

# Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

## Cadre de référence



## AVANT-PROPOS

Le Cadre de référence qui est ici proposé par l'AMF aux sociétés françaises dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé est une édition revue et augmentée du cadre de référence publié en janvier 2007. Le groupe, présidé à l'époque par Jean Cedelle et Guillaume Gasztowtt, qui avait élaboré ce cadre de référence complété, sous l'autorité de Michel Léger d'un guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs, avait fait un travail remarquable. Il a été un véritable outil de progrès pour les nombreuses entreprises qui ont adopté ce cadre de référence au cours des trois dernières années.

Cette nouvelle édition reste dans le même esprit que l'ouvrage de base. C'est un outil de référence mis à la disposition des entreprises pour améliorer le pilotage de leurs activités et sécuriser l'atteinte de leurs objectifs. Comme l'ancien cadre, rien n'est imposé. C'est une méthodologie qui doit être adaptée aux innombrables cas particuliers résultant de l'activité, de la taille et de l'organisation des entreprises concernées.

Bien qu'étant dans la même ligne, cette nouvelle édition apporte des améliorations considérables au cadre de référence de 2007.

Elle tient compte de l'évolution législative et réglementaire intervenue depuis 2007. La loi du 3 juillet 2008 et l'ordonnance du 8 décembre 2008 ont transposé en droit français les directives européennes qui imposent de nouvelles obligations aux sociétés cotées en matière de gestion des risques et qui prévoient les missions du comité d'audit.

Cette édition s'appuie également sur les évolutions constatées dans les principaux référentiels internationaux en particulier COSO II et la norme ISO 31000.

Un guide de mise en œuvre du cadre de référence de 2007 adapté aux valeurs moyennes et petites (VaMPs) a été publié par l'AMF en janvier 2008. Ce guide a également été mis à jour et pourra servir d'instrument de travail pour les valeurs moyennes et petites, actuellement définies comme les sociétés dont la capitalisation boursière est inférieure à 1 milliard d'euros.

L'Autorité des marchés financiers est heureuse de contribuer ainsi à la bonne gestion des entreprises et, par là, à la protection des épargnants ayant investi dans des titres émis par des entreprises françaises.

Elle remercie très vivement les participants au groupe de travail qui a pris en charge la mise à jour du cadre de référence dont elle assure la publication. Il convient de citer pour leur contribution particulièrement importante Gérard Lancner, Président de l'AMRAE, assisté de Bénédicte Huot de Luze, Directrice scientifique de l'AMRAE, Louis Vaurs, Délégué général de l'IFACI, et Michel Léger, Président du cabinet BDO. Etienne Cunin, Adjoint à la Direction des Affaires Comptables de l'AMF était rapporteur du guide d'application de l'édition de 2007, il l'a été à nouveau pour l'édition de 2010 du présent cadre de référence.

Le Président du groupe de travail

Olivier Poupart-Lafarge  
Membre du Collège de l'AMF

## SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS</b> .....	2
<b>SOMMAIRE</b> .....	3
<b>I- INTRODUCTION GENERALE</b> .....	4
1. Le contexte.....	4
2. L'approche.....	4
<b>II - PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE</b> .....	6
1. Principes généraux de gestion des risques.....	6
2. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne.....	7
3. Principes généraux de contrôle interne.....	8
4. Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne.....	11
5. Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne.....	11
6. Limites de la gestion des risques et du contrôle interne.....	13
<b>III. QUESTIONNAIRES RELATIFS AUX PRINCIPES GENERAUX</b> .....	14
1. Questionnaire relatif à la gestion des risques.....	14
2. Questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier.....	15
<b>IV - GUIDE D'APPLICATION RELATIF A LA GESTION DES RISQUES ET AU CONTROLE INTERNE DE L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE PAR LES EMETTEURS</b> .....	18
Introduction.....	18
1. Les risques liés à l'organisation et à l'information comptable et financière.....	20
2. Les objectifs de contrôle.....	20
3. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière.....	20
4. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée.....	25
<b>Annexe 1</b> .....	33
<b>Annexe 2</b> .....	36

## I- INTRODUCTION GENERALE

### 1. Le contexte

La directive européenne 2006/46/CE relatives aux comptes annuels et aux comptes consolidés des sociétés venant modifier les 4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives prévoit que « toute société dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé inclut une déclaration sur le gouvernement d'entreprise dans son rapport de gestion. Cette déclaration forme une section spécifique du rapport de gestion et contient...une information des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière ».

La loi du 3 juillet 2008 a transposé cette directive dans le droit français et complété, par la même, la Loi de Sécurité Financière (LSF) du 1<sup>er</sup> août 2003. Il en est résulté une modification des articles L 225-37 et L 225-68 du code de commerce qui a étendu l'objet du rapport du président sur les procédures de contrôle interne aux procédures de gestion des risques mises en place par les sociétés faisant appel public à l'épargne « en détaillant notamment celles de ces procédures qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière pour les comptes sociaux et, le cas échéant, pour les comptes consolidés ».

Par ailleurs, la directive européenne audit légal 2006/43/CE (dite 8<sup>ème</sup> directive) prévoit, dans son article 41, la création d'un comité d'audit notamment chargé des missions suivantes :

- suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
- suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société ;
- suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés ;
- examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit.

L'ordonnance du 8 décembre 2008, transposant la directive audit légal, a institué un comité spécialisé ou comité d'audit pour les entités dont les titres sont admis sur un marché réglementé ainsi que pour les établissements de crédit, les entreprises d'assurances et de réassurances, les mutuelles et les institutions de prévoyance. L'ordonnance reprend les 4 missions spécifiques de la directive sans mentionner toutefois le suivi de l'efficacité de l'audit interne mais précise que ces missions s'inscrivent dans le cadre d'une mission générale visant à assurer « le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières ».

Le comité agit « sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance, et il intervient "sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction ou de la surveillance ».

En outre, l'ordonnance prévoit des exemptions dès lors que : les personnes et entités disposent d'un organe remplissant les fonctions du comité spécialisé mentionné à l'article L.821-19, sous réserve d'identifier cet organe, qui peut être l'organe chargé de l'administration ou l'organe de surveillance, et de rendre public sa composition (article L.823-20 4<sup>o</sup> du code de commerce).

Dans ce cadre, l'AMF a confié, en septembre 2009, à un groupe de travail la rédaction d'un guide sur les comités d'audit et **l'adaptation du cadre de référence établi en 2007 à l'initiative de l'AMF** afin de le compléter utilement d'une partie relative à la gestion des risques.

### 2. L'approche

Initialement, le groupe de travail a privilégié une approche pragmatique, s'efforçant de concilier :

- la réglementation française,
- les recommandations des rapports sur la Gouvernance d'entreprise,
- les évolutions des directives européennes, et
- les « bonnes pratiques » observées à l'étranger.

S'agissant du cadre de référence de contrôle interne, le groupe de travail avait à l'origine examiné les deux référentiels connus à savoir le COSO<sup>1</sup> et le « *Turnbull guidance*<sup>2</sup> » britannique.

S'agissant du volet relatif à la gestion des risques, il est apparu opportun au groupe de travail de profiter des amendements législatifs de juillet 2008 pour développer le volet relatif à la gestion des risques et, pour ce faire, de s'appuyer sur des référentiels internationaux significatifs, notamment le référentiel COSO II<sup>3</sup> et la norme ISO 31000 : 2009.

Le groupe de travail s'est également assuré de la conformité du cadre de référence avec les directives européennes et notamment la 8<sup>ème</sup> directive européenne sur le contrôle légal des comptes.

\* \*  
\*

Ainsi, à partir des dispositions législatives et réglementaires nationales et européennes mais également des pratiques de bonne gouvernance déjà reconnues en France et des principaux modèles de contrôle interne et de gestion des risques, le groupe de travail a rédigé le présent cadre de référence de contrôle interne et de gestion des risques. Il comprend :

- des principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques;
- 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 ;
- un guide d'application relatif au contrôle interne et à la gestion des risques de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

Ce guide mis à la disposition des fonctions concernées de la société pourra être utilisé, en tant que de besoin, pour la rédaction du rapport du président pour celles des procédures de contrôle interne et de gestion des risques 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.**

**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 dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé pour superviser ou, le cas échéant, développer leurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, sans cependant constituer des directives sur la façon de concevoir leur organisation.**

**Chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne et de son dispositif de gestion des risques, lesquels devront s'inscrire dans le cadre d'une bonne gouvernance, telle que développée dans les rapports des organisations françaises représentatives des sociétés.**

**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 la gestion des risques, et aux travaux des comités d'audit.**

---

<sup>1</sup> COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a publié en 1992 un cadre de contrôle interne intitulé "Internal control- Integrated Framework"

<sup>2</sup> Guide développé par l'ICAEW (l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galles) et publiée en 1999. Il a fait l'objet d'une mise à jour par le « Financial Reporting Council » en 2005.

<sup>3</sup> COSO II a publié un cadre de référence pour le management des risques intitulé « Enterprise Risk Management – Integrated Framework »

## II - PRINCIPES GÉNÉRAUX DE GESTION DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

La prise de risque est inhérente à toute société. Il n'existe pas de croissance, ni de création de valeur dans une société, sans prise de risque. S'ils ne sont pas correctement gérés et maîtrisés, ces risques peuvent affecter la capacité de la société à atteindre ses objectifs. En continuant à prévenir et à gérer les risques, les dispositifs de gestion de risques et de contrôle interne jouent un rôle clé dans la conduite et le pilotage des différentes activités.

### 1. Principes généraux de gestion des risques

#### A) Définition

La gestion des risques est l'affaire de tous les acteurs de la société. Elle vise à être globale et doit couvrir l'ensemble des activités, processus et actifs de la société.

La gestion des risques est un dispositif dynamique de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité.

La gestion des risques comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux dirigeants de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

Le risque représente la possibilité qu'un événement survienne et dont les conséquences seraient susceptibles d'affecter les personnes, les actifs, l'environnement, les objectifs de la société ou sa réputation.

#### B) Les objectifs de la gestion des risques

La gestion des risques est un levier de management de la société qui contribue à :

##### **a) Créer et préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société :**

La gestion des risques permet d'identifier et d'analyser les principales menaces et opportunités potentielles de la société. Elle vise à anticiper les risques au lieu de les subir, et ainsi à préserver la valeur, les actifs et la réputation de la société.

