



Institut de  
l'Audit Interne

Le dispositif de  
Contrôle Interne :  
Cadre de référence

Présentation des travaux  
du Groupe de Place

- 9 mai 2006 -

Le dispositif de Contrôle Interne :  
Cadre de référence

Présentation des travaux  
du Groupe de Place

- 9 mai 2006 -



# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	5
PRÉAMBULE .....	6
1.1 LE CONTEXTE .....	6
1.2 L'APPROCHE .....	8
LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE ...	11
2.1 SYNTHÈSE .....	12
2.2 EXPOSÉ DÉTAILLÉ .....	14
QUESTIONNAIRES .....	21
QUESTIONNAIRE RELATIF AU CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER .....	23
QUESTIONNAIRE RELATIF À L'ANALYSE ET À LA MAÎTRISE DES RISQUES .....	26
ANNEXES .....	29
ANNEXE 1 : LETTRE DE MISSION DE L'AMF ET COMPOSITION DU GROUPE DE PLACE .....	31
ANNEXE 2 : LISTE NOMINATIVE DES PARTICIPANTS AUX TRAVAUX .....	35
ANNEXE 3 : PRINCIPAUX TEXTES RELATIFS AU GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE .....	37

*NB : Le questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier est destiné à devenir l'ossature d'un document plus approfondi susceptible de constituer un référentiel de procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.*

*Ce document technique dont la rédaction a été confiée à un groupe ad hoc et qui fera l'objet d'une validation par le Groupe de place sera achevé dans le courant du mois de septembre 2006.*

# INTRODUCTION

## PRÉAMBULE

---

Selon les articles 225.37 et 225.68 du code de commerce qui trouvent leur origine dans la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1<sup>er</sup> août 2003 (article 117), dans les sociétés faisant appel public à l'épargne, le Président du Conseil d'Administration ou de Surveillance « *rend compte, dans un rapport, ... des procédures de contrôle interne mises en place par la société* ».

Pour ces mêmes sociétés, selon l'article L225-235 (article 120 de la LSF) : « *les commissaires aux comptes présentent dans un rapport, ... leurs observations sur le rapport (du Président) pour celles des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière* ».

Dans son rapport 2004 sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne, l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) note « *qu'à la différence de la gouvernance d'entreprise, qui bénéficie désormais de standards de place auxquels les émetteurs peuvent se comparer, l'absence d'un référentiel unanimement admis sur le contrôle interne en rend la description plus difficile et peut constituer un frein si l'on souhaite parvenir à terme à une évaluation de l'adéquation et de l'efficacité des systèmes* ».

Dans ce cadre, l'AMF a confié, en avril 2005, à un groupe de travail « de Place »<sup>1</sup> le choix et/ou l'adaptation d'un référentiel de contrôle interne à l'usage des sociétés françaises soumises aux obligations de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003 en précisant que « *le référentiel devrait constituer un outil de gestion au service des entreprises faisant appel public à l'épargne* ».

Dans sa lettre de mission<sup>2</sup>, l'AMF précise que « *le référentiel élaboré ou retenu devra être confronté aux référentiels utilisés dans les juridictions étrangères significatives dans le domaine boursier, en particulier le référentiel COSO, afin de permettre d'éviter dans la mesure du possible une duplication des contraintes de reporting externe en relation avec le contrôle interne* ». Et le régulateur ajoute que « *l'objectif est également d'anticiper les initiatives européennes figurant dans le projet de révision des 4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives* ».

### 1.1 LE CONTEXTE

---

Les définitions du contrôle interne sont nombreuses et ont eu le plus souvent comme auteurs des organisations professionnelles de comptables.

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables : « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* ».

En 1990, le règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et en définit les objectifs :

- a) « *vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif* ;

---

<sup>1</sup> Composition du Groupe de Place cf. annexe 1 suivie en annexe 2 de la liste nominative des participants aux travaux.

<sup>2</sup> Lettre de mission, cf. annexe 1

- b) vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées ;
- c) veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information. »

Le règlement 97/02 est venu par la suite préciser les éléments qui doivent composer le dispositif de contrôle interne des établissements de crédit :

- a) « un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;
- b) une organisation comptable et de traitement de l'information ;
- c) des systèmes de mesure des risques et des résultats ;
- d) des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;
- e) un système de documentation et d'information ;
- f) un système de surveillance des flux d'espèces et des titres ».

La plupart des autres secteurs d'activité n'étant pas soumis à une telle réglementation, la majorité des sociétés françaises ont mis en place leur propre dispositif de contrôle interne sans s'appuyer sur un référentiel spécifique.

Il en a été de même dans les grands pays occidentaux jusqu'au début des années 1990, époque où les Etats-Unis d'abord puis le Canada et le Royaume-Uni ont publié soit un référentiel de contrôle interne, soit de bonnes pratiques en la matière.

Le référentiel le plus répandu est, sans conteste, le document américain publié en 1992 et intitulé « *Internal Control – Integrated Framework*<sup>1</sup> », plus connu sous l'appellation de COSO, acronyme de « *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* », du nom du comité qui a conçu ce référentiel.

