

Édition 2008

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



LANDWELL & ASSOCIÉS
Avocats Réseau **PRICEWATERHOUSECOOPERS** 

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Sommaire

| | |
|--|----|
| Sommaire..... | 3 |
| I. Périmètre de l'enquête..... | 5 |
| II. Les critères de l'étude..... | 6 |
| III. Quelques messages clés..... | 6 |
| 01. Le référentiel de contrôle interne..... | 6 |
| 02. Les réglementations..... | 6 |
| 03. La loi Sarbanes-Oxley..... | 6 |
| 04. Les risques..... | 6 |
| 05. Les dispositifs de contrôle..... | 7 |
| 06. L'organisation du contrôle interne..... | 7 |
| 07. Les systèmes d'information..... | 7 |
| 08. L'évaluation du contrôle interne..... | 7 |
| 09. Les projets d'amélioration du dispositif de contrôle interne..... | 7 |
| 10. Les interventions de tiers..... | 7 |
| IV. Restitution sur les axes d'analyse..... | 8 |
| 01. Tendances 2007 du contrôle interne..... | 8 |
| a) Le référentiel de contrôle interne..... | 8 |
| b) Les réglementations..... | 9 |
| c) La loi Sarbanes-Oxley..... | 9 |
| d) Les risques..... | 9 |
| e) Les dispositifs de contrôle..... | 10 |
| f) L'organisation du contrôle interne..... | 12 |
| g) Les systèmes d'information..... | 12 |
| h) L'évaluation du contrôle interne..... | 13 |
| i) Les projets d'amélioration du dispositif de contrôle interne..... | 14 |
| j) Les interventions de tiers..... | 14 |
| 02. Principales évolutions depuis 2005..... | 15 |
| a) Élargissement du périmètre des risques..... | 15 |
| b) Progression des démarches d'évaluation du contrôle interne..... | 15 |
| c) Un engagement des directions générales..... | 16 |
| d) Poursuite des démarches d'amélioration des dispositifs de contrôle interne..... | 16 |
| V. Quelle tendance pour le contrôle interne à l'avenir ?..... | 17 |

I. Périmètre de l'enquête

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

CAC 40 : 40 sociétés

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

Autres : 30 sociétés

(dont les rapports ont été rendus disponibles sur le site de l'AMF avant la date du 31 mai 2008)

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

Sociétés soumises à SOX au 31 décembre 2007 et comprises dans l'échantillon

Alcatel - Lucent
AXA
France Telecom
Lafarge
St Microelectronics
Sanofi - Aventis
Technip
Total
Veolia Environnement

II. Les critères de l'étude

L'enquête s'est appuyée sur 10 critères d'étude concernant le dispositif de contrôle interne :

- **le référentiel** choisi pour définir les objectifs du contrôle interne ou la méthodologie de l'ensemble du dispositif,
- **les réglementations** auxquelles pourrait être soumise la société et qui ont une incidence sur la mise en place du contrôle interne,
- **la loi Sarbanes-Oxley** et l'information publiée à ce sujet dans les rapports,
- **les risques** traités dans les rapports et la manière dont ils sont présentés (risques opérationnels, juridiques, industriels, environnementaux, informatiques, d'erreurs ou de fraude, financiers),
- **les dispositifs de contrôle interne** mis en place au sein de la société et leur niveau de formalisation,
- **l'organisation du contrôle interne**, et plus précisément concernant les fonctions de pilotage du contrôle interne et d'audit interne,
- **les systèmes d'information** et leur rôle dans le dispositif de contrôle interne,
- **l'évaluation du contrôle interne** et les procédures mises en place,
- **les projets d'amélioration** du dispositif de contrôle interne,
- **les interventions de tiers** telles que les ratings réalisés par les agences d'évaluation ou les missions de conseil effectuées par des cabinets indépendants.

III. Quelques messages clés

01. Le référentiel de contrôle interne

Comme l'an passé, les rapports montrent une hétérogénéité dans les référentiels utilisés.

De plus, on constate que les citations du cadre de référence de l'AMF et surtout de référentiels propres aux entreprises ont fortement progressé au détriment du référentiel COSO.

02. Les réglementations

A l'instar de l'année 2006, les contraintes réglementaires concernent toujours essentiellement les institutions bancaires et les assureurs.

Néanmoins, les rapports de l'année 2007 ont vu l'apparition de citations relatives aux directives et lois environnementales telles que la directive ROHS ou les lois REACH et WEEE.

03. La loi Sarbanes-Oxley

Les mentions liées à la loi Sarbanes -Oxley restent succinctes et présentent généralement les projets en cours et les conclusions sur la qualité du dispositif de contrôle interne.

Il est à noter qu'un nombre significatif d'entreprises (6 pour 15) soumises à la loi SOX en 2006 ne le sont plus en 2007 suite à un retrait du New York Stock Exchange.

04. Les risques

Dans 50 % des cas, l'énumération des risques auxquels sont soumises les entreprises figure dans le rapport du Président (37 % en 2006). Cette progression montre l'attention croissante que les dirigeants portent aux risques.