##### **b) Sécuriser la prise de décision et les processus de la société pour favoriser l'atteinte des objectifs :**

La gestion des risques vise à identifier les principaux événements et situations susceptibles d'affecter de manière significative la réalisation des objectifs de la société. La maîtrise de ces risques permet ainsi de favoriser l'atteinte des dits objectifs.

La gestion des risques est intégrée aux processus décisionnels et opérationnels de la société. Elle est un des outils de pilotage et d'aide à la décision.

La gestion des risques permet de donner aux dirigeants une vision objective et globale des menaces et opportunités potentielles de la société, de prendre des risques mesurés et réfléchis et d'appuyer ainsi leurs décisions quant à l'attribution des ressources humaines et financières.

##### **c) Favoriser la cohérence des actions avec les valeurs de la société :**

De nombreux risques sont le reflet d'un manque de cohérence entre les valeurs de la société et les décisions et actions quotidiennes. Ces risques affectent principalement la crédibilité de la société.

##### **d) Mobiliser les collaborateurs de la société autour d'une vision commune des principaux risques et les sensibiliser aux risques inhérents à leur activité.**

### C) Composantes du dispositif de gestion des risques

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de gestion des risques adapté à ses caractéristiques propres.

Le dispositif de gestion des risques prévoit:

#### **1) Un cadre organisationnel comprenant :**

- une organisation qui définit les rôles et responsabilités des acteurs, établit les procédures et les normes claires et cohérentes du dispositif,
- une politique de gestion des risques qui formalise les objectifs du dispositif en cohérence avec la culture de la société, le langage commun utilisé, la démarche d'identification, d'analyse et de traitement des risques, et le cas échéant, les limites que la société détermine (tolérance pour le risque),
- un système d'information qui permet la diffusion en interne d'informations relatives aux risques.

#### **2) Un processus de gestion des risques comprenant, au sein de son contexte interne et externe à la société, trois étapes :**

- Identification des risques : étape permettant de recenser et de centraliser les principaux risques, menaçant l'atteinte des objectifs. Un risque représente une menace ou une opportunité manquée. Il se caractérise par un événement, une ou plusieurs sources et une ou plusieurs conséquences. L'identification des risques s'inscrit dans une démarche continue.
- Analyse des risques : étape consistant à examiner les conséquences potentielles des principaux risques (conséquences qui peuvent être notamment financières, humaines, juridiques, ou de réputation) et à apprécier leur possible occurrence. Cette démarche est continue.
- Traitement du risque : étape permettant de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.

#### **3) Un pilotage en continu du dispositif de gestion des risques :**

Le dispositif de gestion des risques fait l'objet d'une surveillance et d'une revue régulières, son suivi permet l'amélioration continue du dispositif.

L'objectif est d'identifier et d'analyser les principaux risques, et de tirer des enseignements des risques survenus.

Un questionnaire relatif à la gestion des risques est disponible au chapitre III.1 « *Questionnaire relatif à la gestion des risques* ».

## **2. Articulation entre la gestion des risques et le contrôle interne**

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne participent de manière complémentaire à la maîtrise des activités de la société :

- Le dispositif de gestion des risques vise à identifier et analyser les principaux risques de la société. Les risques, dépassant les limites acceptables fixées par la société, sont traités et le cas échéant, font l'objet de plans d'action. Ces derniers peuvent prévoir la mise en place de contrôles, un transfert des conséquences financières (mécanisme d'assurance ou équivalent) ou une adaptation de l'organisation. Les contrôles à

mettre en place relèvent du dispositif de contrôle interne. Ainsi, ce dernier concourt au traitement des risques auxquels sont exposées les activités de la société ;

- De son côté, le dispositif de contrôle interne s'appuie sur le dispositif de gestion des risques pour identifier les principaux risques à maîtriser ;
- En outre, le dispositif de gestion des risques doit lui-même intégrer des contrôles, relevant du dispositif de contrôle interne, destinés à sécuriser son bon fonctionnement.

L'articulation et l'équilibre conjugué des deux dispositifs sont conditionnés par l'environnement de contrôle, qui constitue leur fondement commun, notamment: la culture du risque et du contrôle propres à la société et les valeurs éthiques de la société.

### 3. Principes généraux de contrôle interne

#### A) 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.

La définition du contrôle interne ne recouvre pas 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.

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

#### B) Les objectifs de contrôle interne

Les objectifs du dispositif de contrôle interne visent, plus particulièrement à assurer :

##### **a) La 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, 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) L'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) Le 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 suivi 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 transformant des opérations économiques en mouvements comptables.

**d) La 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 visant à la bonne prise en compte des opérations réalisées par l'organisation.

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.

C) 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 dans la société et clairement communiqués 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 les caractéristiques de chaque société.

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 à la société de disposer 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. On trouvera, en partie III.2, « *Questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier* », 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 dispositif de gestion des risques** visant à recenser, analyser et traiter les principaux risques identifiés au regard des objectifs de la société.

**Le dispositif de gestion des risques est décrit dans la partie II.1.Principes généraux de gestion des risques.**

**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, dans leurs dimensions tant organisationnelles, qu'humaines ou techniques.

**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 apprécie les conditions dans lesquelles ils informent le conseil des principaux résultats des surveillances et examens ainsi exercés.

#### **4. Périmètre de la gestion des risques et du contrôle interne**

Il appartient à chaque société de mettre en place des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne adaptés à sa situation.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de gestion des risques et 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 les sociétés dans lesquelles sont détenues ses participations en matière de gestion des risques et de contrôle interne.

#### **5. Acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne**

La gestion des risques et du contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société.

##### **a) La direction générale ou le directoire**

La direction générale, qu'elle agisse directement ou que ses services agissent par délégation, est responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Il lui incombe ainsi de concevoir et mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques adaptés à la taille de la société, à son activité et à son organisation, et notamment de définir les rôles et responsabilités à cet égard dans la société.

La direction générale procède à une surveillance continue des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans l'objectif, d'une part d'en préserver l'intégrité, et d'autre part, de les améliorer, notamment en les adaptant aux changements d'organisation et d'environnement. Elle initie toute action corrective qui s'avère nécessaire pour corriger les dysfonctionnements identifiés et rester dans le périmètre de risques acceptés. Elle veille à ce que ces actions soient menées à bien.

La direction générale s'assure que les informations appropriées sont communiquées en temps voulu au conseil d'administration ou de surveillance et au comité d'audit.

##### **b) Le conseil d'administration ou de surveillance**

Le niveau d'implication du conseil en matière de contrôle interne et de gestion des risques varie d'une société à l'autre. Toutefois, l'art. L 225-100 du code de commerce fait obligation au conseil d'administration de rendre compte des risques dans son rapport de gestion, qui doit notamment comporter :

- Une description des principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée
- Une description des principaux risques et incertitudes auxquels les entreprises comprises dans la consolidation sont confrontées

- Des indications sur l'utilisation des instruments financiers par l'entreprise. Ces indications portent sur les objectifs et la politique de la société en matière de gestion des risques financiers. Elles portent également sur l'exposition de la société aux risques de prix, de crédit, de liquidité et de trésorerie.

En pratique, le conseil prend connaissance des caractéristiques essentielles des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques : l'organisation, les rôles et les fonctions des principaux acteurs, la démarche, la structure de reporting des risques et de suivi du fonctionnement des dispositifs de contrôle. Il acquiert notamment une compréhension globale des procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Sur le fond, le conseil veille à ce que les risques majeurs identifiés qui sont encourus par la société soient adossés à ses stratégies et à ses objectifs, et que ces risques majeurs soient pris en compte dans la gestion de la société.

C'est dans ce cadre que le conseil est informé périodiquement des résultats du fonctionnement des systèmes, des principales défaillances constatées au cours de la période écoulée et des plans d'actions arrêtés par la direction générale.

En particulier, le conseil vérifie auprès de la direction générale que le dispositif de pilotage et des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est de nature à assurer la fiabilité de l'information financière par la société et à donner une image fidèle des résultats et de la situation financière de la société et du groupe.

En tant que de besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs généraux pour faire procéder aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière.

### **c) Le comité d'audit**

Le rôle et les missions du comité d'audit sont détaillés dans le document « Le Comité d'audit : rapport du groupe de travail ».

### **d) Le gestionnaire des risques**

Lorsqu'il existe, le gestionnaire des risques, ou la personne en charge de la gestion des risques, est responsable du déploiement et de la mise en œuvre du processus global de gestion des risques tel que défini par la direction générale. A ce titre il met en place un dispositif structuré, permanent et adaptable visant à l'identification, à l'analyse et au traitement des principaux risques. Il anime le dispositif de gestion des risques et apporte un support méthodologique aux directions opérationnelles et fonctionnelles de l'entreprise.

### **e) L'audit Interne**

Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité, dans le champ couvert par ses missions, d'évaluer le fonctionnement des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, d'en effectuer une surveillance régulière et de faire toute préconisation pour l'améliorer.

Il contribue à sensibiliser et former l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif.

Dans le cadre de son plan de travail approuvé par la direction générale, il examine la conformité aux lois et règlements, s'assure de l'application effective des instructions de la direction générale et vérifie le bon fonctionnement des processus internes de la société, relatifs notamment à la fiabilité des filières de remontées d'information et aux systèmes d'information.

Le responsable de l'audit interne établit son plan de travail en tenant compte des principaux risques de la société et rend compte à la direction générale et, selon des modalités déterminées par chaque société, aux organes sociaux, des résultats significatifs de la surveillance exercée.

#### **f) Le personnel de la société**

Le management de chaque entité s'assure de l'application de la politique de l'entreprise en matière de maîtrise des risques liés à l'activité dont il a la charge et veille à ce que l'exposition à ces risques soit conforme à la politique de gestion des risques définie par la direction générale.

La gestion de risques est la traduction opérationnelle du dispositif de pilotage des risques : c'est la mise en œuvre du dispositif d'identification, d'analyse et de traitement des risques, au niveau des activités, par les responsables des directions et des grandes fonctions et par l'ensemble des collaborateurs.

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, au regard des objectifs qui lui ont été assignés. C'est en particulier le cas des responsables opérationnels en prise directe avec les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes.