A la suite des nombreux scandales financiers qui ont secoué les entreprises américaines à la fin des années 90 et au début des années 2000, les Etats-Unis ont adopté, le 30 juillet 2002, le Sarbanes Oxley Act (SOX). L'article 404 de cette loi exige que la Direction Générale engage sa responsabilité sur l'établissement d'une structure de contrôle interne comptable et financier et qu'elle évalue, annuellement, son efficacité au regard d'un modèle de contrôle interne reconnu. Les commissaires aux comptes valident cette évaluation.

Pour la mise en œuvre de cette section 404, la Securities and Exchange Commission (SEC) et le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) ont fortement recommandé aux entreprises américaines et étrangères cotées à New York d'adopter le COSO comme référentiel de contrôle interne, ce qui a été le cas pour la trentaine de groupes français concernés par cette loi.

Un an plus tard, le 1<sup>er</sup> août 2003, était promulguée en France la Loi de Sécurité Financière (LSF) qui, selon les autorités françaises, était « une réponse, à la fois politique et technique, à la crise de confiance dans les mécanismes du marché et aux insuffisances de régulation dont le monde économique et financier a pris connaissance depuis deux ans ».

C'est au sein du chapitre II « De la transparence dans les entreprises » du titre III « Modernisation du contrôle légal des comptes et Transparence » que se situent les articles 117 et 120 présentés en introduction.

Ces deux articles permettent d'opérer une distinction entre le contrôle interne d'une société en général et le contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

La LSF se distingue dès lors du SOX qui s'intéresse au seul contrôle interne comptable et financier.

<sup>1</sup> Ouvrage traduit en français par l'IFACI (Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne) et PwC (PricewaterhouseCoopers) en 1994 sous le titre « La pratique du contrôle interne – COSO Report »- copyright en français IFACI.

Appliquée à son origine à l'ensemble des sociétés anonymes, l'obligation pour le Président du Conseil d'Administration ou de Surveillance d'établir un rapport a été limitée, en juillet 2005, par la Loi pour la Confiance et la Modernisation de l'Economie (Loi Breton) aux seules sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne.

Les débats qui ont précédé ou accompagné la promulgation de la LSF ont contribué à éclairer le concept de contrôle interne. Les pratiques des entreprises en la matière telles qu'observées depuis trois ans, témoignent cependant d'une grande diversité.

Cette situation justifiait donc la décision de l'AMF de rechercher une transcription pratique du concept sous la forme d'un cadre de référence.

## 1.2. L'APPROCHE

---

Le Groupe de Place a privilégié une approche pragmatique, s'efforçant de concilier :

- les « bonnes pratiques » observées à l'étranger,
- la réglementation française,
- les recommandations des rapports sur la Gouvernance d'entreprise, et
- les évolutions des 4<sup>ème</sup>, 7<sup>ème</sup> et 8<sup>ème</sup> directives européennes

Les éléments essentiels des deux principaux référentiels ont été ainsi examinés par le Groupe à savoir le COSO américain et le «Turnbull guidance<sup>1</sup> » britannique.

Du COSO, le groupe s'est inspiré des cinq composantes même si l'on ne retrouve pas à l'identique, dans le document de place, la terminologie utilisée par le référentiel américain.

Rappelons-en les grands traits :

- **environnement de contrôle** : l'environnement dans lequel les personnes accomplissent leurs tâches et assument leurs responsabilités ainsi que les qualités individuelles des collaborateurs et surtout leur intégrité, leur éthique et leur compétence, constituent le socle de toute organisation ;
- **évaluation des risques** : l'entreprise doit être consciente des risques et les maîtriser. Elle doit fixer des objectifs et les intégrer aux activités commerciales, financières, de production, de marketing et autres, afin de fonctionner de façon harmonieuse. Elle doit également instaurer des mécanismes permettant d'identifier, analyser et gérer les risques correspondants ;
- **activités de contrôle** : les normes et procédures de contrôle doivent être élaborées et appliquées pour s'assurer que sont exécutées efficacement les mesures identifiées par le management comme nécessaires à la réduction des risques liés à la réalisation des objectifs ;
- **information et communication** : les systèmes d'information et de communication permettent au personnel de recueillir et échanger les informations nécessaires à la conduite, à la gestion et au contrôle des opérations ;
- **pilotage** : l'ensemble du processus doit faire l'objet d'un suivi, et des modifications doivent y être apportées le cas échéant.

Ainsi, le système peut-il réagir rapidement en fonction du contexte.

Du Turnbull, le Groupe a retenu l'esprit, c'est-à-dire celui d'un guide - court - qui a pour but de :

- « *montrer une saine pratique professionnelle dans laquelle le contrôle interne est intégré dans les processus par lesquels la société poursuit ses objectifs ;*
- *rester applicable dans un environnement professionnel en mutation constante ;*
- *permettre à chaque société de le mettre en œuvre d'une façon qui tienne compte de sa situation et de ses spécificités particulières ».*

---

<sup>1</sup> Guide développé par l'ICAEW (l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galles) et publié en 1999

Le groupe n'a pas traité de la gouvernance, considérant que cet aspect avait été développé par des textes législatifs, les rapports Viénot et Bouton ainsi que par les principes de gouvernement d'Entreprise de l'OCDE. Il a pris acte, par contre, des responsabilités du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance qui en ressortent (cf. annexe 3 - Principaux textes relatifs au gouvernement d'entreprise).