Les citations relatives aux risques opérationnels

sont en forte croissance par rapport à l'an passé, ces risques figurent maintenant en tête des risques non financiers à parité avec les risques juridiques. De même, la citation du risque de fraude est en forte progression.

05. Les dispositifs de contrôle

La quasi-totalité (90 %) des entreprises mentionne désormais l'existence d'une charte éthique ou d'un manuel de procédures de contrôle interne.

Quant aux outils de pilotage du contrôle interne, ils ont connu une progression significative en 2007 puisque près de 40 % des entreprises déclarent avoir mis en place de tels outils (15 % en 2006).

06. L'organisation du contrôle interne

Les directions du contrôle interne et surtout les directions générales sont de plus en plus souvent en charge du pilotage du contrôle interne. Cette progression démontre l'importance croissante des problématiques de contrôle interne dans les entreprises.

07. Les systèmes d'information

En 2007, près de 40 % des entreprises mentionnent l'existence d'un système d'information dédié au contrôle interne, et près de 60 % d'entre elles utilisent un réseau intranet afin de diffuser la politique de contrôle interne auprès de leurs employés.

Ces chiffres montrent une progression importante du rôle du SI dans le contrôle interne par rapport à l'an passé puisqu'en 2006 le nombre d'entreprises possédant un système d'information dédié au contrôle interne était très marginal.

08. L'évaluation du contrôle interne

Plus d'un tiers des entreprises mentionne un dispositif d'évaluation du contrôle interne, mais seules les entreprises soumises à SOX mentionnent les résultats de cette évaluation. L'évocation de points de faiblesse reste rare même si elle est en légère progression par rapport à l'an passé.

L'utilisation de questionnaires d'autoévaluation est désormais largement répandue puisque c'est la méthode utilisée par plus de 70 % des entreprises.

09. Les projets d'amélioration du dispositif de contrôle interne

Par rapport à 2006, on constate essentiellement un accroissement du nombre de projets relatifs à l'identification, à la mise à jour et au suivi des risques.

10. Les interventions de tiers

Comme l'an passé, les interventions de tiers concernent essentiellement les agences d'évaluation et de rating et les cabinets de conseil indépendants.

IV. Restitution sur les axes d'analyse

01. Tendances 2007 du contrôle interne

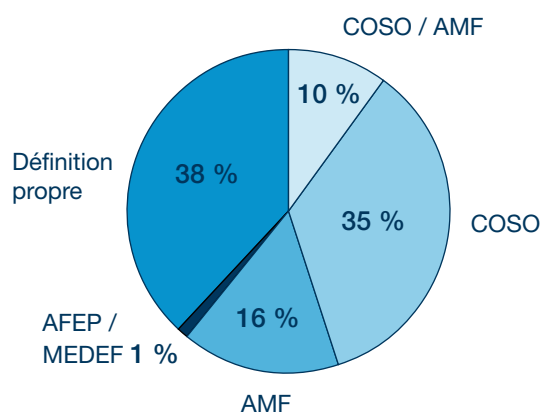
a) Le référentiel de contrôle interne

Définition du contrôle interne

En 2007, 43 entreprises utilisent la définition d'un référentiel pour décrire le contrôle interne. La définition du référentiel COSO (dont l'utilisation est notamment recommandée par la loi Sarbanes-Oxley) est mentionnée dans 35 % des cas et le cadre de référence de l'AMF est cité dans 16 % des rapports. 10 % des entreprises reprennent à la fois les objectifs du COSO et de l'AMF.

Toutefois, le référentiel sur lequel repose la définition énoncée n'est pas toujours explicitement mentionné. Les autres entreprises (38 %) ont cité une définition du contrôle interne qui leur est propre contre 21 % en 2006.

Définition du contrôle interne



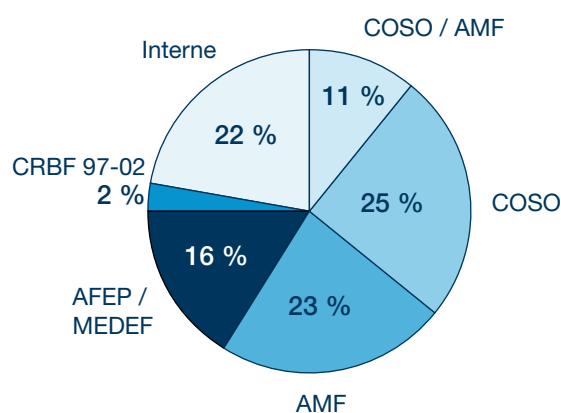
Il ressort dès lors qu'après un an d'existence le cadre de référence de l'AMF commence progressivement à s'imposer comme un référentiel sur lequel les entreprises fondent leur démarche de mise en place de leur contrôle interne.

Méthodologie d'élaboration du contrôle interne

Près de 80 % des entreprises précisent la méthodologie qu'elles emploient pour la mise en place du contrôle interne. Le COSO et/ou le cadre de référence de l'AMF sont cités dans près de 60 % des rapports. Par ailleurs, 22 % des entreprises se fondent sur un référentiel interne, 16 % suivent la trame de référence de l'AFEP/MEDEF et 3 % font référence à des réglementations liées à leurs activités (ex : règlement CRBF 97-02).