### **6. Rôle des Commissaires aux comptes**

Les commissaires aux comptes ne sont pas, dans le cadre de leur mission légale, partie prenante des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques. Ils en prennent connaissance, s'appuient sur les travaux de l'audit interne, lorsqu'il existe, pour en obtenir une meilleure appréhension et se font en toute indépendance une opinion sur leur pertinence.

Ils certifient les comptes et, dans ce cadre, peuvent identifier au cours de l'exercice des risques significatifs et des faiblesses majeures de contrôle interne susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière.

Ils présentent leurs observations sur le rapport du président, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et attestent l'établissement des autres informations requises par la loi.

### **7. Limites de la gestion des risques et du contrôle interne**

Les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne aussi bien conçus et aussi bien appliqués soient-ils, ne peuvent 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 et processus. 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 de défaillances techniques ou humaines ou de simples erreurs.

Le choix de traitement d'un risque s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque, ceci afin de ne pas entreprendre des actions inutilement coûteuses.

### III. QUESTIONNAIRES RELATIFS AUX PRINCIPES GÉNÉRAUX

*Les questionnaires complètent utilement le document général issu du cadre de référence.*

*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 des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, que tous les éléments mentionnés doivent être présents ou que leur absence doive être expliquée.*

#### 1. Questionnaire relatif à la gestion des risques

**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.**

##### **Cadre organisationnel de la gestion des risques**

- *La société a-t-elle défini des objectifs en matière de gestion des risques ?*
- *Les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?*
- *Le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes, de l'appui et de la confiance des dirigeants pour exercer ses missions auprès des responsables opérationnels et fonctionnels ?*
- *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 limites de risques acceptables (tolérance au risque) par la société ont-elles été, le cas échéant, définies par la direction générale, et partagées ?*
- *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 identifié les obligations légales et réglementaires applicables en matière de communication sur les risques ?*
- *La société 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 ?*

##### **Identification des risques**

- *Existe-t-il un processus d'identification des risques menaçant les objectifs de la société ? Une organisation adéquate a-t-elle été mise en place à cet effet ?*
- *Les opportunités potentiellement manquées sont-elles également prises en compte ?*
- *Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement des comptes ?*
- *La corrélation des risques pouvant se réaliser en cascade est-elle prise en compte ?*

##### **Analyse des risques**

- *Pour les principaux risques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse des conséquences possibles (chiffrées ou non, financière ou non financière), de l'occurrence et du degré de maîtrise estimé ?*
- *Les expériences passées de la société (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?*
- *Plusieurs fonctions de la société sont-elles parties prenantes dans l'analyse des conséquences et de l'occurrence possibles ?*
- *L'analyse des risques est-elle partagée par la direction générale et le management de la société avec les personnes intéressées ?*
- *L'analyse des risques tient-elle compte des évolutions internes ou externes à la société ?*

### Traitement des principaux risques

- *Les risques dépassant les limites acceptables définies par la société, s'il en est, sont-ils traités en priorité ? Un niveau de risque résiduel est-il défini ?*
- *Les risques majeurs donnent-ils 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 ?*
- *La société a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?*

### Surveillance et revue de la gestion des risques

- *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, ...) ?*
- *Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des 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 ?*

### 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 ?*

## 2. Questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier

### Rôle des organes de gouvernance<sup>4</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 la société 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 ?*

---

<sup>4</sup> Par organes de gouvernance, on entend, dans le cadre de ce questionnaire le conseil d'administration ou le conseil de surveillance.

- *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 par le management du suivi de la trésorerie, notamment dans le cas de situations de tensions importantes ?*
- *Les restrictions éventuelles quant aux flux de trésorerie au sein du groupe (clauses particulières ou pourcentage de détention dans la filiale) sont elles clairement précisées au conseil ?*

#### **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 ?*
- *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**

- *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 rôles et responsabilités des acteurs ont-ils été définis ?*
- *Les fonctions opérationnelles sont-elles correctement impliquées dans la définition de nouveaux outils informatiques ? Avant, pendant et après le projet ?*
- *Les relations avec les prestataires informatiques sont-elles contractualisées ? Des indicateurs de performance et de qualité sont-ils définis et font-ils l'objet de revue périodique ? Le degré de dépendance de la société vis-à-vis de prestataires informatiques est-il analysé ? Des vérifications chez les prestataires par la société sont-elles prévues contractuellement et réalisées ?*
- *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 ? Une gestion des demandes et des incidents est-elle mise en œuvre ?*
- *Existe-t-il des indicateurs permettant de mesurer la qualité de service (par exemple : rejets des données, temps de réponse anormaux, rupture de service...) ? L'analyse et la mise en place d'actions correctives sont-elles envisagées ?*
- *Les autorisations et droits d'accès aux systèmes ainsi que les environnements hébergeant ces systèmes prennent-ils suffisamment en compte la séparation des tâches ?*
- *Des principes de sécurité d'utilisation sont-ils établis et communiqués (ex : gestion des mots de passe, transferts de données, accès à internet...) ? Des principes de sécurité physique sont-ils définis et communiqués ? Des principes de sécurité logique sont-ils définis et communiqués ? Les accès aux données et programmes sont-ils sécurisés par profil d'utilisateur ? Une traçabilité des transactions est-elle possible, analysée, vérifiée ? Un dispositif de protection anti-virus, contre les attaques et les intrusions externes est-il envisagé ?*
- *Des dispositifs de sauvegarde des données sont-ils en place ? Font-ils l'objet de tests périodiques ?*
- *Des mesures de continuité de service sont-elles mises en place en lien avec les besoins métiers ? Font-elles l'objet de tests périodiques ?*
- *Les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers sont-elles respectées ?*



**Activité de contrôle**

- *Existe-t-il des contrôles réguliers et/ou 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 ?*

## **IV - GUIDE D'APPLICATION RELATIF A LA GESTION DES RISQUES ET AU CONTROLE INTERNE CONCERNANT L'INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIERE PUBLIEE PAR LES EMETTEURS**

### **Introduction**

#### **Préambule**

Cette partie constitue un guide d'application des principes généraux de contrôle interne et de gestion des risques pour les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable publiée.

Ce guide d'application, qui n'a pas un caractère obligatoire ou normatif, constitue un outil de compréhension et d'amélioration des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers susceptibles d'être consultés et utilisés par le management (direction générale, directoire, direction financière, ...) et les organes délibérants (conseil d'administration et conseil de surveillance).

Il vise à permettre aux sociétés ou entités qui le souhaiteraient, en particulier les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé, de procéder par comparaison à une analyse interne de leurs procédures de contrôle interne et de gestion des risques dans ce domaine.

Ce guide d'application comporte des principes et des points clés d'analyse applicables à l'ensemble des secteurs d'activités, à l'exception de ceux auxquels s'appliquent des règles spécifiques, notamment le secteur bancaire et le secteur des assurances.

Compte tenu des spécificités de chaque société, et du fait que les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques doivent rester flexibles et adaptés à l'organisation mise en place, la présentation de ces points ne prétend pas non plus à une couverture exhaustive de la matière. En outre, elle ne sous-entend nullement qu'ils sont tous applicables, doivent tous être présents ou que leur absence éventuelle doive être expliquée. Enfin, l'existence d'écarts possibles, dans une société, par rapport à ces principes ne traduit pas nécessairement une faiblesse du contrôle interne comptable et financier ou une faiblesse dans le dispositif de gestion des risques.

L'approche a été centrée sur les éléments concourant à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière publiée.

#### **Environnement de contrôle**

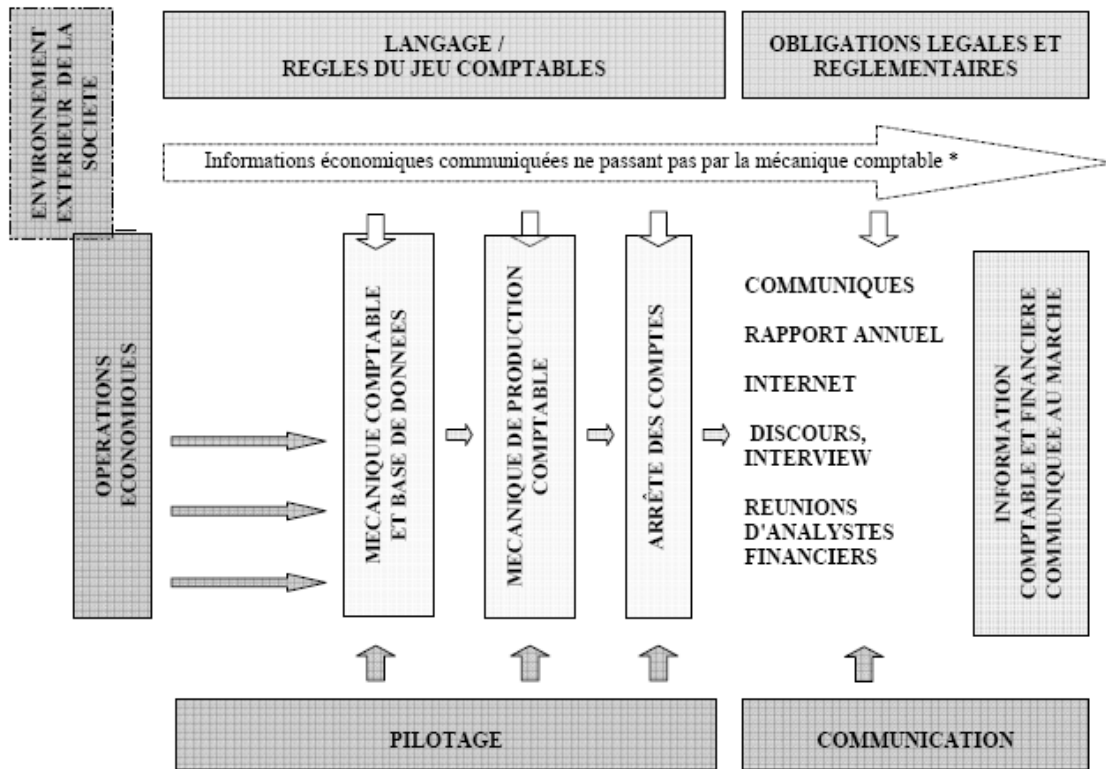
Les dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques comptables et financiers ne sauraient se limiter à un ensemble de manuels de procédures et de documents. Son organisation et sa mise en œuvre reposent sur la sensibilisation et l'implication des personnes concernées. L'environnement de contrôle comprend ainsi les comportements des acteurs de la gestion des risques et du contrôle interne comptables et financiers.