Pour l'élaboration de son Cadre de référence, le Groupe de Place s'est également assuré de sa conformité avec les travaux de la Commission Européenne :

⇒ **4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives comptables : la Commission Européenne**, dans le cadre de son plan d'action, adopté en 2002, de modernisation du droit des sociétés et de renforcement du gouvernement d'entreprise, a publié des propositions de modifications. Il est notamment prévu que *« les sociétés [...] faisant appel public à l'épargne fassent chaque année une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques [...] dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ou, au niveau consolidé, en relation avec le processus d'établissement des comptes consolidés. [...] »*.

Il convient de souligner que les 4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives retiennent une approche descriptive, tant en matière de contrôle interne qu'en matière de gestion des risques. En outre, le domaine de la gestion des risques est abordé uniquement sous l'angle de sa relation avec l'établissement des comptes.

⇒ **8<sup>ème</sup> directive sur le contrôle légal des comptes** : cette proposition de directive qui a fait l'objet d'un accord politique au Conseil après son adoption fin septembre 2005 par le Parlement européen pose le principe que *« les entités d'intérêt public doivent être dotées d'un Comité d'audit, tout en laissant, sous certaines conditions, aux Etats membres la possibilité de ne pas imposer sa mise en place. Ainsi, les Etats membres peuvent permettre que « les fonctions attribuées au Comité d'audit soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble » (article 39.1), ou encore, permettre ou décider que l'ensemble des dispositions relatives au Comité d'audit ne s'appliquent pas aux entités « qui disposent d'un organe remplissant des fonctions équivalentes à celles d'un Comité d'audit, instauré et fonctionnant en vertu des dispositions en vigueur dans l'Etat membre où l'entité à contrôler est enregistrée » (article 39.5) »*.

*Parmi les possibles fonctions d'un Comité d'audit [...] sont notamment cités le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne, le cas échéant, et de la gestion des risques de la société. »*

*Il est également prévu que le contrôleur légal [commissaire aux comptes] fasse rapport au Comité d'audit sur les questions fondamentales soulevées par le contrôle légal notamment les faiblesses majeures du contrôle interne en rapport avec le processus d'élaboration de l'information financière »*.

\* \*  
\*

Ainsi, c'est dans le cadre des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes mais également à partir des pratiques de bonne gouvernance déjà reconnues en France et des deux modèles de contrôle interne rappelés ci-dessus, que le Groupe de Place a rédigé **le présent cadre de référence de contrôle interne** dont l'ambition est d'être global.

Il comprend des principes généraux de contrôle interne et deux questionnaires de portée générale, l'un relatif au contrôle interne comptable et financier, l'autre afférent à l'analyse et à la maîtrise des risques, composante essentielle de tout dispositif de contrôle interne.

Le questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier est destiné à devenir l'ossature d'un document plus approfondi susceptible de constituer un référentiel de procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

Ce document technique sera mis à la disposition des fonctions concernées de l'entreprise, après validation du Groupe de Place et consultation publique à l'initiative de l'AMF.

Il pourra servir, en tant que de besoin, à la rédaction du rapport du Président pour celles des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable.

\* \* \*  
\* \*  
\*

**Le présent cadre de référence est basé sur des principes généraux et non sur des règles contraignantes.**

**En effet, chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne, lequel devrait s'inscrire dans le cadre d'une bonne gouvernance, telle que développée par les rapports Viénot et Bouton.**

**Ce cadre n'a pas vocation à être imposé aux sociétés ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et le secteur des assurances. Il peut être utilisé par les sociétés faisant appel public à l'épargne pour superviser ou, le cas échéant, développer leur dispositif de contrôle interne, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.**

**C'est en définitive un outil qui devrait contribuer à une plus grande homogénéité des concepts sous-tendant la rédaction des rapports des présidents sur le contrôle interne et pourrait donc en faciliter la lecture pour les investisseurs.**

# LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE CONTRÔLE INTERNE

## 2.1 SYNTHÈSE

---

### DÉFINITION

**Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :**

- la conformité aux lois et règlements ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;
- le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières ;

**et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.**

En contribuant à prévenir et maîtriser les risques de ne pas atteindre les objectifs que s'est fixés la société, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans la conduite et le pilotage de ses différentes activités.

Toutefois, le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

### PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

### COMPOSANTES DU DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

La Direction Générale ou le Directoire conçoivent le dispositif de contrôle interne. Celui-ci fait l'objet d'une communication adéquate en vue de sa mise en œuvre par le personnel.

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre. Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

Le dispositif de contrôle interne, qui est adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir:

- **une organisation comportant** une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'information, des outils et des pratiques appropriés ;
- **la diffusion en interne d'informations pertinentes**, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- **un système** visant à recenser et analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- **des activités de contrôle** proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ;
- **une surveillance permanente** du dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement. Cette surveillance, qui peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne de la société lorsqu'elle existe, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.  
La Direction Générale ou le Directoire apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

## 2.2 EXPOSÉ DÉTAILLÉ

---

### DÉFINITION

**Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.**

**Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui :**

- **contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et**
- **doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.**

**Le dispositif vise plus particulièrement à assurer :**

- a) la conformité aux lois et règlements ;**
- b) l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire ;**
- c) le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;**
- d) la fiabilité des informations financières.**

**Le contrôle interne ne se limite donc pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.**

**Il ne recouvre pas non plus toutes les initiatives prises par les organes dirigeants ou le management comme par exemple la définition de la stratégie de la société, la détermination des objectifs, les décisions de gestion, le traitement des risques ou le suivi des performances.**

#### **a) Conformité aux lois et règlements**

Il s'agit des lois et règlements auxquels la société est soumise. Les lois et les règlements en vigueur fixent des normes de comportement que la société intègre à ses objectifs de conformité.