4 entreprises sur 5 mentionnent désormais une méthodologie pour mettre en place le contrôle interne, contre 1 sur 2 en 2006. Cette nette augmentation traduit également l'adoption du cadre de référence par les entreprises. En effet, 33 rapports mentionnent le cadre de référence de l'AMF en 2007 contre 7 seulement en 2006.

Méthodologie employée



b) Les réglementations

Les réglementations qui ont une incidence sur le contrôle interne concernent toujours principalement les secteurs Banques - Assurances et Finances :

- les sociétés d'assurance (April Group, AXA, Natixis) sont soumises à l'ACAM (Autorité de Contrôle des Assurances des Mutuelles). Elles doivent adresser un rapport décrivant le dispositif de contrôle interne à l'ACAM,
- les sociétés du secteur bancaire suivent les recommandations du comité de Bâle relatives au contrôle interne, à la maîtrise des risques et à la solvabilité (Bâle II) et sont soumises au Règlement CRBF n° 97-02 (BNP Paribas, Crédit Agricole, Natixis, Société Générale).

Certaines entreprises précisent respecter des lois environnementales à l'instar de :

- la directive environnementale ROHS (Restriction of the use of certain Hazardous Substances in electrical and electronic equipment),
- la loi REACH (Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals) qui régit l'enregistrement, l'évaluation et l'autorisation des produits chimiques,
- la loi WEEE (Waste Electronic and Electrical Equipment) qui encadre le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques.

c) La loi Sarbanes-Oxley

9 entreprises dont 8 du CAC 40, précisent dans le rapport être soumises à la loi Sarbanes-Oxley. Elles mentionnent toutes la section 404 de la loi. La section 302 est évoquée dans seulement 6 rapports. Par ailleurs, 6 rapports détaillent succinctement les travaux de mise en conformité à la loi Sarbanes-Oxley.

Parmi les 15 entreprises soumises à la loi Sarbanes-Oxley en 2006, 6 précisent s'être désenregistrées du New York Stock Exchange durant l'année 2006 : Air France-KLM, Alstom, Danone, Publicis, Vivendi et Suez. Toutefois,

elles s'engagent à maintenir les meilleurs standards en matière de contrôle interne et d'information financière.

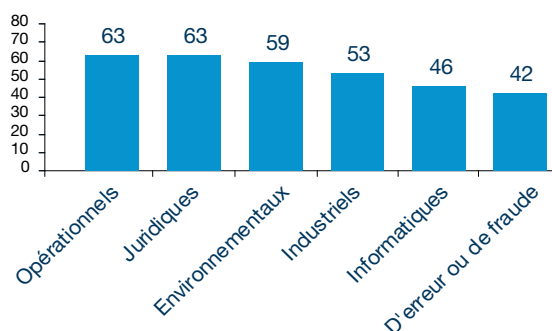
d) Les risques

50 % des entreprises énumèrent les risques auxquels elles sont soumises dans le rapport du Président. Pour les autres, les risques sont présentés dans une autre partie du document de référence.

Les risques non financiers les plus cités sont :

- les risques opérationnels ou liés à l'activité dans 88 % des cas,
- les risques juridiques (88 %),
- les risques environnementaux (83 %),
- les risques industriels (74 %),
- les risques informatiques (64 %),
- les risques d'erreur ou de fraude (60 %).

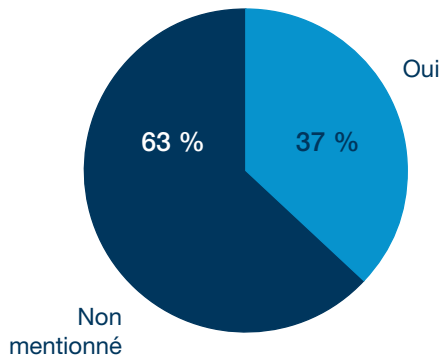
Principaux risques non financiers
(en nombre de rapports)



L'augmentation des réglementations a une incidence sur les démarches d'identification des risques qui se généralisent progressivement. Par rapport à l'année 2006, les entreprises sont citées plus fréquemment les risques d'erreurs et de fraude (+25 %), informatiques (+24 %) et industriels (+ 19 %), opérationnels (+12 %) et environnementaux (+5 %). Cependant, les risques juridiques restent stables.

63 % des entreprises ne mentionnent pas l'existence de comités de risques. Le pilotage des risques est généralement réalisé par les directions du contrôle interne et des risques, l'audit interne ou encore le comité d'audit.

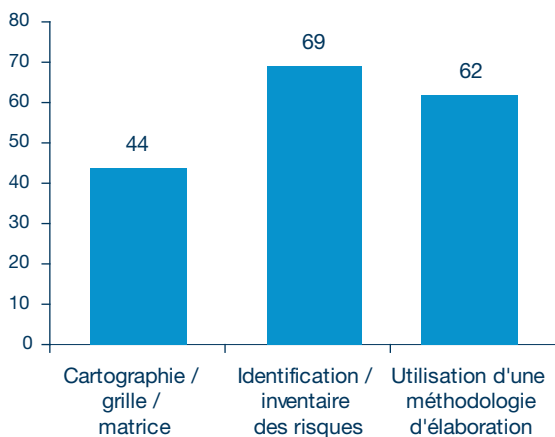
Existe t-il un comité des risques ?



