîtrise des risques

Les Comités du Conseil

Force est de constater que le rôle du Comité d'Audit s'est élargi en matière de gestion des risques et de contrôle interne et qu'il paraît difficile aux entreprises d'isoler les risques ayant uniquement un impact comptable et financier dans leur portefeuille de risques. Ainsi, dans l'hypothèse où le Comité d'Audit aurait en charge le suivi des risques financiers et un comité spécifique (comité des risques) aurait en charge le suivi des « autres risques », la synthèse des risques devrait résulter de la consolidation des travaux des deux comités.

36 % des entreprises ont ainsi créé un comité des risques distinct du Comité d'Audit. Cette organisation peut contribuer à faciliter le suivi de l'efficacité des systèmes de gestions des risques et de contrôle interne.

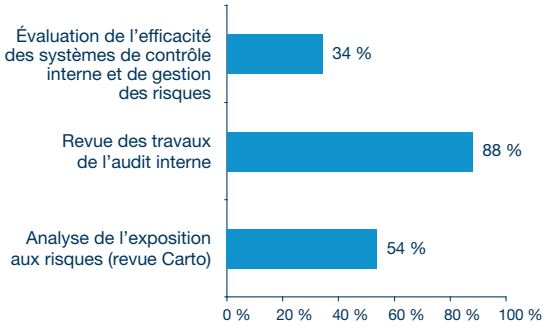
Ces entreprises appartiennent pour leur majorité au secteur banque – assurance. La création d'un comité dédié au suivi de la gestion des risques de l'entreprise a une réelle justification dans ce secteur où le métier de l'entreprise constiste à gérer la prise de risques : dans la mesure où ils constituent la matière première de l'entreprise, la création d'un Comité du Conseil spécifique est pertinente.

Les missions confiées au Comité d'Audit au titre du suivi de la gestion des risques sont les suivantes :

- analyse de l'exposition aux risques : revue de la cartographie,
- revue des travaux de l'audit interne,
- évaluation de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il serait sans doute pertinent d'élargir ses missions à l'appréciation de l'appétence du management à la prise de risques et à la mise en perspective des orientations stratégiques au regard des risques identifiés.

Missions de Comité d'Audit
(au regard de la 8e Directive)



Plusieurs réponses possibles

Il apparaît ainsi clairement qu'en 2008 les entreprises n'ont pas encore intégré toutes les nouvelles obligations relatives à la transcription de la 8e directive européenne. Les deux tiers d'entre elles vont ainsi devoir mettre en œuvre un plan d'action à court terme pour mettre en place un dispositif de « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » à partir de la fin de l'année 2009.

Le pilotage de la maîtrise des risques : les tableaux de bord

Un tiers des entreprises n'a pas mis en place une structure spécifique en charge de la maîtrise des risques. Ces entreprises ont le plus souvent une organisation décentralisée. Les risques sont alors identifiés au niveau de chacune des branches et remontés à la Direction Générale. Charge à elle d'en effectuer la synthèse.

Aussi, à moins que ces entreprises ne disposent de tableaux de bord sophistiqués et fiables – elles ne sont que 30 % à faire mention de « tableaux de bord » dans le rapport du Président – on peut s'interroger quant à la manière dont les dirigeants disposent d'une vision claire de leurs risques majeurs et, a fortiori, comment le comité en charge du « suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » peut formuler un avis pour le compte du Conseil.

Pour les autres entreprises (70 % ne disposant pas de tableaux de bord), cette activité est généralement confiée à :

- un Risk Manager, aussi appelé directeur des risques ou Chief Risk Officer – 30 %,
- un Comité des risques – 22 %,
- l'audit interne – 13 %,
- une autre structure, le plus souvent la direction financière – 9 %

Ce constat met en évidence la structuration croissante des démarches de maîtrise des risques au sein des entreprises, et une amélioration de leur capacité à avoir une vision transverse de leurs risques : tous les types de risques sur l'ensemble de leur périmètre d'activités.

Les tendances

La création d'un Comité dédié au suivi des risques

La mise en place d'un Comité de risques par la Direction Générale est à ce sujet particulièrement intéressante et ce pour deux raisons.