Compte tenu du grand nombre de domaines existants (droit des sociétés, droit commercial, sécurité, environnement, social, etc.), il est nécessaire que la société dispose d'une organisation lui permettant de :

- connaître les diverses règles qui lui sont applicables ;
- être en mesure d'être informée en temps utile des modifications qui leur sont apportées (veille juridique) ;
- transcrire ces règles dans ses procédures internes;
- informer et former les collaborateurs sur celles des règles qui les concernent.

#### **b) Application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire**

Les instructions et orientations de la Direction Générale ou du Directoire permettent aux collaborateurs de comprendre ce qui est attendu d'eux et de connaître l'étendue de leur liberté d'action. Ces instructions et orientations doivent être communiquées aux collaborateurs concernés, en fonction des objectifs assignés à chacun d'entre eux, afin de fournir des orientations sur la façon dont les activités devraient être menées. Ces instructions et orientations doivent être établies en fonction des objectifs poursuivis par la société et des risques encourus.

### **c) Bon fonctionnement des processus internes de la société notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs**

L'ensemble des processus opérationnels, industriels, commerciaux et financiers sont concernés.

Le bon fonctionnement des processus exige que des normes ou principes de fonctionnement aient été établis et que des indicateurs de performance et de rentabilité aient été mis en place.

Par « actifs », il faut entendre non seulement les « actifs corporels » mais aussi les « actifs incorporels » tels que le savoir-faire, l'image ou la réputation. Ces actifs peuvent disparaître à la suite de vols, fraudes, improductivité, erreurs, ou résulter d'une mauvaise décision de gestion ou d'une faiblesse de contrôle interne. Les processus y afférents devraient faire l'objet d'une attention toute particulière.

Il en va de même des processus qui sont relatifs à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. Ces processus comprennent non seulement ceux qui traitent directement de la production des états financiers mais aussi les processus opérationnels qui génèrent des données comptables.

### **d) Fiabilité des informations financières**

La fiabilité d'une information financière ne peut s'obtenir que grâce à la mise en place de procédures de contrôle interne susceptibles de saisir fidèlement toutes les opérations que l'organisation réalise.

La qualité de ce dispositif de contrôle interne peut-être recherchée au moyen :

- d'une séparation des tâches qui permet de bien distinguer les tâches d'enregistrement, les tâches opérationnelles et les tâches de conservation ;
- d'une description des fonctions devant permettre d'identifier les origines des informations produites, et leurs destinataires ;
- d'un système de contrôle interne comptable permettant de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux instructions générales et spécifiques, et qu'elles sont comptabilisées de manière à produire une information financière conforme aux principes comptables généralement admis.

## **LE PÉRIMÈTRE DU CONTRÔLE INTERNE**

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Pour les participations significatives, dans lesquelles la société mère exerce une influence notable, il appartient à cette dernière d'apprécier la possibilité de prendre connaissance et d'examiner les mesures prises par la participation concernée en matière de contrôle interne

## **LES COMPOSANTES DU CONTRÔLE INTERNE**

### **⇒ Préalables**

Les grandes orientations en matière de contrôle interne sont déterminées en fonction des objectifs de la société.

Ces objectifs doivent être déclinés au niveau des différentes unités de l'entité et clairement communiquées aux collaborateurs afin que ces derniers comprennent et adhèrent à la politique de l'organisation en matière de risques et de contrôle.

Le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires.

En effet, le dispositif de contrôle interne ne peut empêcher à lui seul que des personnes de la société commettent une fraude, contreviennent aux dispositions légales ou réglementaires, ou communiquent à l'extérieur de la société des informations trompeuses sur sa situation.

Dans ce contexte, l'exemplarité constitue un vecteur essentiel de diffusion des valeurs au sein de la société.

## ⇒ Composantes

Le dispositif de contrôle interne comprend cinq composantes étroitement liées.

Bien que ces composantes soient applicables à toutes les sociétés, leur mise en œuvre peut être faite de façon différente selon la taille et le secteur d'activité des sociétés.

Ces cinq composantes sont les suivantes :

### 1) **Une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant des ressources et des compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés**

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne doit reposer sur des principes fondamentaux mais aussi sur :

⇒ **une organisation appropriée** qui fournit le cadre dans lequel les activités nécessaires à la réalisation des objectifs sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;

⇒ **des responsabilités et pouvoirs clairement définis** qui doivent être accordés aux personnes appropriées en fonction des objectifs de la société. Ils peuvent être formalisés et communiqués au moyen de descriptions de tâches ou de fonctions, d'organigrammes hiérarchiques et fonctionnels, de délégations de pouvoirs et devraient respecter le principe de séparation des tâches ;

⇒ **une politique de gestion des ressources humaines** qui devrait permettre de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leur responsabilité et à l'atteinte des objectifs actuels et futurs de la société ;

⇒ **des systèmes d'information** adaptés aux objectifs actuels de l'organisation et conçus de façon à pouvoir supporter ses objectifs futurs. Les systèmes informatiques sur lesquels s'appuient ces systèmes d'information doivent être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique afin d'assurer la conservation des informations stockées. Leur continuité d'exploitation doit être assurée au moyen de procédures de secours. Les informations relatives aux analyses, à la programmation et à l'exécution des traitements doivent faire l'objet d'une documentation ;

⇒ **des procédures ou modes opératoires** qui précisent la manière dont devrait s'accomplir une action ou un processus (objectifs à atteindre à un horizon donné, définitions de fonctions et de lignes hiérarchiques/fonctionnelles, lignes de conduite, outils d'aide à la décision et d'évaluation, fréquence de contrôle, personne responsable du contrôle, ...), quels qu'en soient la forme et le support.