Méthodologie d'identification des risques

Évolution très significative depuis 2006, 44 entreprises mentionnent en 2007 l'existence d'une cartographie des risques, aussi appelée grille ou matrice des risques. Sont également évoqués les axes d'analyse de la cartographie, la famille des risques et la méthode de collecte des informations considérée pour la construire. Il est à noter que les détails de la méthodologie d'élaboration sont plus souvent développés que dans les rapports de 2006. La majeure partie des entreprises s'inscrit désormais dans un processus annuel de mise à jour de leur portefeuille de risques.

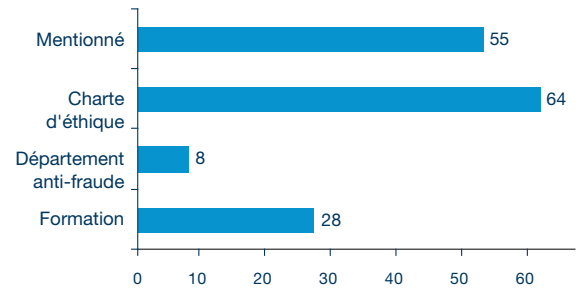
Mécanisme de gestion des risques



Le risque de fraude

Le risque de fraude occupe une place plus importante en 2007. Il est désormais cité dans 76 % des rapports contre 35 % en 2006. 81 % des entreprises possèdent une charte d'éthique ou de déontologie et 38 % ont mis en place des démarches de sensibilisation qui passent notamment par la formation. 8 entreprises évoquent l'existence d'un département anti-fraude contre une seule l'année précédente. Parmi ces entreprises, 5 d'entre elles font parties du CAC 40 et 4 ne sont pas soumises à la loi Sarbanes-Oxley.

Risque de fraude



e) Les dispositifs de contrôle

Niveau de formalisation des dispositifs de contrôle

Concernant le degré de formalisation des procédures, plus de 90% de l'échantillon spécifie l'existence, la mise à jour ou l'élaboration de manuels ou de guides de contrôle interne. Cette démarche de formalisation s'accompagne quasi-systématiquement d'une volonté de communication aux services concernés. Cette tendance reste à un niveau élevé et en légère progression par rapport à 2006.

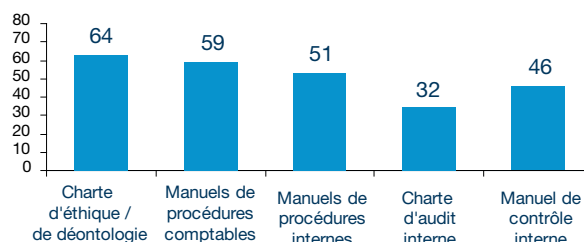
A contrario, il n'est fait mention d'un tableau de bord que dans 4 cas sur 10, ce qui représente néanmoins le double par rapport à 2006. Ce tableau de bord a pour objectif d'améliorer le pilotage du dispositif de contrôle interne ou des processus de gestion des risques.

Les rapports analysés mentionnent l'existence

des documents suivants :

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

Moyens mis en œuvre pour le contrôle interne



Le nombre de chartes d'audit a faiblement évolué depuis 2006. La charte d'audit a pour objectif de fixer les rôles, les responsabilités, les pratiques et les modes d'intervention des acteurs de l'audit interne. A ce sujet, il est à noter que le cadre de référence de l'AMF publié en janvier 2007 sur le contrôle interne ne fait pas mention de la charte d'audit. Le sujet reste tout de même d'actualité pour certains groupes qui l'intègrent dans leurs projets d'amélioration de leur contrôle interne pour 2008 (Valeo). En revanche, le nombre d'entreprises mentionnant leur manuel de procédures comptables a pratiquement doublé en un an.

Notons que quelques entreprises viennent de se doter d'une fonction d'audit interne (Neopost), de contrôle interne (Technip), ou de Risk Management (Vallourec).

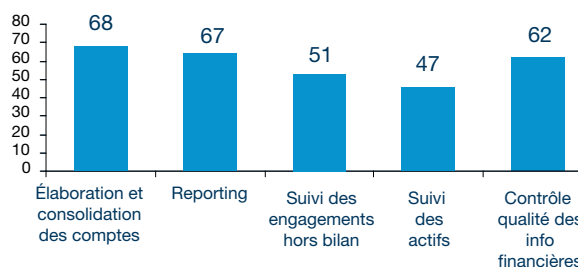
Principales procédures financières

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

- les procédures d'élaboration et de consolidation des comptes,
- les procédures de reporting,

- les procédures de suivi des engagements hors bilan,
- les procédures de contrôle de la qualité des informations financières et comptables.