Dans ce cadre, la considération relative à l'éthique, à l'intégrité et à la recherche de compétence des acteurs apparaît essentielle dans les domaines plus spécifiques de la gestion des risques et du contrôle interne comptables et financiers.

#### **Processus comptables**

Les processus comptables, au cœur du contrôle interne comptable et financier, représentent un ensemble homogène d'activités permettant de transformer des opérations économiques (les événements élémentaires correspondant à tous les actes de la vie de la société) en informations comptables et financières grâce au passage par la « mécanique comptable » (langage et règles du jeu comptables). Ils incluent un système de production comptable, d'arrêtés des comptes et des actions de communication.

Le schéma ci après permet de constater que les processus qui concourent à la production de l'information ne sont pas uniquement situés dans le « périmètre traditionnel » de la direction comptable et financière.



*\* Les informations économiques communiquées ne passant pas par la mécanique comptable se distinguent de l'information comptable et financière publiée, dont elles ne font pas partie. Elles ne sont donc pas visées par le présent Guide d'application.*

Les processus comptables, présentés dans ce guide d'application, existent dans toutes les sociétés. Cependant, l'approche adoptée ici est volontairement indépendante des modes d'organisation, comme :

- le caractère intégré ou non des systèmes d'information (ERP par exemple) ;
- la centralisation, la décentralisation ou l'externalisation des activités comptables ;
- l'identification des fonctions et des acteurs.

### Plan du guide d'application

Les « processus comptables » qui donnent lieu à un développement dans ce guide d'application s'analysent schématiquement en trois grands groupes :

- Les risques liés à l'organisation et l'information comptable et financière et les objectifs de contrôles recherchés pour les maîtriser ;
- les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ;
- les processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée. Au sein de ceux-ci on distingue :
  - les processus amont (achats, ventes, trésorerie, etc...) qui permettent d'alimenter la base de données comptables et les processus de production de l'information comptable et financière ;
  - les processus d'arrêté comptable et de communication financière.

Cette partie présente les éléments de la gestion des risques et du contrôle interne comptables et financiers permettant d'assurer une maîtrise de ces trois familles de processus.

## **1. Les risques liés à l'organisation et à l'information comptable et financière**

La qualité de l'information comptable et financière publiée dépend en grande partie de la fiabilité et de la régularité de la transmission et de l'exhaustivité de l'information élaborée dans les « processus amont », de production comptable et d'arrêté des comptes, et donc de la maîtrise des risques pouvant affecter ces processus. Par ailleurs, certaines catégories de risques peuvent avoir un impact direct ou indirect à plus ou moins court terme sur l'information comptable et financière.

Chaque point ou étape clé d'analyse décrit dans les chapitres « Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière », et « Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée » devra donc être appréhendé au regard des défaillances ou insuffisances qu'il peut engendrer, qui correspondra alors à une source potentielle de risque qu'il conviendra de traiter.

## **2. Les objectifs de contrôle**

La qualité de l'information comptable et financière dépend notamment de critères dont le respect devrait être recherché, de telle sorte que l'information contenue dans les états financiers soit régulière et sincère. Ces critères, détaillés ci-après, sont repris de l'arrêté du 19 juillet 2006 portant homologation de norme d'exercice professionnel des commissaires aux comptes relative au caractère probant des éléments collectés.

### **Processus amont et de production comptable**

1. Réalité : les opérations et les événements qui ont été enregistrés se sont produits et se rapportent à l'entité ;
2. Exhaustivité : toutes les opérations et tous les événements qui auraient dû être enregistrés sont enregistrés ;
3. Mesure : les montants et autres données relatives aux opérations et événements ont été correctement enregistrés ;
4. Séparation des exercices : les opérations et les événements ont été enregistrés dans la bonne période ;
5. Classification : les opérations et les événements ont été enregistrés dans les comptes adéquats.

### **Processus d'arrêté des comptes**

1. Existence : les actifs et passifs existent ;
2. Droits et Obligations : l'entité détient et contrôle les droits sur les actifs, et les dettes correspondent aux obligations de l'entité ;
3. Exhaustivité : tous les actifs et passifs qui auraient dû être enregistrés l'ont bien été ;
4. Évaluation et imputation : les actifs et les passifs sont inscrits dans les comptes pour des montants appropriés et tous les ajustements résultant de leur évaluation ou imputation sont correctement enregistrés ;
5. Présentation et intelligibilité : l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée, et les informations données dans l'annexe des comptes sont clairement présentées.
6. Réalité/Droits et obligations: les événements, les transactions et les autres éléments fournis se sont produits et se rapportent à l'entité ;
7. Exhaustivité : toutes les informations relatives à l'annexe des comptes requises par le référentiel comptable ont été fournies ;
8. Présentation et intelligibilité : l'information financière est présentée et décrite de manière appropriée et les informations données dans l'annexe des comptes sont clairement présentées ;
9. Mesure et évaluation : les informations financières et les autres informations sont données fidèlement et pour les bons montants.

## **3. Processus de pilotage de l'organisation comptable et financière**

Les processus de pilotage de l'organisation comptable et financière ont pour objectifs de définir et de mettre en œuvre la politique comptable, la gestion des moyens et la maîtrise des contraintes permettant de répondre aux objectifs de la direction générale. Le pilotage de l'organisation comptable et financière s'appuie sur des principes et points clés d'analyse détaillés ci-après. Ce pilotage est assuré par les directions comptables et financières et par la direction générale.

### **3.1. Principes et points clés d'analyse**

Afin d'assurer une cohérence d'ensemble au niveau de ce processus, il convient de veiller à ce que :

- la séparation des fonctions soit conçue de façon à permettre un contrôle indépendant. Cette séparation des fonctions, adaptée à la situation de la société, doit s'efforcer de dissocier les tâches et fonctions relevant de l'opérationnel, de la protection des biens et de leur enregistrement comptable ;
- les noms des personnes pouvant engager la société et les différents niveaux d'approbation requis selon le type d'engagement sont définis et mis à la disposition des personnes chargées de l'enregistrement afin de leur permettre de s'assurer que les opérations ont été correctement approuvées.

Dans le cadre de l'établissement des comptes consolidés, il convient de vérifier qu'il existe un dispositif organisé et documenté destiné à assurer l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées.

### **3.1.1. Organisation générale**

- Il existe une documentation, permettant de fixer et de faire connaître, au sein de la société, les principes de comptabilisation et de contrôle des opérations et de leurs flux.
- Il existe des circuits d'information visant :
  - l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont (achats, ventes, personnel, juridique, engagements, événements post clôture...);
  - une centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité ;
  - une homogénéisation des données comptables.
- Il existe des contrôles portant sur la mise en œuvre de ces circuits d'information.
- Il existe un calendrier d'élaboration des informations comptables et financières diffusées au sein du groupe pour les besoins des comptes publiés de la société mère.
- Les responsables de l'établissement de l'information comptable et financière publiée et les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont clairement identifiés.
- Chaque collaborateur impliqué dans le processus d'élaboration de l'information comptable et financière a accès à l'information nécessaire pour appliquer, faire fonctionner et/ou surveiller le dispositif de contrôle interne.
- La direction met en place une organisation chargée de s'assurer que les contrôles sont appliqués.
- La direction comptable dispose d'une autorité lui permettant de faire valoir la règle comptable.
- Il existe des procédures pour vérifier si les contrôles mis en place ont été effectués, identifier les éventuels écarts par rapport à la règle et y remédier si nécessaire.

### **3.1.2. Gestion des ressources humaines**

- Il existe un processus visant à identifier les ressources nécessaires au bon fonctionnement de la fonction comptable.
- Il existe un suivi permettant d'adapter les effectifs et les compétences à la taille et à la complexité des opérations ainsi qu'à l'évolution des besoins et contraintes.

### **3.1.3. Application des règles comptables**

- Un manuel de principes/procédures comptables précise les concepts comptables utilisés au sein du groupe et identifie le traitement des opérations les plus importantes et les traitements comptables complexes propres au secteur d'activité ou au groupe.
- Il existe une procédure de mise à jour du manuel de principes et/ou de procédures comptables pour prendre en compte les sujets comptables complexes nouveaux.
- En cas de publication de comptes établis suivant plusieurs référentiels comptables pour un même niveau (individuel ou consolidé), il existe des procédures pour expliquer les principaux retraitements.
- L'information nécessaire à la consolidation est produite à l'endroit le plus adapté (au sein du groupe).
- Il existe une veille réglementaire permettant d'appréhender et d'anticiper les évolutions de l'environnement de la société (maîtrise des différents référentiels comptables et des divergences entre ceux-ci, évolution de la doctrine comptable et de la fiscalité. Le cas échéant, recours à des spécialistes).

### **3.1.4. Maîtrise des règles comptables**

- Le processus de traitement et de production comptable et financière au niveau consolidé et dans les filiales (planning de clôture, ajustement des comptes sociaux,...) est maîtrisé.
- Il existe des règles de conduite et d'intégrité portant sur les problématiques de nature comptable.
- Des contrôles réguliers sont organisés pour s'assurer que le manuel des principes comptables et le manuel de procédures comptables sont suivis.

- Il existe des contrôles spécifiques sur les 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...).
- Des mécanismes sont prévus afin d'identifier, remonter et traiter systématiquement les incidents et les anomalies.

### 3.1.5. Organisation et sécurité des systèmes d'information

Il existe un processus visant à identifier les ressources informatiques (logiciels, serveurs, équipements réseaux, postes de travail...) nécessaires au bon fonctionnement des systèmes.