Dans ce contexte et en référence à l'article L225-235 du code de commerce, la CNCC a, dans un avis technique, donné les précisions suivantes « *les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière s'entendent de celles qui permettent à la société de produire les comptes et les informations sur la situation financière et ces comptes. Ces informations sont celles extraites des comptes annuels ou consolidés ou qui peuvent être rapprochées des données de base de la comptabilité ayant servi à l'établissement de ces comptes* ».

On trouvera, en partie 3, certaines questions qui peuvent se poser sur les procédures comptables et financières, mises en place par la société ;

⇒ **des outils** ou instruments de travail (bureautique, informatique) qui doivent être adaptés aux besoins de chacun et auxquels chaque utilisateur devrait être dûment formé ;

⇒ **des pratiques** communément admises au sein de la société.

## **2) La diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités**

La société devrait disposer de processus qui assurent la communication d'informations pertinentes, fiables et diffusées en temps opportun aux acteurs concernés de la société afin de leur permettre d'exercer leurs responsabilités.

## **3) Un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques**

En raison de l'évolution permanente de l'environnement ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour recenser, analyser et gérer les risques d'origine interne ou externe auxquels elles peuvent être confrontées et qui réduiraient la probabilité d'atteinte des objectifs.

### ⇒ **Recensement des risques**

La société doit recenser les principaux risques identifiables, internes ou externes pouvant avoir un impact sur la probabilité d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Cette identification, qui s'inscrit dans le cadre d'un processus continu, devrait couvrir les risques qui peuvent avoir une incidence importante sur sa situation.

### ⇒ **Analyse des risques**

Il convient pour ce faire de tenir compte de la possibilité d'occurrence des risques et de leur gravité potentielle, ainsi que de l'environnement et des mesures de maîtrise existantes. Ces différents éléments ne sont pas figés, ils sont pris en compte, au contraire, dans un processus de gestion des risques.

### ⇒ **Procédures de gestion des risques**

La Direction Générale ou le Directoire avec l'appui d'une direction des risques, si elle existe, devraient définir des procédures de gestion des risques.

On trouvera, en partie 3, certaines questions qui peuvent se poser au sujet de ces procédures.

#### **4) Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs**

Les activités de contrôle sont présentes partout dans l'organisation, à tout niveau et dans toute fonction qu'il s'agisse de contrôles orientés vers la prévention ou la détection, de contrôles manuels ou informatiques ou encore de contrôles hiérarchiques.

En tout état de cause, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées aux enjeux de chaque processus. Dans ce cadre, une attention toute particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et de fonctionnement des systèmes d'information.

#### **5) Une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement**

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société.

Mise en œuvre par le management sous le pilotage de la Direction Générale ou du Directoire, cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés ainsi que des travaux effectués par l'audit interne, lorsqu'il existe. Cette surveillance s'appuie notamment sur les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances réglementaires de supervision.

La surveillance peut utilement être complétée par une veille active sur les meilleures pratiques en matière de contrôle interne.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

La Direction Générale ou le Directoire apprécient les conditions dans lesquelles ils informent le Conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

### **LES ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

#### **⇒ Le Conseil d'Administration ou de Surveillance**

Le niveau d'implication des Conseils d'Administration ou de Surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à l'autre.

Il appartient à la Direction Générale ou au Directoire de rendre compte au Conseil (ou à son comité d'audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne. En tant que de besoin, le Conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

Lorsqu'il existe, le Comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le Comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail. Il doit être en conséquence destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

### ⇒ La Direction Générale / le Directoire

La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, ils se tiennent régulièrement informés de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.

### ⇒ L'audit interne

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions.

Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Le responsable de l'audit interne rend compte à la Direction Générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des principaux résultats de la surveillance exercée.

### ⇒ Le personnel de la société

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en prise directe avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers qui doivent jouer un rôle important de pilotage et de contrôle.

## LIMITES DU CONTRÔLE INTERNE

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société.

La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société. Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs, notamment des incertitudes du monde extérieur, de l'exercice de la faculté de jugement ou de dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur.

En outre, lors de la mise en place des contrôles, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et de ne pas développer des systèmes de contrôle interne inutilement coûteux quitte à accepter un certain niveau de risque.