Principales procédures financières



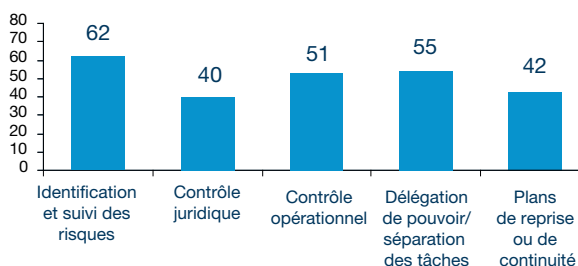
La qualité des informations financières, associée aux processus de reporting et d'élaboration/consolidation des comptes est au cœur des préoccupations en 2007 (9 entreprises sur 10, soit en moyenne 10 % de plus que l'année 2006).

Principales procédures non financières

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

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

Procédures générales



Les sociétés incluses dans l'échantillon se sont appliquées à renforcer leur dispositif de contrôle juridique. Désormais, plus de la moitié des entreprises (autant du CAC 40 que du SBF 120) est préoccupée par le sujet, alors que seul un quart l'était une année auparavant.

Les autres points marquants concernent les procédures de délégation de pouvoirs et les plans de continuité d'activité, qui ont été cités respectivement à 55 et 42 reprises, soit 30 % de plus qu'en 2006.

f) L'organisation du contrôle interne

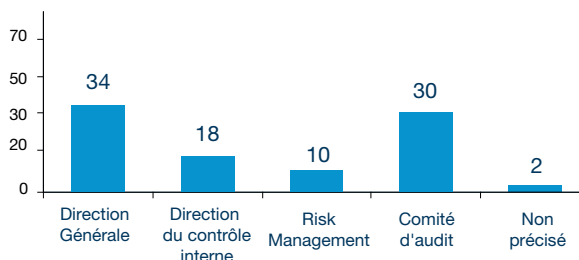
Le contrôle interne se veut à la dimension des groupes, impliquant les fonctions opérationnelles, comme les fonctions support, les fonctions dédiées et la direction générale.

Le pilotage du contrôle interne est assuré dans la majorité des cas par la direction générale, assistée dans 50 % des cas par le comité d'audit et en moindre proportion par la direction du contrôle interne ou le Risk Management.

L'évolution par rapport à 2006 réside dans la volonté d'instaurer des principes de gouvernance : le pilotage et la mise en œuvre incombent souvent à la direction du contrôle interne. Les tâches de suivi, de pilotage et de mise en œuvre sont désormais effectuées par des acteurs distincts.

Remarque : certaines entreprises mentionnent plusieurs directions en charge du pilotage du contrôle interne sur des périmètres différents.

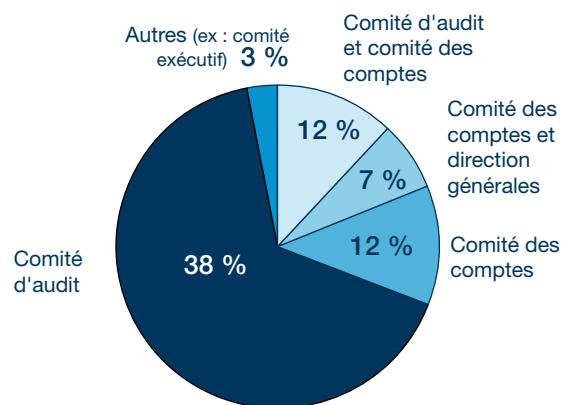
Pilotage du contrôle interne



61 rapports mentionnent l'existence d'une

fonction d'audit interne en charge de vérifier le fonctionnement du dispositif de contrôle interne, d'apprécier l'efficacité des procédures de contrôle associées, et de formuler des recommandations d'amélioration si nécessaire. Cette fonction est le plus souvent rattachée à la direction générale (38 sociétés), à la direction financière (10 sociétés), ou au comité d'audit (8 sociétés). Dans certains cas, la direction d'audit interne est rattachée au secrétariat général, ou à la direction des risques.

Entité examinatrice des plans d'audit



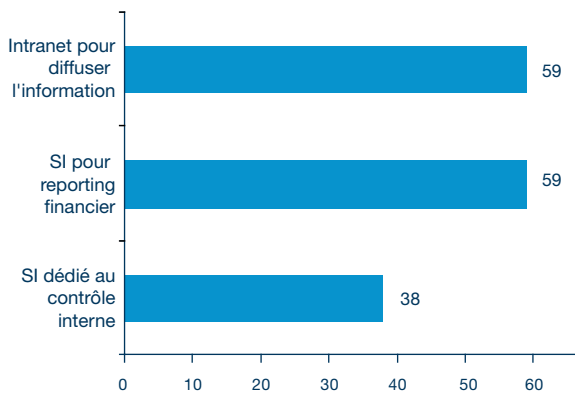
Les missions d'audit interne suivent un plan d'audit qui décrit le périmètre, le planning et les objectifs de la mission d'audit. Il est examiné pour 46 entreprises par le comité d'audit. Dans 82 % des cas, le rapport précise que les missions d'audit interne aboutissent à des recommandations qui font l'objet d'un suivi.

g) Les systèmes d'information

La majorité des entreprises utilise un intranet pour diffuser l'information relative au contrôle interne. 80 % des entreprises utilisent des progiciels de reporting financier et/ou de consolidation qui permettent aux sociétés de renforcer la qualité et la fiabilité des reportings financiers. Quelques rapports évoquent l'évaluation des systèmes d'information à travers des audits informatiques, réalisés par l'audit interne ou des consultants externes.