Les processus suivants mettent sous contrôle les composantes de l'outil de production de l'information comptable:

- la tenue de la comptabilité au moyen de systèmes informatisés implique qu'une organisation claire et formalisée soit établie tant aux niveaux des équipes que des environnements informatiques, prenant en compte les principes de séparation des tâches tant au niveau des équipes informatiques que des fonctions métiers liées (maîtrise d'ouvrage par exemple) ; en particulier :
  - les rôles et responsabilités des différentes parties de l'organisation ont été définis, formalisés et communiqués ;
  - les opérationnels sont impliqués dans la définition, la conception et la validation des nouveaux outils ;
  - les compétences des équipes informatiques sont suivies régulièrement ;
  - le degré de dépendance vis-à-vis des prestataires informatiques (éditeur, intégrateur, externalisation...) est analysé et surveillé :
    - des contrats de service sont formalisés et incluent notamment les rôles et responsabilités des différents acteurs, des clauses de confidentialité et des indicateurs de qualité de service ;
    - la revue de la prestation et des indicateurs de qualité de service en particulier est réalisée périodiquement ;
    - des vérifications contractuelles couvrant notamment le respect des bonnes pratiques (notamment en terme de contrôle interne) sont prévues et réalisées par la société chez le prestataire (par exemple SAS70) ;
  - des procédures de gestion des demandes et des incidents sont mises en place et incluent des procédures d'escalade ;
  - il existe une séparation des environnements de développement et de production.
- l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble du système d'information font l'objet de règles précises en matière d'accès au système, de validation des traitements et de procédure de clôture, de conservation des données, et de vérifications des enregistrements. Les autorisations et droits d'accès prennent en compte la séparation des tâches et font l'objet d'une revue périodique.
- les systèmes d'information ont été développés avec pour objectif de satisfaire aux exigences de sécurité, de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière. Les enjeux du contrôle interne ont été intégrés dès la conception des systèmes :
  - il existe notamment des contrôles clés dans le système d'information (blocage des doubles saisies, existence de seuils à la saisie, accès limités pour les transactions critiques, rapprochements automatisés,...) ;
  - les profils d'accès prennent en compte la séparation des tâches.
  - il existe des procédures et des contrôles permettant d'assurer la qualité et la sécurité de l'exploitation, de la maintenance et du développement (ou du paramétrage) des systèmes de comptabilité et de gestion<sup>5</sup> ainsi que des systèmes alimentant directement ou indirectement les systèmes comptables et de gestion.
- Il existe des dispositifs destinés à assurer la sécurité physique et logique des systèmes et données informatiques :
  - une communication des principes de sécurité aux utilisateurs est organisée (gestion des mots de passe, accès internet, messagerie, transferts de données ...) ;
  - les locaux hébergeant les systèmes font l'objet d'une supervision continue, de tests et d'inspections périodiques ;
  - l'accès aux locaux hébergeant les systèmes est sécurisé et fait l'objet de revues périodiques ;

---

<sup>5</sup> Systèmes de gestion, pour les éléments concourant, en l'espèce, à l'élaboration et au traitement d'informations financières et comptables publiées.

- un dispositif relatif à la sécurité logique existe permettant notamment de sécuriser les données et les accès à des profils d'utilisateurs, de tracer les transactions informatiques, de disposer d'un anti-virus et d'un système de protection contre les attaques et les intrusions...
- des procédures de backup des données ont été mises en place.
- Il existe des mesures visant à assurer la continuité de service, notamment :
  - un plan de secours informatique a été formalisé ;
  - des tests périodiques du plan de secours informatique sont réalisés ; les éventuelles anomalies donnent lieu à des plans d'actions.
- la société est en mesure de répondre aux obligations spécifiques de l'administration fiscale :
  - conservation des données traitées par des applications informatiques qui concourent à la constitution d'enregistrements comptables ou à la justification d'un évènement transcrit dans les documents contrôlés par l'administration fiscale ;
  - documentation : il existe une description des règles de gestion des données et des fichiers, pour celles qui sont mises en œuvre dans les programmes informatiques ayant des incidences sur la formation des résultats comptables et fiscaux et sur les déclarations fiscales.

### **3.2. Missions de la direction générale**

#### **3.2.1. Organisation, compétences et moyens**

La direction générale veille à l'existence d'un dispositif de gestion des risques et d'un dispositif de contrôle interne comptable et financier et en organise la surveillance. A cette fin, la direction générale s'assure que les dispositifs abordent les points suivants :

- l'organisation et le périmètre de responsabilité des fonctions comptable et financière afin que le groupe soit doté de dispositifs d'identification des risques et de contrôle propres à assurer la fiabilité de l'information comptable et financière publiée par la société mère ;
- la compatibilité des dispositifs de motivation et de rémunération au sein des fonctions comptable et financière avec les objectifs du contrôle interne et de gestion des risques ;
- la formalisation et la diffusion de règles comptables et de procédures (manuels des normes et de procédures) ;
- les obligations de conservation des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables et financiers ;
- l'existence de mesures visant à assurer la conservation et la sécurité des informations, données et traitements informatiques concourant directement ou indirectement à la formation des états comptables financiers (plans de continuité en particulier dans le domaine informatique, archivage permettant de répondre aux obligations réglementaires, etc.) ;
- l'examen régulier de l'adéquation aux besoins des dispositifs évoqués ci-dessus et des moyens mis à disposition des fonctions comptable et financière (en personnel, en outils par exemple informatiques...).

#### **3.2.2. Pilotage et contrôle**

La direction générale s'assure de la mise en place d'un dispositif de pilotage visant à analyser et maîtriser les principaux risques ayant un impact potentiel sur l'élaboration de l'information comptable et financière publiée par la société.

- En particulier, elle s'assure que les normes et procédures diffusées au sein de la société tiennent compte de l'évolution des besoins du groupe et de son environnement (notamment réglementaire). A ce titre, la direction générale veille à l'existence d'un processus adapté d'identification, de justification et de validation des changements de principes comptables.
- Elle veille à la définition et s'assure de la mise en place d'un dispositif de contrôle de gestion répondant aux besoins de fiabilité de l'information comptable et financière publiée, à savoir :
  - la direction générale s'assure, en tant que de besoin, que le système d'information non comptable éventuellement utilisé à des fins de pilotage des activités fait l'objet de rapprochement avec le système d'information comptable ;
  - elle s'assure également de la qualité des prévisions publiées ou utilisées dans le cadre des appréciations de valeur d'actifs et de dettes ou pour toute autre information comptable et financière publiée.

Ceci suppose que le dispositif de contrôle de gestion soit organisé de façon à permettre l'adéquation à ces besoins et la qualité de ces informations et prévisions (adéquation du rythme de mise à jour des

informations, des indicateurs et informations contrôlées, qualité des analyses de variances ainsi que du processus budgétaire et de prévision).

- La direction générale effectue une revue formalisée des principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.
- Enfin, la direction générale s'assure que les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne comptable et financier font l'objet d'une surveillance. Elle se tient régulièrement informée des dysfonctionnements, insuffisances et des difficultés d'application, et veille à ce que des actions correctives soient mises en œuvre. Cette surveillance peut utilement s'appuyer sur la fonction d'audit interne, lorsqu'elle existe.

### **3.2.3. Préparation de l'arrêté des comptes**

- La direction générale veille à la définition et à la mise en place de processus d'enregistrement comptable des opérations majeures (acquisitions ou cessions d'activité, restructurations, conclusions de contrats-clés) et de processus de validation de ces enregistrements.
- Elle obtient des informations adéquates sur les entités exclues du périmètre de consolidation et examine le bien-fondé de leur exclusion.
- Elle veille à la mise en place de procédures d'arrêté de certains comptes jugés sensibles (traitement de la comptabilisation des produits, analyse de la valeur des actifs-clés, ...).
- Elle veille à la définition et à la mise en place des processus de détermination et de validation des estimations figurant dans les comptes ou informations financières publiés, propres à assurer la qualité de ces estimations (informations utilisées, départements ou personnes impliqués, compétences techniques ...).
- Elle veille à l'existence au sein de la direction comptable et financière de dispositifs de contrôle de la qualité comptable (identification de suspens, de comptes non analysés, ou de rapprochements non effectués ou non approuvés ...) afin d'engager des mesures correctives.
- S'il existe des exceptions aux procédures d'arrêté des comptes consolidés pour certaines filiales appartenant au périmètre de consolidation, la direction générale s'assure de l'existence de procédures permettant de pallier la non-application des règles du groupe.

La direction générale établit les comptes (y compris l'annexe) en vue de leur arrêté. A cet effet, elle :

- précise et explique les principales options de clôture et les estimations impliquant un jugement de sa part ;
- met en évidence les changements de principes comptables et en informe le Conseil ;
- s'assure de l'analyse des grands équilibres financiers (ratios d'endettement, liquidités, couverture ...) ; identifie et explique les facteurs d'évolution des résultats (réalisé N/N-1) ;
- établit les états financiers en vue de leur arrêté, en les accompagnant des commentaires et analyses de la direction comptable et financière ;
- définit la stratégie de communication financière (indicateurs, modalités ...) et propose ou arrête les termes des communiqués financiers.

### **3.2.4. Prise en considération des travaux des commissaires aux comptes**

En tant que responsable de l'établissement des comptes et de la mise en œuvre des systèmes de contrôle interne comptable et financier, la direction générale échange avec les commissaires aux comptes.

- Elle s'assure que les commissaires aux comptes ont revu les principes comptables retenus et les options comptables qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers.
- Elle prend connaissance auprès des commissaires aux comptes du périmètre et des modalités de leur intervention. Elle s'informe également des conclusions de leurs travaux sur les comptes.
- Elle s'informe des risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiquées par les commissaires aux comptes, susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière publiée, et veille à ce qu'elles soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par la société.

## **3.3. Missions du conseil d'administration ou du conseil de surveillance**

### **3.3.1. Contrôles et vérifications**

Le conseil est informé des aspects majeurs susceptibles de remettre en cause la continuité de l'exploitation et vérifie auprès de la direction générale que les dispositifs adéquats ont été mis en place en vue d'assurer la fiabilité de l'information comptable et financière.



