

Christine BURRIAU NATOURI

Expert comptable

Cabinet CBN Consult

Membre du groupe de travail « contrôle interne » du CSOEC,

Co-auteur du guide CSOEC « les missions d'accompagnement de l'expert comptable : diagnostic du contrôle interne »

Jean Michel PICAUD

Expert comptable, Commissaire aux comptes

Cabinet Secovec, Blin et Associés (RSA Partenaires Nantes)

La Loi de Sécurité Financière

=

Une évolution vers la gouvernance d'entreprise

Qu'est-ce que la sécurité financière ?

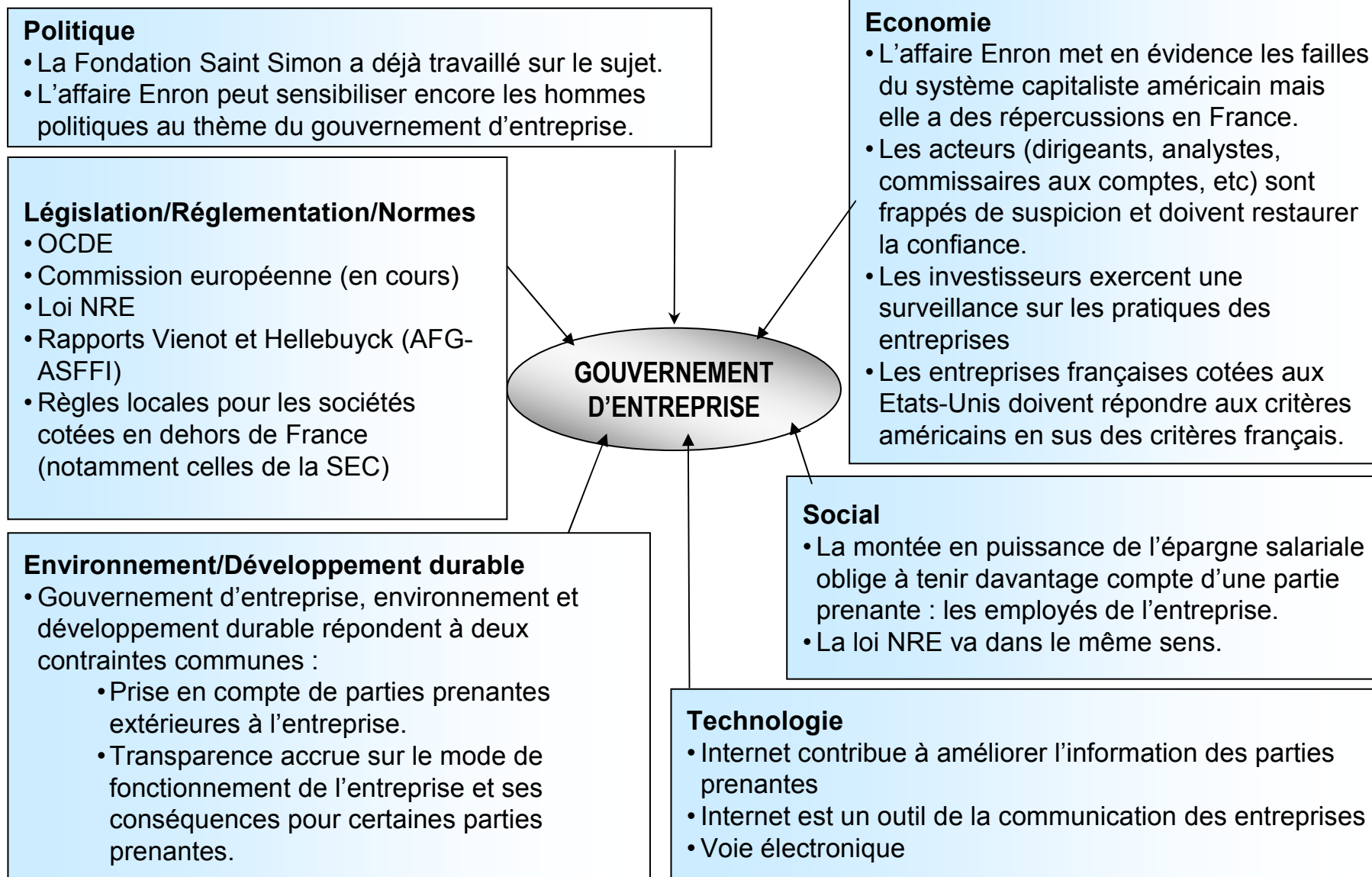
« [...] Elle se définit par la connaissance, la maîtrise et la couverture des risques liés à l'activité économique et financière. Ces risques sont multiples (systémique, politique et géographique, technologique, de marché, de fraude, de contrepartie ou de défaut, de réputation, de documentation...).