# QUESTIONNAIRES

### **AVERTISSEMENT**

*Les questionnaires complètent utilement le document général.*

*Compte tenu des spécificités de chaque société, leur présentation ne sous-entend nullement que les questions qui y figurent doivent toutes être prises en compte lors de l'examen du dispositif de contrôle interne, que tous les éléments mentionnés doivent être présents ou que leur absence doive être expliquée.*

*Le document technique, qui va reprendre, adapter et compléter le questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier n'aura pas davantage un caractère obligatoire ou normatif. Il visera à permettre aux émetteurs qui le souhaiteraient de procéder par comparaison à une analyse interne de leurs procédures dans ce domaine.*

## Questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier

### ⇒ Rôle des organes de gouvernance<sup>1</sup>

**Il est précisé que, lorsque le Conseil s'est doté d'un Comité d'audit, le rôle attribué au Conseil dans les questions suivantes peut, tout aussi bien, être exercé par le Comité d'audit.**

- *Les principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers de l'entreprise ont-ils été formellement validés par la Direction Générale, revus par les commissaires aux comptes et portés à la connaissance du Conseil d'Administration ou de Surveillance ?*
- *Pour les arrêtés correspondant à des comptes publiés, les principales options comptables ainsi que les choix effectués ont-ils été expliqués et justifiés par la Direction Générale au Conseil, et revus par les commissaires aux comptes ?*
- *Existe-t-il un processus de validation des changements de principes comptables envisagés prenant en considération l'économie des opérations ? Ce processus prévoit-il en particulier une consultation des commissaires aux comptes et une information du Conseil ?*
- *Le Conseil reçoit-il l'assurance des commissaires aux comptes qu'ils ont accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des filiales consolidées ?*
- *Le Conseil reçoit-il l'assurance des commissaires aux comptes qu'ils ont suffisamment avancé leurs travaux au moment de l'arrêté des comptes pour être en mesure de communiquer toutes remarques significatives ?*
- *La formation du résultat, la présentation du bilan, de la situation financière et des annexes, ont-elles été expliquées au Conseil, à chaque arrêté de comptes publiés ?*
- *Le Conseil a-t-il été informé de l'existence d'un contrôle de gestion dont les données sont périodiquement rapprochées de l'information financière publiée ?*
- *Le Conseil a-t-il été régulièrement informé de l'existence de situations de trésorerie incluant des perspectives à court terme ? Les flux de trésorerie pris en compte dans l'analyse présentée au Conseil mettent-ils clairement en évidence les éléments dont l'utilisation par la société mère font l'objet de restrictions ?*

### ⇒ Organisation comptable et financière

- *La fonction comptable et financière a-t-elle, pour le périmètre couvert par les comptes, accès aux informations nécessaires à leur élaboration ?*

<sup>1</sup> Par organes de gouvernance, on entend, dans le cadre de ce questionnaire le Conseil d'Administration ou de Surveillance, la Direction générale ou le Directoire.

- *Existe-t-il un manuel de principes comptables groupe, précisant le traitement comptable des opérations les plus importantes ?*
- *En cas de publication de comptes établis suivant plusieurs référentiels comptables pour un même niveau (individuel ou consolidé), existe-t-il des procédures pour expliquer les principaux retraitements ?*
- *Existe-t-il un manuel de procédures comptables et des instructions décrivant les répartitions des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter ? Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, existe-t-il des procédures de diffusion visant à assurer leur prise en compte par les filiales ?*
- *Les responsables de l'établissement des comptes et de l'information financière ainsi que les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ?*
- *Existe-t-il un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable ? Prend-il en considération les évolutions prévisibles ?*

#### ⇒ **Système d'information comptable et financier**

- *Les procédures et les systèmes d'information sont-ils développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière ?*
- *Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société ?*
- *La Direction Générale s'est-elle assurée que les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers étaient respectées ?*

#### ⇒ **Identification et analyse des risques affectant l'information comptable et financière**

- *Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?*
- *Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des procédures spécifiques visant à réduire les risques d'erreurs et de fraudes ?*

#### ⇒ **Activité de contrôle**

- *Existe-t-il des contrôles réguliers et inopinés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis dans la pratique ?*
- *Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes comptables et/ou dans le manuel de procédures comptables ?*
- *L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?*

- *Le dispositif de contrôle interne comptable et financier comporte-t-il des contrôles spécifiques aux points qui seraient identifiés comme sensibles concernant des aspects comptables, par exemple inscription à l'actif, constatation des produits, spécialisation des périodes comptables, valorisation des stocks...)?*
- *Les procédures d'arrêté des comptes du groupe sont-elles applicables dans toutes les composantes du périmètre de consolidation ? S'il existe des exceptions, y a-t-il des procédures adéquates pour les traiter ?*

⇒ **Communication financière et comptable**

- *Existe-t-il un échéancier récapitulatif des obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable et financière au marché ? Cet échéancier précise-t-il :*
  - *la nature et l'échéance de chaque obligation périodique,*
  - *les personnes responsables de leur établissement.*
- *Existe-t-il des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché ?*
- *Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?*

## Questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques

### ⇒ Principes généraux de gestion des risques

- *La société dispose-t-elle d'un « langage commun » en matière de risques (typologie homogène, critères de recensement, d'analyse et de suivi, ...) ?*
- *La société a-t-elle mis en place des objectifs en matière de gestion des risques ?*

### ⇒ Identification des principaux risques

*Le dispositif de contrôle interne comprend un système visant à s'assurer de l'existence d'un processus d'identification des principaux risques liés à l'activité de la société.*