Tout d'abord, ce Comité rassemble tous les acteurs de la maîtrise des risques et favorise leur collaboration. La Direction Générale est ainsi assurée de l'exhaustivité du périmètre d'analyse et de la cohérence des risques majeurs au regard des enjeux de l'entreprise. Elle évite une gestion des risques en silo et améliore la cohérence « risque et dispositif de maîtrise ».

La création d'un Comité des risques au niveau de la Direction Générale facilite les relations avec le Comité du Conseil en charge du suivi de la gestion des risques : le Comité des risques est l'interlocuteur privilégié du Comité du Conseil. Il favorise par ailleurs la formalisation des travaux nécessaires au Comité pour formuler un avis auprès du conseil en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

Ce Comité des risques n'est en aucun cas incompatible avec la fonction de Risk Manager, il en est même complémentaire :

- il l'aide à faire progresser et à suivre les plans d'actions décidés,
- en tant que structure non permanente, il n'empêche pas le Risk Manager d'animer le dispositif global de maîtrise des risques.

Vers une démarche de rationalisation des dispositifs concourant à la maîtrise des risques

La mise en cohérence des dispositifs déjà développés en matière de gestion des risques, contrôle interne et audit interne, mais également avec des domaines comme la qualité et la conformité, représente l'un des enjeux essentiels pour les sociétés. Seules quelques unes d'entre elles ont aujourd'hui initié des démarches de rationalisation[1] leur permettant notamment d'identifier les dispositifs surdimensionnés ou inefficaces, d'optimiser la manière dont elles gèrent leurs risques et de réduire les coûts des dispositifs de contrôle interne notamment.

1 Exemple de démarche de rationalisation : démarche « Integrated Governance Risk and Compliance » (iGRC) developpée par PwC

Analyse des rapports semestriels au 30 juin 2009

1. Échantillon

Les sociétés dont les rapports financiers semestriels ont été analysés sont celles, listées en page 7, qui ont un exercice comptable correspondant à l'année calendaire et qui ont diffusé leur rapport financier semestriel avant le 1er septembre 2009. Cet échantillon comprend 64 sociétés.

2. Analyse

Depuis l'entrée en application de la Directive Transparence, les sociétés cotées sur un marché réglementé publient un rapport financier semestriel dans lequel elles sont tenues de décrire les principaux risques et principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice. L'AMF a précisé, dans une étude parue le 20 mai 2009, que « la communication fournie à ce titre peut s'appuyer, au moyen d'une référence explicite, sur l'information précédemment publiée au titre du rapport financier annuel et/ou du document de référence, dans la mesure où l'appréciation du management sur la nature et le niveau des risques n'a pas changé au cours du semestre.» « A l'inverse, en cas de changement dans l'appréciation des risques de l'émetteur, ce dernier l'indiquera spécifiquement et les décrira dans son rapport financier semestriel ».

Alors que s'achève la saison de publication des résultats du 1er semestre 2009 au moment où nous publions cette enquête, il nous a paru intéressant d'analyser la façon dont les sociétés de l'échantillon ont communiqué sur l'évolution de leurs risques dans leur rapport financier semestriel.

Risques financiers

Les évolutions significatives dans l'exposition ou la gestion des risques financiers ont été présentées par **la plupart des sociétés dans leurs états financiers semestriels**. La crise financière avec, notamment, ses impacts sur les liquidités, les cours de bourse, les taux de change et les prix des matières premières a donc incité les entreprises à inclure tout ou partie des informations à fournir sur les instruments financiers au titre de la norme IFRS 7, requises dans les comptes annuels mais non expressément obligatoires dans les comptes semestriels résumés.

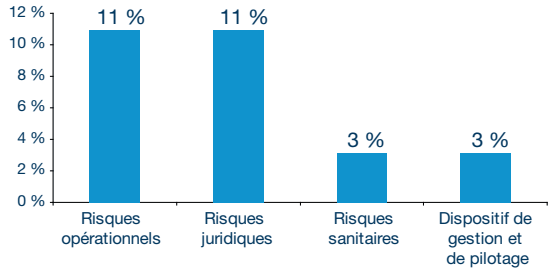
Au-delà des informations présentées dans les comptes semestriels, **19 %** des sociétés de l'échantillon ont mentionné leur exposition aux risques financiers dans leur **rapport semestriel d'activité**, soit au moyen de développements spécifiques, soit via un renvoi vers la note afférente des comptes semestriels.