La sécurité financière suppose une meilleure connaissance du fonctionnement des marchés et des produits financiers par le régulateur et les investisseurs, et est, à ce titre, intrinsèquement liée à la transparence. [...] »

Rapport d'information du Sénat 27 juillet 2004

Point sur la Loi de Sécurité Financière

Un environnement du marché en pleine mutation



Contexte légal et réponses des législateurs

- **Une intervention des législateurs en réaction à des scandales financiers...**
 - Une récession économique
 - De grands scandales financiers aux Etats-Unis : Enron, Worldcom...
 - En Europe : Parmalat
 - En France : affaire Vivendi Universal

Constats :

- Les contre-pouvoirs fonctionnent mal
- Les modes de direction des grands groupes de sociétés sont critiqués
- En période de récession, l'erreur ne pardonne pas

Résultats :

- Une crise de confiance
- Une nécessité de régulation pour la rétablir
- Une réaction des autorités qui réglementent

En France, la NRE, première étape pour plus de transparence...

- **Mai 2001**

- La loi NRE impose, essentiellement aux SA, la transparence
 - des rémunérations, des mandats et des fonctions, des administrateurs,
 - des conventions libres réglementées,

Et la prise en compte des conséquences sociales et environnementales de l'activité.

Aux Etats-Unis, la loi Sarbanes-Oxley (juillet 2002)...

- **Impose une transparence financière**

Création de nouvelles responsabilités pour :

- Les comités d'audit
- Le Chief Executive Officer (CEO) et le Chief Financial Officer (CFO)
- Les auditeurs

- **Amplifie le rôle et la responsabilité du management**

- Certification annuelle par le CEO et le CFO des déclarations sur les procédures de contrôle interne
- Evaluation annuelle par les commissaires aux comptes

En France, une approche différente...

Des rapports Vienot et Bouton à la Loi de Sécurité Financière...

- **D'abord** les rapports Vienot 1 et 2
- **Puis** le rapport Bouton affirme qu'il ne peut y avoir de transparence sans déontologie et régulation interne (septembre 2002)
- **Enfin** la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1er août 2003

La LSF du 1er août 2003 - Un objectif : restaurer la confiance

Les apports de la loi :

Titre 1 - Modernisation des autorités de contrôle

⇒ La plupart des décrets ont été adoptés (cf rapport d'information de la Commission des Finances du Sénat du 27 juillet 2004)

Titre 2 - Sécurité des épargnants

⇒ La majorité des décrets n'ont pas été publiés sauf deux décrets importants sur les OPCVM

Titre 3 - Modernisation du contrôle légal des comptes et transparence

⇒ Un décret adopté sur organisation de la profession de commissaire aux comptes et création du HCCC

Quelles conséquences pour votre organisation ?

- **Nécessité de mener une réflexion approfondie sur les risques et le contrôle interne dans votre entreprise**
 - Analyse et maîtrise des risques
 - Mise en œuvre d'un contrôle interne adapté

- **Nécessité d'organiser la gouvernance de votre entreprise**
 - Mise en œuvre d'outils permettant de professionnaliser votre Conseil d'Administration
 - Apprécier l'efficacité de votre Conseil d'Administration