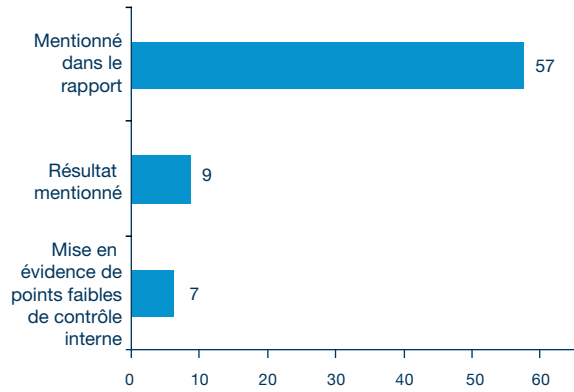
Les systèmes d'information permettent aussi d'intégrer le référentiel de contrôle interne et de documenter les processus opérationnels. Parfois, ils permettent d'auto-évaluer le contrôle interne, les risques et de suivre des plans d'actions associés aux faiblesses détectées. Notons également que les directions des systèmes d'information sont rarement citées comme des acteurs clés du contrôle interne.

Systèmes d'information

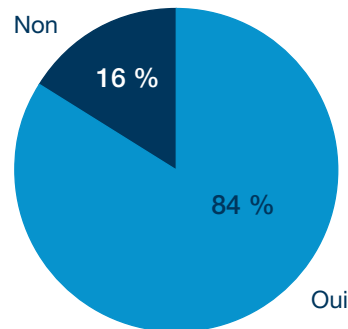


Les acteurs qui pilotent l'évaluation du contrôle interne sont principalement l'audit interne et les organes de direction.

Évaluation du contrôle interne



Utilisation de questionnaires pour l'évaluation du contrôle interne



h) L'évaluation du contrôle interne

Plus d'un tiers des rapports mentionne l'évaluation du dispositif de contrôle interne. Néanmoins, peu font mention du résultat de l'évaluation et des éventuelles faiblesses tant de conception que d'efficacité opérationnelle du contrôle interne. L'utilisation de questionnaires d'autoévaluation s'est répandue en 2007, le questionnaire d'autoévaluation est désormais cité dans plus de 70 % des rapports contre 60 % en 2006.

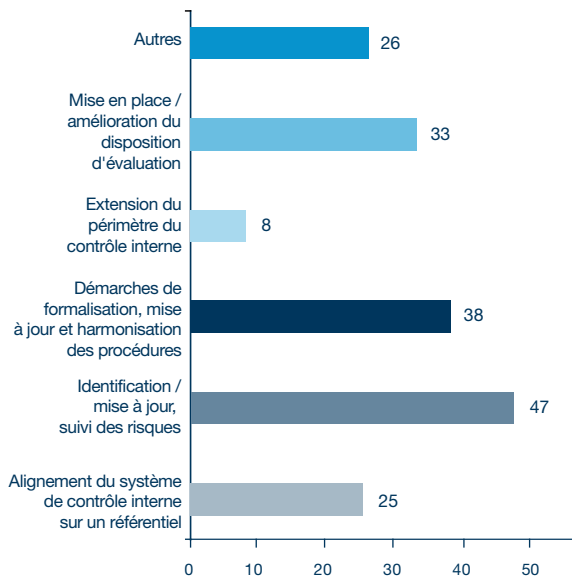
Seules les entreprises soumises à la loi Sarbanes-Oxley ont l'obligation d'évaluer formellement le fonctionnement opérationnel de leurs dispositifs de contrôle interne. En 2007, 46 entreprises (sur 70) non soumises à cette loi font état d'une évaluation des procédures du contrôle interne. Parmi les entreprises qui n'évaluaient pas les dispositifs de contrôle interne en 2006, 35 % le font désormais en 2007.

i) Les projets d'amélioration du dispositif de contrôle interne

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

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

Projets liés au contrôle interne



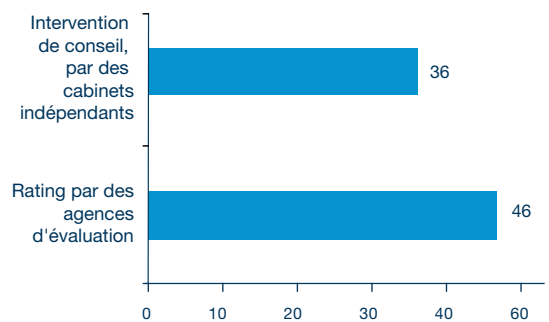
26 entreprises citent d'autres types de projets tels que la détection de fraude ou des démarches d'optimisation du dispositif de contrôle interne dans un objectif de rationalisation du nombre de contrôles. On note enfin de nombreux projets liés aux systèmes d'information tels que des audits informatiques de sécurité, des revues des accès aux systèmes d'information ou la mise en place de plans de reprise d'activité.

j) Les interventions de tiers

Comme en 2006, deux types d'intervention de tiers ont été cités dans les rapports annuels 2007 :

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

Intervention de tiers



Les organismes de notation et les notes obtenues sont fréquemment cités. En effet, 35 rapports de sociétés du CAC 40 les mentionnent. Parmi les 32 sociétés étudiées au sein du SBF 120, 11 mentionnent avoir fait l'objet d'une notation par une agence de crédit, principalement de Standard & Poor, Moody et Fitch.