Risques non financiers

Force est de constater que la plupart des sociétés annoncent ne pas avoir connu d'évolution dans l'appréciation de leurs risques depuis leur rapport annuel 2008. En effet, **elles sont 77 % à ne pas avoir mis à jour leurs facteurs de risque non-financiers dans leur rapport financier semestriel**, soit en indiquant explicitement que les risques précédemment communiqués n'ont pas évolué (64 % des sociétés), soit en passant sous silence le thème des risques (13 %). Parmi les 64 % de sociétés qui renvoient à leur rapport financier annuel et/ou document de référence pour la description de leurs risques, 17 % accompagnent ce renvoi d'un rappel des conditions économiques difficiles auxquelles elles doivent faire face (10 %) ou d'une « short-list » des risques les plus significatifs (7 %).

Parmi les **23 % de sociétés dont l'appréciation des risques non-financiers a évolué au cours du 1er semestre 2009**, ce sont les risques juridiques et opérationnels qui sont le plus souvent mis à jour.

Mise à jour des risques dans les rapports financiers du 1er semestre 2009



Plusieurs réponses possibles

Les risques juridiques sont mis à jour par 11 % des sociétés de l'échantillon, notamment sur l'évolution des litiges précédemment communiqués par l'entreprise ou, l'émergence de nouveaux contentieux.

Les risques opérationnels sont eux aussi actualisés par 11 % des sociétés qui introduisent ou complètent leur communication sur les risques liés :

- à l'environnement concurrentiel,
- au succès d'opérations de croissance externe ou de cession d'activités,
- à l'évolution de leurs produits et activités de recherche et développement,
- à la saisonnalité de leur activité.

La prise en compte du risque de pandémie est quant à lui mentionné par deux sociétés (3 %).

Il est par ailleurs intéressant de noter que deux sociétés (3 %) mentionnent une évolution dans leur dispositif de gestion et de pilotage des risques au cours du 1er semestre 2009. L'une d'elle annonce la création d'une direction des risques rattachée au directeur général adjoint finance. L'autre, société du secteur financier, mentionne le déploiement d'une méthode avancée de calcul de l'exigence en fonds propres, le déploiement d'un nouvel outil de cartographie et des actions de déploiement et de renforcement de contrôles permanents.

3. Synthèse

Compte tenu de la dégradation de l'environnement économique au 1er semestre 2009, la proportion de sociétés ayant mis à jour leurs facteurs de risques non financiers (23 %) peut paraître faible. Néanmoins, s'agissant de communication externe au 30 juin, il est possible que les sociétés se soient concentrées sur les points les plus significatifs. Ce faible taux ne permet donc pas de conclure qu'aucune évolution des facteurs de risque ne soit intervenue chez les sociétés qui n'en font pas état, ni sur l'absence de travaux de mise à jour en interne. Il se peut également que le dispositif mis en place par les sociétés ne leur permette pas de procéder à une mise à jour semestrielle donnant le même niveau d'information que ce qu'elles sont capables de produire annuellement.

Contacts

Jean-Marc TRUCHI
PricewaterhouseCoopers
Associé
Activité « Maîtrise des risques, contrôle interne, audit interne »
Tél. 01 56 57 80 85
jean-marc.truchi@fr.pwc.com

Philippe KUBISA
PricewaterhouseCoopers
Associé
Responsable de l'activité « Communication financière »
Tél. 01 56 57 80 32
philippe.kubisa@fr.pwc.com

Christophe THENEGAL
PricewaterhouseCoopers
Associé
Activité « Maîtrise des risques, contrôle interne, audit interne »
Tél. 01 56 57 55 98
christophe.thenegal@fr.pwc.com

Jean-Pierre HOTTIN
PricewaterhouseCoopers
Associé
Activité « Maîtrise des risques, contrôle interne, audit interne »
Tél. 01 56 57 82 63
jean-pierre.hottin@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

www.pwc.fr

www.landwell.fr

Copyright © PricewaterhouseCoopers - octobre 2009

LANDWELL & ASSOCIÉS
Avocats
Réseau PRICEWATERHOUSECOOPERS

PRICEWATERHOUSECOOPERS