Pour pouvoir effectuer ce contrôle :

- un travail préparatoire peut être effectué par le comité d'audit, s'il existe.
- il est informé des caractéristiques essentielles des dispositifs de pilotage de la société et du groupe, et notamment des dispositifs de suivi des risques, de contrôle de gestion et de suivi du financement et de la trésorerie, ainsi que des contrôles réalisés par l'audit interne ou toute autre fonction ;
- il peut demander à être informé des principaux processus d'alimentation et de communication de l'information comptable et financière ;
- le cas échéant, il est informé des changements de méthodes comptables et des options comptables retenus par la société qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers ;
- il veille à la qualité du processus de sélection des commissaires aux comptes notamment au regard des critères de compétence et d'indépendance de ceux-ci ;
- il est informé des événements significatifs intervenus dans l'activité et de la situation de trésorerie, dès lors qu'ils sont de nature à mettre en cause la continuité d'exploitation (dans ce second cas, les flux de trésorerie pris en compte dans l'analyse qui est présentée au conseil indiquent les éléments dont l'utilisation fait l'objet de restrictions).
- de plus, il est informé :
  - s'il l'estime opportun, des prévisions de résultat lorsqu'elles font l'objet d'une communication au marché financier ;
  - des projets majeurs d'investissement, de cession ou de financement ;
- le cas échéant, il est également informé des faits significatifs liés à des fraudes commises, des cas identifiés d'infractions aux textes légaux et réglementaires et des déficiences majeures de contrôle interne identifiées dont les conséquences seraient susceptibles d'être prises en considération lors de l'établissement des comptes ;

### **3.3.2. Arrêté des comptes**

Le conseil d'administration ou le directoire arrête les comptes annuels et examine les comptes semestriels. A cet effet, il obtient toutes les informations qu'il juge utiles, par exemple les informations relatives aux options de clôture, aux estimations, et aux changements de méthode comptable et l'explication de la formation du résultat et de la présentation du bilan, de la situation financière et de l'annexe

### **3.3.3. Relations avec les commissaires aux comptes**

- Le conseil reçoit l'assurance des commissaires aux comptes qu'ils ont eu accès à l'ensemble des informations nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités, notamment s'agissant des sociétés consolidées.
- Il est informé du périmètre et des modalités d'intervention des commissaires aux comptes ainsi que des conclusions de leurs travaux.
- Il veille à ce que les risques significatifs ou faiblesses majeures de contrôle interne communiquées par les commissaires aux comptes, susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière publiée, soient prises en considération dans les actions correctives mises en œuvre par la société.
- Il reçoit 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.

## **4. Processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée**

### **4.1. Principes et points clés d'analyse**

Les processus comptables sont souvent organisés de façon à traiter des flux d'opérations homogènes ou similaires (par exemple organisation par catégories d'opérations). Le présent guide d'application se propose de décliner les critères de qualité par catégories d'opérations (ventes, achats, etc....) pouvant s'appliquer à chacun de ces processus comptables.

Les principes et points clés d'analyse suivants, formulés sous forme positive plutôt qu'interrogative, permettent d'identifier les principaux risques pouvant affecter les processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Il est rappelé que la maîtrise des processus comptables relève des directions comptable et financière, de la direction générale et du conseil d'administration, pour leurs domaines de compétences respectifs.

Pour l'ensemble des catégories d'opérations détaillées ci-après, la société pourra s'assurer qu'il existe des dispositifs organisés et documentés qui permettent un traitement assurant l'homogénéité des données comptables et financières consolidées publiées.

#### 4.1.1. Investissements / Désinvestissements / Recherche et Développement

##### Maîtrise des processus amont et de production comptable

- Les investissements et désinvestissements font l'objet d'un processus organisé et documenté, qui prévoit l'information des services comptables.
- Concernant les frais de recherche et de développement :
  - les phases de recherche et de développement des projets sont clairement définies et séparées;
  - les règles comptables appliquées dans la société définissent les conditions d'immobilisation des coûts de développement.

##### Maîtrise des processus d'arrêté des comptes

- Concernant les frais de développement, une vérification est faite à la date de clôture afin de confirmer que les conditions ayant conduit à leur activation sont toujours remplies.

#### 4.1.2. Immobilisations incorporelles, corporelles et *goodwills*

##### Maîtrise des processus amont et de production comptable

- Les règles comptables appliquées dans la société définissent pour les immobilisations incorporelles et corporelles :
  - les critères d'identification comportant notamment les règles de distinction entre les charges (entretien, réparations) et les immobilisations ;
  - les critères de comptabilisation des immobilisations traitant des questions suivantes :
    - les éléments constitutifs du coût d'une immobilisation y compris les modalités de détermination et de suivi du coût de remise en état des sites pour les immobilisations corporelles ;
    - les méthodes et le point de départ de l'amortissement. Cette rubrique comprend les modalités d'application de l'approche par composants et les modalités retenues pour la détermination des valeurs résiduelles ;
    - les critères de détermination des pertes de valeur et en particulier le mode d'établissement des taux d'actualisation et le niveau (sectoriel par exemple) retenu pour définir les unités génératrices de trésorerie et le calcul des taux ;
    - les critères de classement en immobilisations destinées à être cédées ;
    - les catégories d'immobilisations qui sont réévaluées et le mode de réévaluation adopté (juste valeur ou indiciaire).
- Ces règles sont revues régulièrement.
- Les mouvements d'immobilisations font l'objet d'un suivi en vue de leur comptabilisation.
- Les engagements d'achats d'immobilisations sont suivis, afin d'être pris en compte dans le cadre de l'élaboration des annexes aux comptes.
- La classification des contrats de crédit bail ou de locations est clairement établie en vue de leur traitement comptable.
- L'existence des immobilisations corporelles est vérifiée régulièrement par inventaire. Les sorties ou mises au rebut sont soumises à l'approbation d'un responsable et les corrections comptables nécessaires sont prévues.
- Les titres de propriété font l'objet d'une conservation adéquate (par exemple, a minima respect des obligations légales).
- Les cessions d'immobilisations sont soumises à une procédure d'autorisation diffusée au sein de l'organisation.
- Un processus d'identification, de comptabilisation et de suivi des immobilisations incorporelles et des *goodwills* est mis en place, en particulier concernant le goodwill et l'allocation du coût d'acquisition, les marques, brevets, fonds de commerce, fichiers clients, autres droits contractuels, etc....
- La protection juridique et informatique des immobilisations incorporelles fait l'objet d'un suivi régulier et de mesures visant à sécuriser les ressources que la société pourra obtenir de ces immobilisations (protection des marques, des noms de domaine, ...).

##### Maîtrise des processus d'arrêté des comptes

- Lorsque la méthode de la juste valeur est appliquée, les évaluations sont réalisées par des spécialistes ou à partir de données de marchés et sont revues périodiquement.

- Une démarche d'identification d'indices de perte de valeur est mise en œuvre au moins une fois par an et de façon systématique à chaque clôture pour les actifs incorporels non amortissables, les immobilisations incorporelles en cours et les *goodwills*.

#### **4.1.3. Immobilisations financières**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Les opérations sur titres (acquisitions, cessions, compléments de prix, garanties d'actifs et de passifs) font l'objet d'un suivi en vue de leur comptabilisation.
- Les engagements fermes ou optionnels de toute nature (promesse, *call*, *put*...) sont identifiés en vue de leur comptabilisation ou inclusion dans l'annexe.
- L'attribution de prêts (notamment les prêts aux filiales,...) fait l'objet d'un processus organisé.
- Les titres de propriété et les contrats de prêts font l'objet d'une conservation adéquate.
- Dans le cas de l'établissement des comptes consolidés en IFRS, les règles de classement dans les différentes catégories d'actifs financiers définies par IAS 39 sont clairement établies et une procédure permet de s'assurer qu'à l'origine de l'opération la décision de classement fait l'objet d'une autorisation appropriée.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Les produits se rattachant aux immobilisations financières sont évalués à chaque clôture.
- L'existence d'une indication objective de dépréciation des immobilisations financières est appréciée à chaque clôture. Les dépréciations à comptabiliser sont déterminées le cas échéant.

#### **4.1.4. Achats / Fournisseurs et assimilés**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Le processus achats est organisé et formalisé dans le cadre de procédures applicables par tous les acteurs concernés.
- Il existe une séparation des fonctions de passation et d'autorisation des commandes, de réception, d'enregistrement comptable et de règlement des fournisseurs.
- Les achats importants font l'objet d'une commande formalisée, validée par une personne autorisée.
- Il existe un suivi et un rapprochement entre les bons de commande, les bons de réception et les factures (quantité, prix, conditions de paiement). Les anomalies éventuelles font l'objet d'une analyse et d'un suivi.
- Il existe un dispositif permettant d'éviter le double enregistrement / paiement des factures fournisseurs.
- Il existe un contrôle des avances sur factures fournisseurs (autorisation, suivi, imputation).
- Il existe un suivi des réceptions refusées / litiges et un contrôle de la comptabilisation des avoirs fournisseurs correspondants ou des rabais, remises et ristournes.
- La gestion des règlements fournisseurs fait l'objet de contrôles par une personne indépendante et autorisée.
- Les comptes fournisseurs font l'objet d'un examen et d'une justification périodiques (exhaustivité, exactitude).

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Il existe une procédure permettant de s'assurer que les produits et charges ont été enregistrés sur la bonne période.
- Il existe un dispositif permettant d'enregistrer les provisions pour factures non parvenues ou les charges payées d'avance de manière exhaustive et exacte.

#### **4.1.5. Coûts de revient/Stocks et encours/Contrats à long terme ou de construction**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Il est procédé à un inventaire physique (au moins une fois par an ou à des inventaires de contrôle tournants en cas d'inventaire permanent).

Les processus peuvent viser à l'application des points suivants :

- les réceptions physiques (matières ou composants) sont entrées en stock et enregistrées en comptabilité ;
- les sorties de stock vers la production sont enregistrées en comptabilité ;

- le coût de production fait l'objet de calculs adéquats et les frais correspondants sont imputés de manière complète et exacte (dans la mesure où ces coûts sont utilisés pour la valorisation des stocks) ;
- le calcul des coûts de production est cohérent avec les éléments comptables réels ;
- Les autres éléments permettant de valoriser les stocks (prix de revient d'achat nets, entrées, sorties) sont dûment enregistrés, conservés et à jour.
- les marges font l'objet d'un suivi régulier, en vue de permettre un correct suivi de la dépréciation des stocks ;
- pour les contrats à long terme ou les contrats de construction (IAS 11), les règles comptables appliquées par la société définissent un mode de mesure fiable de l'avancement et les pertes à terminaison sont correctement identifiées ;
- tous les stocks enregistrés sont adéquatement protégés, appartiennent à la société et/ou répondent à la définition d'un actif.

#### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Il existe une procédure permettant de s'assurer que la séparation des exercices a été respectée de manière correcte.
- Il existe un dispositif permettant de contrôler que les encours sont cohérents avec les commandes reçues et avec les travaux engagés.
- Il existe un processus visant à ce que les provisions pour dépréciation soient évaluées et comptabilisées, le cas échéant.