En revanche, le nom des cabinets ayant effectué les interventions de conseils est rarement cité par les entreprises. La nature des interventions de conseil est en revanche fréquemment mentionnée. Elles portent sur la mise en place ou la mise à jour de cartographie des risques, les missions de support à l'audit interne, l'aide à la conception d'un manuel de procédures comptables ou encore la conduite de missions d'audits informatiques.

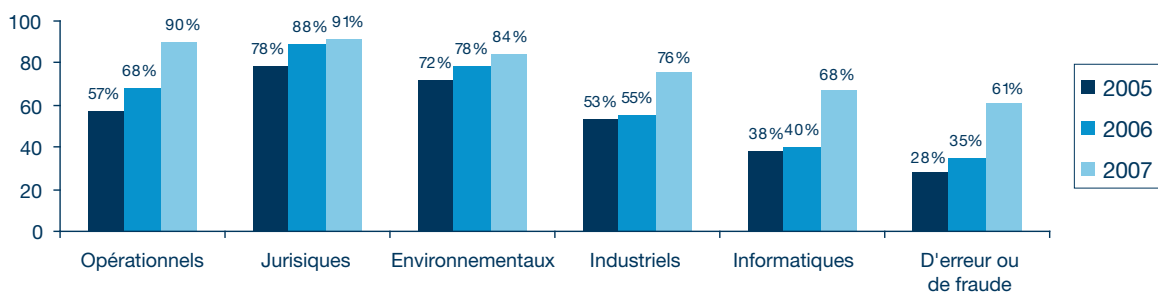
02. Principales évolutions depuis 2005

a) Élargissement du périmètre des risques

La mention des risques dans les rapports annuels ne cesse d'augmenter depuis 2005 (+14 %). De plus en plus d'entreprises mettent en place des cartographies (+10 % depuis 2005). Ce type de projets est de plus en plus répandu, rappelons qu'ils n'étaient qu'au nombre de 7 en 2005.

L'intérêt pour les risques industriels (+23 % depuis 2005), informatiques (+30 % depuis 2005) et de fraude (+33 % depuis 2005) est en forte croissance depuis 3 ans, et ceci de manière plus accentuée au titre de la dernière année. Quant aux risques opérationnels, alors qu'ils n'étaient cités que dans 57 % des sociétés de l'étude en 2005, ils le sont désormais dans 90 % des cas.

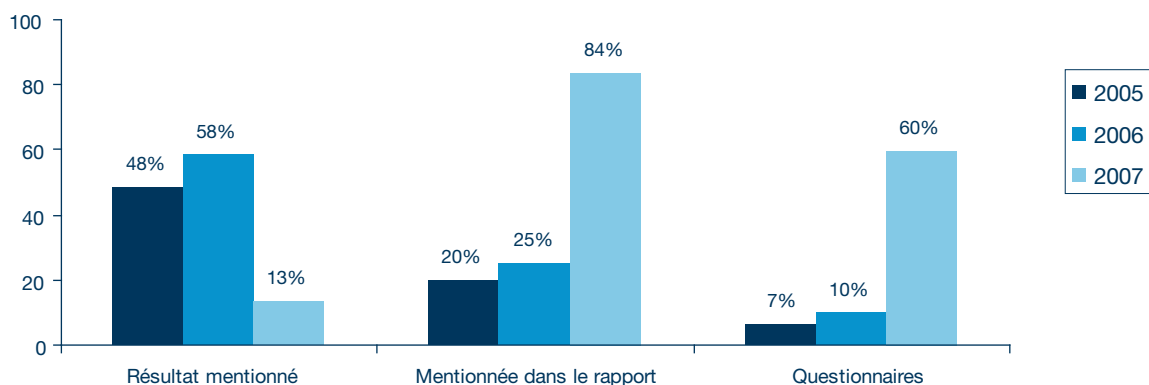
Types de risques



b) Progression des démarches d'évaluation du contrôle interne

Alors que les résultats des évaluations du contrôle interne ne sont quasiment pas mentionnés (dans moins de 15 % des cas), le nombre de ces évaluations a connu une très forte progression, notamment grâce à la multiplication des démarches fondées sur l'utilisation de questionnaires.