*Le niveau de détail de ce processus est adapté aux objectifs, caractéristiques et environnement de la société (des décisions stratégiques aux opérations).*

- *Existe-t-il un processus d'identification des principaux risques ? Le cas échéant, ce processus intègre-t-il les objectifs de la société ? Une organisation a-t-elle été mise en place à cet effet ?*

### ⇒ Analyse des principaux risques

- *Pour les principaux risques identifiés, l'entreprise réalise-t-elle une analyse des incidences potentielles (chiffrées ou non, financière ou non financière), et du degré de maîtrise estimé ?*
- *L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la société ?*
- *Ces analyses donnent-elles lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?*

### ⇒ Procédures de gestion des principaux risques

- *Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par la Direction et mises en place dans la société ?*
- *Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?*
- *Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?*
- *Les expériences passées de l'entreprise (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?*

- *La Direction reçoit-elle une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?*
- *L'entreprise a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?*

⇒ **Surveillance des risques et des procédures de gestion des risques**

- *L'entreprise communique-t-elle en interne aux personnes intéressées :*
  - *Sur ses facteurs de risques ?*
  - *Sur les dispositifs de gestion des risques ?*
  - *Sur les actions en cours et les personnes qui en ont la charge ?*
- *L'entreprise a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?*
- *Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ?*
- *Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la société, et de les corriger ?*
- *Le Conseil d'administration ou le Conseil de Surveillance, selon le cas, a-t-il été informé des grandes lignes de la politique de gestion des risques ? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?*



# ANNEXES



## Cahier des charges, termes de référence, procédures opérationnelles et composition du Groupe de travail

### CAHIER DES CHARGES

L'Autorité des marchés financiers confie à un groupe de travail « de Place » le choix et/ou l'adaptation d'un référentiel de contrôle interne à l'usage des sociétés françaises soumises aux obligations de la loi du 1<sup>er</sup> août 2003. L'AMF est maître d'ouvrage du projet, le groupe de travail en est le maître d'œuvre.

Le référentiel devrait constituer un outil de gestion au service des entreprises faisant appel public à l'épargne. Son objectif dépasse les simples obligations nées de la loi de sécurité financière en matière de rapport public.

Il pourrait également, en parallèle, contribuer à une plus grande homogénéité des rapports des présidents sur le contrôle interne, afin d'en faciliter la lecture pour les investisseurs.

Le référentiel élaboré ou retenu devra être confronté aux référentiels utilisés dans les juridictions étrangères significatives dans le domaine boursier, en particulier le référentiel COSO, afin de permettre d'éviter dans la mesure du possible une duplication des contraintes de reporting externe en relation avec le contrôle interne. L'objectif est également d'anticiper les initiatives européennes figurant dans le projet de révision des 4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives.

Le groupe de travail se fixe l'objectif d'un an pour rendre ses conclusions. Une consultation publique sera effectuée préalablement à la remise de ses conclusions.

### TERMES DE RÉFÉRENCE

Le groupe de travail est composé d'un Comité Plénier de 18-20 membres auxquels s'associent des personnalités pouvant apporter une contribution au groupe. Ces dernières ne participent pas aux votes éventuels du comité.

Proposition : Le secrétariat du groupe est assuré par l'IFACI.

### PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES

Les membres ont une obligation de discrétion vis-à-vis des travaux du groupe et les documents de travail qui leur sont communiqués ne peuvent être divulgués à l'extérieur.

Le rythme des réunions du Comité plénier est fixé à une réunion mensuelle qui aura lieu dans les locaux de l'AMF. Les réunions donnent lieu à un compte rendu synthétique établi par le secrétariat. Afin d'assurer un lancement efficace, il est proposé une série de 4 réunions avant le 14 juillet 2005.



Les documents de séance sont préparés par le secrétariat et soumis au Comité plénier après approbation par ses Coprésidents.

Le rapport du groupe de travail étant d'intérêt public, la propriété intellectuelle reviendra à l'AMF, qui en assurera la diffusion à titre gratuit. Les noms des participants aux travaux seront mentionnés dans le rapport.

## **COMPOSITION COMITÉ PLÉNIER**

**Coprésidents** : Jean Cédelle et Guillaume Gasztowtt

### **Entreprises**

- Un représentant désigné par le MEDEF
- Un représentant désigné par l'AFEP
- Un représentant désigné par l'IFACI
- Un représentant de l'AMRAE
- Un représentant de Middlednext
- Un représentant de la Fédération Bancaire Française
- Un juriste d'entreprises désigné par l'ANSA

### **Institutions Comptables**

- Deux représentants désignés par la CNCC (Comité des normes et Département APE)
- Un représentant désigné par l'Ordre des Experts Comptables

### **Personnes qualifiées proposées par l'AMF**

- Daniel Lebègue
- Patrick Mordacq
- Michel Léger
- Pierre-Alexandre Bapst
- Pierre Dufils
- Claude Elmaleh

**Personnalités associées au groupe de Place assistant aux réunions sans droit de vote**

Louis Vaurs assurant le secrétariat

Deux représentants de l’Autorité des marchés financiers : Direction des Affaires Comptables et Direction de la Régulation et des affaires internationales