#### **4.1.6. Produits des activités ordinaires / Clients et assimilés**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

Les processus peuvent viser à l'application des points suivants :

- les règles comptables adoptées par la société établissent clairement la distinction entre ventes et prestations de service et indiquent si nécessaire les modalités de séparation adoptées pour les contrats à composantes multiples ;
- les produits des activités ordinaires provenant de la vente de biens ont été comptabilisés lorsque l'ensemble des conditions suivantes ont été satisfaites :
  - la société a transféré à l'acheteur les risques et avantages importants inhérents à la propriété des biens ;
  - la société a cessé d'être impliquée dans la gestion, telle qu'elle incombe normalement au propriétaire, et dans le contrôle effectif des biens cédés ;
  - le montant des produits des activités ordinaires peut être évalué de façon fiable ;
  - il est probable que des avantages économiques associés à la transaction iront à la société, et
- les coûts encourus ou à encourir concernant la transaction peuvent être évalués de façon fiable.
- l'ensemble des livraisons effectuées (ou services rendus) donne lieu à facturation au cours de la période appropriée ;
- toutes les factures (séquentiellement numérotées) sont enregistrées dans les comptes clients ou directement en chiffre d'affaires ;
- l'émission des avoirs est justifiée et contrôlée. Seuls les avoirs contrôlés, sont enregistrés dans les comptes ;
- les fonctions de facturation et de recouvrement sont effectivement séparées ;
- les fonctions de recouvrement et de gestion des comptes clients sont effectivement séparées ;
- tous les comptes clients ouverts correspondent à des clients réels ;
- les soldes de comptes sont périodiquement et correctement justifiés ;
- les clients douteux sont correctement identifiés et les risques d'insolvabilité comptabilisés en conformité avec les règles applicables.

Enfin, il existe un dispositif visant à exclure des produits des activités ordinaires, les produits facturés ou à facturer pour compte d'autrui.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Il existe une procédure permettant de s'assurer que les produits et charges ont été enregistrés sur la bonne période.
- Il existe un dispositif permettant d'enregistrer les factures à émettre ou les produits constatés d'avance de manière exhaustive et exacte.
- Les provisions pour dépréciation sont revues en vue de leur ré-estimation, le cas échéant (par exemple sur la base d'une balance âgée, ou des informations les plus récentes sur les litiges avec les clients).

#### 4.1.7. Trésorerie / Financement et instruments financiers

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Les financements et la trésorerie font l'objet de processus organisés (procédure, délégation, etc...) et de critères formalisés.

Les processus peuvent viser à l'application des points suivants :

- le plan de trésorerie permet de suivre à échéance prévisible les disponibilités propres de la société et le cas échéant les disponibilités de ses filiales dont elle peut contractuellement disposer ;
- les encours de trésorerie et d'équivalent de trésorerie pour lesquels existent des restrictions d'emploi sur 12 mois ou plus sont identifiés et font l'objet d'un traitement comptable spécifique ;
- les opérations de trésorerie sont comptabilisées quotidiennement ;
- les comptes de banque font l'objet de rapprochements réguliers avec les données reçues des banques et sont revus périodiquement selon des modalités qui respectent le principe de séparation des fonctions. Le rapprochement est matérialisé et permet d'expliquer les écarts éventuels ;
- l'autorisation des dépenses, l'émission du paiement et la comptabilisation sont effectuées par des personnes distinctes ;
- les comptes d'emprunts sont régulièrement rapprochés avec les données contractuelles, les tableaux d'amortissements et les données reçues des établissements financiers ;
- les tableaux d'amortissement calculés selon la méthode du coût amorti (au taux d'intérêt effectif) sont établis au démarrage de l'emprunt ;
- les opérations de couverture font l'objet d'une documentation adéquate et les procédures mises en place permettent de s'assurer que l'option pour la comptabilité de couverture quand elle est exercée l'est dès l'origine de l'opération ;
- les garanties reçues ou données sur prêts et emprunts sont clairement identifiées et comptabilisées et/ou incluses dans les annexes aux comptes.

Enfin :

- il existe une procédure visant à identifier les instruments financiers complexes afin qu'ils soient approuvés préalablement (selon les règles édictées par la société) et qu'un traitement conforme aux normes en vigueur (IAS 39 par exemple) leur soit appliqué ;
- les autres engagements donnés ou reçus relatifs à la trésorerie et aux instruments financiers font l'objet d'un recensement permettant leur comptabilisation ou leur mention dans l'annexe.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

Les processus peuvent viser à ce que :

- les charges et produits financiers calculés selon la méthode du taux d'intérêt effectif soient correctement évalués et comptabilisés ;
- la trésorerie et les emprunts en devises soient correctement évalués ;
- les instruments dérivés de taux d'intérêt ou de change soient correctement évalués.

#### 4.1.8. Avantages accordés au personnel

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Les activités de « Paie » font l'objet de procédures connues et adaptées aux choix d'organisation retenus (traitements en interne ou externalisés).
- Il existe une séparation des fonctions de calcul, d'enregistrement, de contrôle, de paiement et de transmission des feuilles de paie.
- Il existe un dispositif permettant d'assurer la transmission exhaustive, exacte, et en temps utile des éléments validés nécessaires au calcul de la paie (temps passés, heures supplémentaires, augmentations, primes, entrées et sorties de personnel...).
- Il existe un processus visant à assurer la clarté des informations relatives aux avantages accordés au personnel, notamment pour les avantages postérieurs à l'emploi faisant l'objet de calculs actuariels complexes ainsi que pour les avantages en nature ou autres avantages pouvant faire l'objet d'évaluations.
- Les écritures de paie sont contrôlées par une personne d'un niveau de responsabilité approprié.
- L'exactitude du virement des salaires fait l'objet de contrôles.
- Les règles comptables appliquées par la société précisent le traitement comptable des actions et options attribuées aux dirigeants et aux salariés.
- Les comptes de personnel et charges sociales font l'objet d'un examen et d'une justification périodique.

#### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

Il existe un dispositif de recensement, d'évaluation et de contrôle du bon enregistrement comptable :

- des provisions pour congés payés ;
- des engagements en matière de plan épargne entreprise ;
- des engagements à long terme au bénéfice du personnel ;
- des engagements en matière de retraites et autres avantages postérieurs à l'emploi.

La société se fait assister, si nécessaire, par des actuaires pour évaluer ses engagements de retraite et autres avantages accordés aux salariés.

#### **4.1.9. Impôts, taxes et assimilés**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Il existe un processus de veille relatif aux obligations découlant des lois, réglementations et instructions fiscales.
- Les opérations de l'exercice en cours, contrats, conventions, structure de prix de transfert, etc., sont analysées périodiquement sous un angle fiscal.
- Il existe un processus visant à ce que le traitement, la préparation et le dépôt des documents fiscaux, ainsi que le paiement des impôts et taxes soient effectués de façon correcte et en temps voulu.
- Il existe un processus de conservation des informations nécessaires à l'enregistrement des impôts et taxes et des événements économiques en matière de fiscalité, notamment pour la validation du taux d'impôt effectif et la détermination des impôts différés.
- Il existe un dispositif de suivi comptable de la position fiscale différée.
- Une réconciliation entre la charge d'impôt totale comptabilisée dans le compte de résultat consolidé et la charge d'impôt théorique (preuve d'impôt) est établie.

##### **4.1.10. Opérations sur le capital**

- Il existe un processus visant à s'assurer que les autorisations nécessaires ont été données pour toutes les opérations touchant le capital social.
- Il existe une procédure de suivi des stock-options (documentation des dates d'attribution, suivi des options attribuées ou devenues obsolètes...).
- Il existe une procédure précisant la réglementation comptable en matière d'acompte versé sur dividende.

##### **4.1.11. Provisions et engagements**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Les engagements sont identifiés selon un processus organisé et selon des critères établis.
- Une définition claire des engagements est établie par la société et communiquée aux services concernés.
- Les engagements sont identifiés régulièrement et donnent lieu à un reporting centralisé.
- La société s'assure de l'autorisation des engagements donnés, reçus et réciproques.
- Il existe un processus visant à ce que la société donne en annexe de ses comptes une information sur ses engagements conformément aux principes comptables applicables.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- La société fait un point périodique sur ses engagements et ses risques et détermine en coordination avec ses experts et conseils s'ils doivent faire l'objet de provisions ou d'une information en annexe. Elle comptabilise une provision dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite, résultant d'événements passés, et qu'il est probable que cette obligation provoquera une sortie de fonds au bénéfice de tiers, sans contrepartie au moins équivalente attendue de ceux-ci et lorsqu'une estimation fiable du montant peut être faite.
- Elle analyse les dotations et reprises sur provisions (en distinguant la part consommée) afin d'apprécier la fiabilité du recensement et de l'analyse des risques.
- Elle passe en revue et évalue les charges et risques liés en particulier :
  - aux ventes (remises, réductions sur vente, bons, cadeaux, garanties, etc.) ;
  - aux impératifs de remise en conformité, de remise en état de sites, de dépollution et obligations assimilées ;

- aux restructurations (indemnités, déménagements, etc.) ;
- aux pertes sur contrats et marchés ou sur instruments financiers.

#### **4.1.12. Consolidation**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

Il existe des processus visant à ce que :

- le périmètre de consolidation soit tenu à jour et documenté ;
- les liasses de consolidation soient établies en application de principes et règles comptables homogènes au sein des sociétés intégrées ;
- les opérations réciproques soient identifiées et éliminées, en particulier les opérations financières et les résultats internes (marges sur stocks, dividendes, résultats sur cessions d'immobilisations...).

En outre :

- les écritures de consolidation sont enregistrées et suivies dans un journal spécifique ;
- un contrôle permanent est effectué sur les variations de pourcentage de contrôle des filiales et participations afin que les traitements appropriés puissent être mis en œuvre lors des arrêtés de comptes (périmètre de consolidation, modification de la méthode de consolidation...) ;
- l'accès aux informations nécessaires au traitement dans les comptes consolidés des sociétés mises en équivalence est organisé.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Les principes comptables applicables aux comptes consolidés sont homogènes.
- Les règles comptables appliquées définissent les critères de consolidation des filiales et les méthodes appliquées.
- Les pourcentages d'intérêt et la situation de contrôle des filiales, participations et entités contrôlées sont analysés au regard de la situation de contrôle afin de vérifier l'adéquation de la méthode de consolidation appliquée à chacune.
- Les comptes sociaux des filiales sont rapprochés des comptes intégrés dans la consolidation, afin d'analyser et de suivre les écarts et les impositions différées.
- La variation entre situation nette consolidée de clôture et situation nette consolidée d'ouverture est analysée et expliquée.
- Les variations issues du tableau de flux de trésorerie sont analysées et expliquées.