Une nécessité : la maîtrise des risques

- **Qu'est-ce qu'un risque ?**
 - L'entreprise fait face à des risques perpétuels et évolutifs, liés à son activité, à son organisation, son environnement réglementaire et ses partenaires
 - Les **risques inhérents** sont les risques encourus par une entité en l'absence de toute action que la direction pourrait réaliser pour le réduire
- **Ces risques couvrent tous les domaines et pas seulement le domaine financier.**
- **Toutefois les impacts directs ou indirects de survenance des événements aboutissent, dans la plupart des cas, à un impact financier.**

Une nécessité : la maîtrise des risques

- **Comment répondre aux risques ?**
 - **éliminer** la zone de risque
 - par exemple, vendre une branche d'activité
 - **réduire** les conséquences éventuelles d'un événement
 - Par la mise en place de moyens de contrôle
 - **partager** le risque
 - par la souscription d'assurances, ou l'externalisation de fonctions,
 - **accepter** le risque tel quel
 - sans prendre de dispositions particulières, avec toutes les conséquences qu'il peut entraîner.

Une nécessité : la maîtrise des risques

- Comment répondre aux risques ?
 - Par une approche d'analyse des risques systématique

| VULNERABILITES | Fréquence (base annuelle) | | | |
|-----------------|-------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------|-----------|
| | IMPROBABLE | PEU PROBABLE | PROBABLE | FREQUENTE |
| Gravité | | | | |
| MAJEURE | CONTROLE A DECLARER (A LA DIRECTION) | | TRANSFERT DU RISQUE (assurance, reassurance, ...) | |
| CRITIQUE | | | | |
| SENSIBLE | RISQUES ACCEPTEES | | CONTROLE | |
| LIMITEE | | | | |

Une nécessité : la maîtrise des risques par la mise en place d'une organisation du contrôle interne adaptée

- **Les apports de la Loi de Sécurité Financière**
 - Plus de transparence
 - Plus de responsabilité des Dirigeants
 - Plus de contrôle
- **Les impacts pour l'entreprise**
 - Nécessité de plus de formalisme dans l'organisation
 - Obligation d'établissement d'un rapport par le Président de la SA sur
 - La préparation et l'organisation des travaux du conseil
 - Les procédures de contrôle interne mises en place dans la société

Comment y répondre ?

- **La mise en œuvre d'un contrôle interne adapté aux objectifs fixés par la direction**
 - **objectifs stratégiques**
 - choix stratégiques à long terme
 - définition des métiers de l'entité
 - critères pour mesurer la création de valeur pour les parties prenantes
 - **objectifs opérationnels**
 - efficacité et performance des opérations
 - fiabilité et lisibilité du système d'information et des supports de communication financière et non financière
 - respect des lois, réglementations et engagements volontaires.

Comment y répondre ?

- **Le contrôle interne est un processus**
 - « Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le Conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation d'objectifs entrant dans les catégories suivantes :
 - réalisation et optimisation des opérations,
 - fiabilité des informations financières,
 - conformité aux lois et aux réglementations en vigueur.»

Définition du COSO Report

- **Mais il n'est pas une fin en soi et ne peut être une assurance tous risques**

Comment y répondre ?

- **D'où l'importance d'une démarche complète et ciblée**
 - Par une approche de l'entreprise par **processus**
 - Pas seulement sur les opérations comptables et financières
 - Par une **cartographie des risques** attachés à chaque processus
 - Couverture des risques majeurs
 - Afin d'aboutir à des procédures utiles
 - Par une **documentation adaptée et efficace**
 - Claire et écrite
 - Régulièrement mise à jour
 - Validée et diffusée
 - Régulièrement évaluée

Comment y répondre ?

- D'une contrainte a priori, le contrôle interne devient la colonne vertébrale de l'entreprise
- Piloté par :
 - La direction et la gouvernance d'entreprise
- S'assurant que l'environnement générale de contrôle respecte :
 - La philosophie et le style de management
 - La fonction du conseil d'administration et des ses comités
 - La structure de l'entité et les méthodes de délégation de pouvoirs et de responsabilités
 - Le système de contrôle de la direction comprenant la fonction d'audit interne, les politiques et les procédures relatives au personnel ainsi que la répartition des tâches

Qu'est-ce que le gouvernement (ou la gouvernance) d'entreprise ?