Un représentant de la Direction du Trésor

Un représentant de la Commission Bancaire

Un représentant de la CCAMIP



## Annexe 2

## Liste nominative des participants aux travaux

**Coprésidents**

Jean Cédelle  
Guillaume Gasztowtt

**Rapporteur**

Louis Vours

**Entreprises**

AFEP	Francis Desmarchelier
AMRAE	Olivier Sorba
ANSA	Régis Foy
IFACI	Philippe Christelle
MEDEF	Agnès Lépinay
	Stéphane Carré
Middlenext	Evelyne Deloirie

**Institutions comptables**

CNCC	Jacques Fournier
	Jean-Luc Barlet
CSOEC	Dominique Lecomte
	Muttiah Yoganathan

**Personnalités qualifiées**

Pierre-Alexandre Bapst	Associé Ernst & Young
Emmanuel du Boullay	Président de la Commission Formation, IFA
Pierre Dufils	Associé, PwC
Claude Elmaleh	Directeur de la Gouvernance financière de Danone
Daniel Lebègue	Président de l'IFA
Michel Léger	Commissaire aux Comptes
Patrick Mordacq	Conseiller Maître Honoraire à la Cour des Comptes
Michel Piaton	Directeur de l'audit interne de Total

**Personnalités associées sans droit de vote**

ACAM	Michel Crinetz
	Christophe Izard
	Romain Paserot
Commission Bancaire	Guillaume Tabourin
FBF	Jean Tricou
Trésor	Benoît Sellam

**Secrétariat**

IFACI

Florence Fradin  
Louis Vaurs

**AMF**

Etienne Cunin  
Philippe Danjou  
Maryline Dutreuil-Boulinac  
Patrick Parent  
Gérard Rameix  
Hubert Reynier

## Annexe 3

## Principaux textes relatifs au gouvernement d'entreprise

- ⇒ **Article L225.35 du code de commerce** : « *le Conseil d'Administration détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre. Sous réserve des pouvoirs expressément attribués aux assemblées d'actionnaires et dans la limite de l'objet social, il se saisit de toute question intéressant la bonne marche de la société et règle par ses délibérations les affaires qui la concernent... Le Conseil d'Administration procède aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns* ».
- ⇒ **Article L225.68 du code de commerce** : « *Le Conseil de Surveillance exerce le contrôle permanent de la gestion de la société par le Directoire... A toute époque de l'année, le Conseil de Surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission* ».
- ⇒ **Article L225-51 du code de commerce** : « *Le Président du Conseil d'Administration organise et dirige les travaux de celui-ci, dont il rend compte à l'assemblée générale. Il veille au bon fonctionnement des organes de la société et s'assure, en particulier, que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission* ».
- ⇒ **Article L225-81 du code de commerce** : « *Le Conseil de Surveillance élit en son sein un Président et un Vice-président qui sont chargés de convoquer le Conseil et d'en diriger les débats* ».
- ⇒ **Article L225-56 du code de commerce** : « *Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il exerce ces pouvoirs dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux que la loi attribue expressément aux assemblées d'actionnaires et au Conseil d'Administration* ».
- ⇒ **Article L225-64 du code de commerce** : « *Le Directoire est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Il les exerce dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par la loi au Conseil de Surveillance et aux assemblées d'actionnaires* ».
- ⇒ **Rapport Viénot I (1995)** : « *Le Conseil d'Administration définit la stratégie de l'entreprise, contrôle la gestion et veille à la qualité de l'information fournie* ».
- ⇒ **Rapport Viénot II (1999)** : « *L'information préalable et permanente des administrateurs est une condition primordiale du bon exercice de leur mission* ».
- ⇒ **Rapport Bouton (2002)** : « *Le groupe de travail réaffirme l'importance pour les sociétés cotées de disposer d'un Comité des comptes (ou d'audit), dont la mission n'est pas détachable de celle du Conseil d'Administration...S'agissant de l'audit interne et du contrôle des risques, les Comités (des comptes ou d'audit) devraient examiner les risques et engagements hors bilan significatifs, entendre le responsable de l'audit interne, donner leur avis sur l'organisation de son service et être informés de son programme de travail. Ils devraient être destinataires des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports* ».

**⇒ Principes de gouvernement d'Entreprise de l'OCDE :**

Ils ont été approuvés par les ministres à la réunion du Conseil de l'OCDE au niveau ministériel des 26-27 mai 1994. Ils ont été amendés en 2004. Sous le titre VI « Responsabilités du Conseil d'Administration », il est précisé que le Conseil d'Administration devrait *« veiller à la sincérité de la comptabilité de la société et des informations financières publiées, notamment en faisant appel à un commissaire aux comptes indépendant, et s'assurer que l'entreprise est dotée de dispositifs de contrôle adéquats, en particulier de dispositifs de suivi des risques, de contrôle financier et opérationnel, ainsi que d'un processus de surveillance du droit en vigueur »*.

Réalisation :  
EBZONE Communication (eblanc@ebzone.fr)

Impression :  
Imprimerie Compédit Beauregard - 61600 La Ferté-Macé

Achevé d'imprimer en mai 2006

 Institut de  
l'Audit Interne

12 bis, place Henri Bergson - 75008 Paris - Tél. : 01 40 08 48 00 - Fax : 01 40 08 48 20

Mel : [institut@ifaci.com](mailto:institut@ifaci.com) - Internet : [www.ifaci.com](http://www.ifaci.com)

Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne - Association Loi 1901

 *L'IFACI est affilié à*  
The Institute of Internal Auditors