#### **4.1.13. Information de gestion nécessaire à l'élaboration des informations comptables et financières publiées**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Il est procédé à des rapprochements périodiques entre les données de gestion (comptabilité analytique, reporting, budget...) nécessaires à l'élaboration des informations comptables et financières publiées et les données comptables correspondantes (notamment en matière de justification de la valeur des goodwill et des actifs incorporels non amortissables comptabilisés).
- Les écarts éventuels font l'objet d'une analyse selon des modalités qui respectent le principe de séparation de fonctions.

##### **Maîtrise des processus d'arrêté des comptes**

- Il existe un rapprochement entre les données publiées et les informations internes.
- La valeur de certains actifs est soumise à une validation par rapprochement avec les données de gestion lorsque les principes et règles comptables le rendent nécessaires (calcul des dépréciations des actifs incorporels et corporels le cas échéant).

#### **4.1.14. Gestion de l'information financière externe**

##### **Maîtrise des processus amont et de production comptable**

- Il existe des responsables et un processus aux fins d'identifier et de traiter les obligations d'information du marché financier.

- Il existe un processus de veille sur les obligations en matière d'information financière.
- Il existe un échéancier récapitulant les obligations périodiques du groupe en matière de communication comptable et financière au marché. Cet échéancier peut préciser :
  - la nature et l'échéance de chaque obligation périodique ;
  - les personnes responsables de leur établissement.
- Il existe un processus visant à ce que les informations communiquées en externe :
  - le soient dans les délais requis ;
  - soient en conformité avec les lois et règlements.
- Il existe un processus visant à assurer la fiabilité des informations économiques individuelles non comptables communiquées à l'appui de la communication financière et comptable publiée (par exemple effectifs et volume).
- Il existe un processus visant à ce que la confidentialité des informations sensibles soit préservée, dans le respect des règles définies par le Règlement Général de l'AMF.
- Il existe un processus visant à ce que les informations répondant à la définition de l'information privilégiée soient communiquées au marché en temps utile, selon les règles qui leur sont applicables. A cet effet, la société dispose d'un système d'information lui permettant de suivre, d'une part les événements et les opérations significatifs qui ont eu lieu sur les différentes périodes comptables, d'autre part, les écarts significatifs par rapport aux objectifs communiqués au marché.
- Il existe un processus prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion.



## Annexe 1

### Liste nominative des participants aux travaux du groupe de travail 2009

#### Composition du groupe de travail

**Président** : Olivier Poupart-Lafarge, membre du Collège de l'AMF

#### *Présidents des sous-groupes de travail*

- Patrice Marteau, président d'ACTEO
- Didier Martin, avocat, BREDIN PRAT
- Gérard Lancner, président de l'AMRAE

#### **Membres du groupe de travail**

- Pascale Besse, directeur administratif et financier, SOLUCOM
- Marylène Boyer, directeur administratif et financier, THERMADOR GROUPE
- Annie Bressac, ESCP-EAP, directeur de l'audit interne de la Fondation d'Auteuil
- Aldo Cardoso, président des comités d'audit, IMERYS, RHODIA, et GDF-SUEZ
- Philippe Christelle, directeur de l'audit interne, CAP GEMINI
- Jean-Philippe Desmartin, analyste, ODDO
- Sylvia Fonseca, directrice - Délégation générale aux risques et aux contrôles, EIFFAGE
- Sylvain de Forges,
- Jean-Baptiste Duchateau, VEOLIA
- Jacques Fournier, représentant du département DMF, CNCC
- Laurent Guillot, directeur financier, SAINT-GOBAIN
- Philippe Jeunet, membre du comité exécutif en charge de la direction Audit et Risques, GDF-SUEZ
- Dominique Laboureux, directeur des études et des relations internationales au SGACP
- Bénédicte Huot de Luze, directeur scientifique AMRAE
- Loïc Le Berre, directeur général adjoint finance, GROUPE GORGE
- Michel Léger, président du cabinet BDO
- Xavier Maitrier, associé en charge du département « Amélioration de la performance, risques et contrôle interne », PWC
- Viviane Neiter, présidente du comité d'audit, Dolphin Integration
- Charles Paris de Bollardière, président du comité d'audit, STERIA
- Jean-Philippe Riehl, Directeur de la gestion des risques, VEOLIA
- Jean-Florent Rerolle, représentant de l'IFA
- Philippe Santi, directeur général délégué, INTER PARFUMS
- Patrick Sayer, président, EURAZEO
- Louis Vaurs, délégué général, IFACI
- Caroline Weber, directrice générale, MIDDLENEXT
  
- Daniel Barlow, représentant de la Chancellerie (DACs)
- Christian Belhôte, représentant de la Chancellerie (DACs)
- Emmanuel Susset, représentant de la direction générale du Trésor et de la politique économique (DGTPE)
- Edouard Vieillefond : secrétaire général adjoint - Direction de la régulation et des affaires internationales (AMF)
- Sophie Baranger : directrice des affaires comptables (AMF)

#### *Rapporteurs du groupe de travail*

- Etienne Cunin : AMF- Direction des affaires comptables
- Anne Gillet : AMF- Direction des affaires comptables
- Patrice Aguesse - AMF- Direction de la régulation et des affaires internationales
- Antoine Colas : AMF- Direction de la régulation et des affaires internationales
- Patricia Choquet : AMF- Direction des affaires juridiques
- François Gilbert : AMF- Direction des affaires juridiques

Liste nominative des participants aux travaux du groupe de travail 2007

**Coprésidents**

Jean Cédelle  
Guillaume Gasztowt

**Rapporteur**

Louis Vaurs

**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 Mutiah Yoganathan

**Personnalités qualifiées**

Pierre-Alexandre Bapst	Directeur de l'Audit interne du Groupe HERMES
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**

Gérard Rameix : Secrétaire Général  
Hubert Reynier : Secrétaire Général Adjoint  
Philippe Danjou : Directeur des Affaires Comptables  
Maryline Dutreuil-Boulinac : Direction de la Régulation et des Affaires Internationales  
Etienne Cunin : Direction des Affaires Comptables

**Liste des participants aux travaux du Groupe technique chargés de l'élaboration du Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs**

<b>Nom</b>	<b>Organisation</b>	<b>Autres qualités</b>	<b>Fonction</b>
Jean Cédelle	Pdt Groupe de travail	Pdt Groupe de place	Directeur de la Conformité (Calyon)
Michel Léger	Pdt Groupe de travail	Membre du Groupe de place	Commissaire aux Comptes
Guillaume Gasztowtt	Co-Pdt Groupe de place	Pdt Club des Trente	Consultant (KPMG Corporate)
Christine Shimoda	AFEP	L'Oréal	Directrice du Contrôle interne
François Dugit-Pinat	AFEP	Alcatel	Directeur de la Consolidation et des procédures comptables
Jacques Ethevenin	AFEP MEDEF	Air Liquide	Directeur Financier Adjoint
Pierre Novarina	Middlenext	Toupargel/Agrigel	Directeur Général Adjoint
Laetitia Hucheloup	Middlenext	ABC Arbitrage	Responsable finance et Contrôle Interne
Pierre Molendi	DFCG	CNCE	Responsable du Contrôle de gestion
Patrice Blondel	APDC	Bongrain	Directeur de la Comptabilité et du reporting
Annie Bressac	IFACI		Consultante
Jean Louis Mullenbach	Pdt Observatoire Qualité Comptable	Cabinet Bellot Mullenbach & associés	Commissaire aux comptes
Jean Luc Barlet	CNCC	Mazars	Commissaire aux comptes
Laurent Gobbi	CNCC	KPMG	Commissaire aux comptes
Mme Dominique Menard	CNCC	PWC	Commissaire aux comptes
Philippe Danjou	AMF		Directeur des Affaires Comptables

**Secrétariat du Groupe AMF**

Patrick Parent : Adjoint du Directeur des Affaires Comptables  
 Florence Tiberini : Direction des Affaires Comptables  
 Etienne Cunin : Direction des Affaires Comptables

## Annexe 2

### Liste des principaux travaux publiés sur la gestion des risques et le contrôle interne

#### - *Travaux de l'AMRAE relatifs à la gestion des risques :*

- La cartographie : un outil de gestion des risques, nouvelle édition - janvier 2010 (Collection Maîtrise des risques)
- Comparatif des référentiels de gestion des risques, janvier 2010

#### - *Travaux de l'IFACI relatifs aux procédures de gestion des risques :*

- La cartographie des risques, groupe professionnel Assurances, juillet 06 (cahier de la recherche –guide d'audit-);
- Etude du processus de management et de cartographie des risques, janvier 2004 (cahier de la recherche – guide d'audit-);
- Management des risques, 2001 (traduction d'un ouvrage anglais)

#### - *Travaux de l'IFACI relatifs au contrôle interne :*

- Commentaires relatifs à la transposition des 4ème, 7ème et 8ème directives européennes (Groupe professionnel « contrôle interne de l'IFACI), juin 09 ;
- Le contrôle interne du système d'information des organisations, février 09 (Guide opérationnel d'application du cadre de référence AMF relatif au contrôle interne, élaboré par un groupe de travail mixte IFACI/CIGREF) ;
- Contrôle interne et qualité, pour un management intégré de la performance, mai 08 (cahier de la recherche- notes professionnelles-);
- Des clés pour la mise en œuvre du CI, avril 08 (cahier de la recherche- meilleures pratiques-);
- L'auto-évaluation du contrôle interne, oct.05 (cahier de la recherche-guide d'audit-).

#### - *Travaux de l'AFEP, de l'ANSA, du MEDEF et de MiddleNext*

- Systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (« CIGR ») Principes communs pour les sociétés européennes AFEP ANSA MEDEF Middlenext (Mars 2010)

#### - *Document EuropeanIssuers :*

- Position paper, "Towards Common Principles for Internal Control & Risk Management Systems at Listed Companies in Europe", January 2010