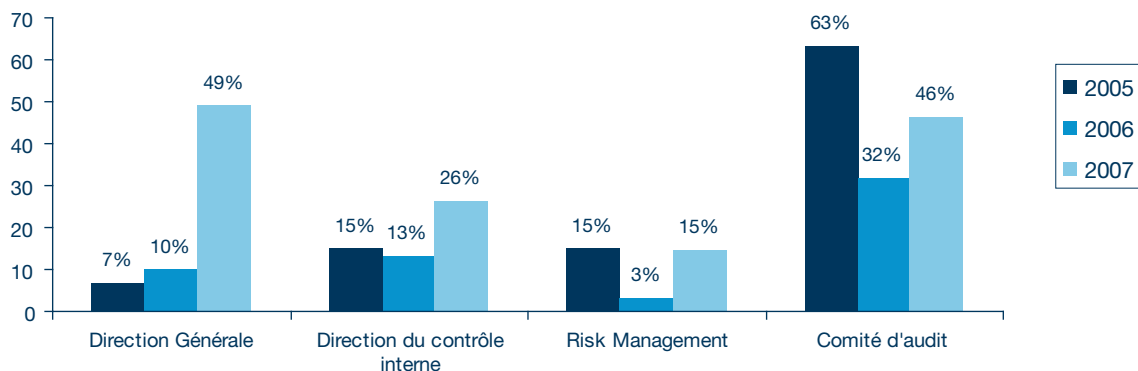
Évaluation du contrôle interne



c) Un engagement des directions générales

Les directions générales s'engagent de plus en plus vis-à-vis du contrôle interne des entreprises étudiées. Les directions du contrôle interne et les comités d'audit sont également de plus en plus mentionnés dans les rapports. L'implication de ces derniers se renforcera vraisemblablement au cours des prochains exercices sous l'effet de la mise en œuvre de la 8^e directive.

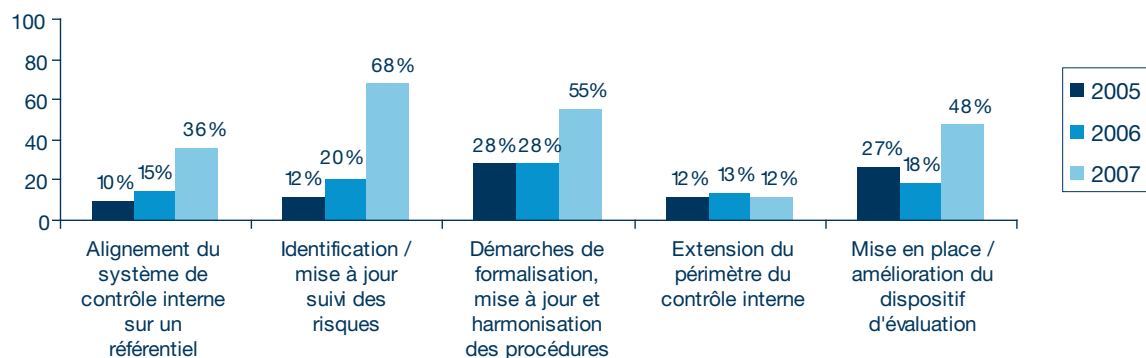
Pilotage du contrôle interne



d) Poursuite des démarches d'amélioration des dispositifs de contrôle interne

On note un fort accroissement des démarches d'identification des risques et de formalisation des procédures de contrôle interne, alors que les extensions de périmètre associées semblent se stabiliser.

Plans d'actions



V. Quelle tendance pour le contrôle interne à l'avenir ?

Au-delà de la mise en place progressive du cadre de référence de l'AMF, l'analyse des rapports émis au titre de 2007 met en évidence que le contrôle interne continue à se structurer au sein des principales entreprises françaises côtées. Leurs démarches sont de plus en plus centrées sur leurs risques majeurs et incluent désormais des phases de vérification de l'efficacité opérationnelle des dispositifs mis en place.

Couplée au fait que les rôles et responsabilités en matière de pilotage du contrôle interne et de suivi des risques se clarifient progressivement et qu'ils apparaissent comme de réels enjeux de management, cette évolution semble indiquer que les entreprises acquièrent progressivement une maturité qui leur permet aujourd'hui d'envisager d'élargir le champ de leur contrôle interne vers des aspects plus opérationnels et moins centrés sur l'information financière.

La prochaine étape semble en effet résider dans l'utilisation progressive du contrôle interne en tant qu'outil au service du pilotage des risques opérationnels et sans doute de l'amélioration de l'efficacité des processus.

PricewaterhouseCoopers (www.pwc.fr) développe des missions d'audit, de conseil et d'expertise comptable pour des entreprises et des organisations, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes.

Plus de 146 000 personnes travaillent en réseau dans 150 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

En France, PwC développe cette approche avec Landwell, cabinet d'avocats membre du réseau PricewaterhouseCoopers.

Constitué d'entités légalement autonomes et indépendantes, membres du réseau PricewaterhouseCoopers International Limited, PricewaterhouseCoopers rassemble en France 3 800 personnes dans 25 bureaux.

Contacts

Jean-Marc TRUCHI

PricewaterhouseCoopers

Associé

Responsable de l'activité

« Performance, Risques et Contrôle interne »

Tél. 01 56 57 80 85

Email : jean-marc.truchi@fr.pwc.com

Christophe THENEGAL

PricewaterhouseCoopers

Associé

Activité « Performance,

Risques et Contrôle interne »

Tél. 01 56 57 55 98

Email : christophe.thenegal@fr.pwc.com

Sylvie LE DAMANY

Landwell & Associés

Avocat Associée

Responsable de l'activité « Maîtrise des

Risques »

Tél. 01 56 57 82 70

Email : sylvie.ledamany@landwellglobal.fr

www.pwc.fr

www.landwell.fr