- Pas de définition légale du « gouvernement d'entreprise »
- De nombreuses définitions ont été proposées :
 - « La gouvernance d'entreprise consiste à mettre au point et à respecter des règles qui guident et limitent la conduite de ceux qui agissent au nom de l'entreprise » (Peter Drucker)
- Trois concepts clés :
 - Transparence
 - Intégrité
 - Responsabilité

Vers une évolution du rôle du Conseil d'Administration et du Président...

✓ L'ancien rôle du Conseil d'Administration

- Déterminer les orientations de l'activité de la société et veiller à sa mise en œuvre
- Se saisir de toute question intéressant la bonne marche de la société et régler par ses délibérations les affaires de celle-ci

✓ Le nouveau rôle du Conseil d'Administration

- Elaborer la stratégie et en suivre l'exécution
- Manager les risques
- Veiller au respect des règles d'éthique
- Surveiller la performance de l'organisation au moyen d'indicateurs (financiers et autres)
- Nommer, évaluer, rémunérer, voire remplacer
- Superviser l'information et sa communication...

✓ **Le nouveau rôle du Président**

- Le Président du conseil d'administration ne représente plus le conseil d'administration (L 225-51 Code de commerce) :
 - Le Président prépare et organise les travaux du conseil
 - Le Président n'est plus acteur distinct du conseil d'administration
- Il rapporte à l'assemblée sur les travaux effectués par le conseil
- Il rédige un rapport sur l'organisation des travaux du conseil et sur les procédures de contrôle interne mises en place par la société

... Nécessitant l'organisation d'une gouvernance d'entreprise :

⇒ Les enjeux relatifs à une professionnalisation du Conseil d'Administration

- Permettre à vos administrateurs et à vos dirigeants de faire face à leurs responsabilités en matière de risques
- Evaluer dans quelle mesure votre entreprise doit évoluer vers de nouvelles règles en matière de gouvernance
- Identifier les outils et les informations nécessaires pour leur rôle de représentant de l'entreprise et de garant de la stratégie
- Définir un dispositif de gouvernance adapté aux filiales (le cas échéant)

... Nécessitant l'organisation d'une gouvernance d'entreprise :

⇒ **Evaluer la performance du Conseil d'Administration**

- Adéquation et délai de réception des informations
- Statuts adaptés à l'esprit de la gouvernance
- Pertinence des ordres du jour et durée des réunions adaptée
- Efficacité de la collaboration entre administrateurs
- Présence d'administrateurs indépendants
- Niveau général d'efficacité du conseil

... Nécessitant l'organisation d'une gouvernance d'entreprise...

La charte de gouvernance = document écrit présentant :

- Séparations entre les responsabilités assurées par le Conseil et celles relevant des membres de la direction générale
- Composition du conseil, pourcentage d'administrateurs avec des fonctions de directions, définition de l'indépendance
- Fréquence et durée des réunions du conseil
- Différents comités constitués et critères de participation à ces comités
- Interaction avec le directeur général et contacts avec les tiers

... Nécessitant l'organisation d'une gouvernance d'entreprise :

Un exemple de comité : le comité d'audit

⇒ Contexte

- ◆ Pas une obligation légale mais une bonne pratique recommandée pour une analyse des comptes et une révision des risques

⇒ Valeur ajoutée

- ◆ Une « sécurité » pour les administrateurs
- ◆ Un appui important à l'exercice « indépendant » de métiers-clefs pour les comptes et les risques (Audit externe, audit interne, direction financière, ...)

⇒ Limites

- ◆ Difficulté à aller au-delà d'une revue de cohérence
- ◆ Dépendance des prestations effectuées par les audits interne et externe
- ◆ Disponibilité / compétences suffisantes des membres ?

⇒ Conclusion

- ◆ Un maillon indispensable de la gouvernance d'entreprise
- ◆ Une réelle capacité à fournir une « assurance raisonnable » mais pas une véritable garantie

Sous trois conditions

- ↳ Compétence
- ↳ Indépendance
- ↳ Implication... des membres du Comité