

La lettre de l'audit interne et du contrôle interne

de PricewaterhouseCoopers

Lettre trimestrielle n° 16

Mars 2010

Nous avons eu de nombreux retours positifs de votre part sur la qualité et la variété des articles publiés dans l'édition précédente et nous vous en remercions.

La présente lettre aborde des sujets qui concernent aussi bien les fonctions de contrôle interne et d'audit interne que les fonctions de management des risques.

Aujourd'hui, ces trois fonctions sont amenées à mieux se coordonner pour donner ensemble une meilleure assurance sur la maîtrise des risques de l'entreprise.

La pression réglementaire mais également les attentes exprimées par les Dirigeants dans la dernière « CEO Survey » - l'étude annuelle conduite par PwC pour le forum économique de Davos – appellent à un renforcement des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques, dans tous les secteurs.

Audit interne, contrôle interne et gestion des risques, trois fonctions au cœur de la maîtrise des risques

- **Actualité réglementaire de l'AMF**
Deux sujets sont traités dans cette section :
 1. Les recommandations issues du dernier rapport de l'AMF sur la gouvernance et le contrôle interne à travers les enjeux liés aux fonctions audit et contrôle interne.
 2. La communication sur les facteurs de risques dans les documents de référence.
- **Actualité réglementaire du secteur financier**
Synthèse des principales évolutions récentes de la réglementation bancaire française et mondiale, notamment la lutte anti-fraude et anti-blanchiment, la gestion des liquidités, la gouvernance des rémunérations et le renforcement des capitaux propres.
- **Enquêtes et études PwC**
Brève présentation de trois publications abordant des sujets d'actualité : Ethique de l'entreprise, Fraude et Performance de la fonction audit interne; ainsi que de la dernière « CEO survey » qui souligne l'importance d'appréhender la gestion des risques comme un processus global.
- **Cartographie des activités « d'assurance »**
Un outil simple permettant d'apprécier les contributions des différents fonctions à la maîtrise de risques majeurs de l'entreprise.
- **Audit interne et prise de décisions stratégiques**
Comment auditer le processus de prise de décisions stratégiques ?
- **Enjeux liés aux risques de crédit**
Comment mieux adresser ce risque dans le contexte actuel ?

Editorial

Si vous souhaitez vous abonner, veuillez nous faire parvenir vos coordonnées électroniques à l'adresse suivante: auditinterne@fr.pwc.com

Si vous pensez que cette publication pourrait concerner d'autres responsables de fonctions d'audit interne, de contrôle interne ou de gestion des risques dans votre organisation, n'hésitez pas à leur faire suivre cette lettre afin qu'ils puissent s'y abonner.

Vous pouvez également nous faire parvenir vos commentaires et suggestions.

Jean-Pierre Hottin

Associé

Actualité réglementaire de l'AMF

Les recommandations sur la gouvernance et le contrôle interne

Chaque année, l'AMF publie un rapport sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne des sociétés cotées, établi sur la base des informations publiées par les sociétés françaises.

Le rapport publié fin 2009 inclut un ensemble de recommandations que les entreprises seront amenées à prendre en considération pour leur communication à venir mais aussi dans l'organisation de leur gouvernance, de leurs dispositifs de contrôle interne et dans leur dispositif de gestion des risques.

Cette année, plusieurs recommandations sont émises en matière de **Gouvernance**, notamment sur l'organisation des travaux du conseil, le rôle des comités spécialisés et l'évaluation du conseil et de ses comités. En matière de **Contrôle interne**, les recommandations sont articulées autour de quatre chapitres :

- Clarifier la référence à un code (AMF, COSO, ...);
- Utiliser le rapport du Président sur le contrôle interne pour décrire de manière plus opérationnelle et moins formelle les dispositifs de maîtrise des risques;
- Clarifier les rôles des parties prenantes du contrôle interne;
- Mieux évaluer les procédures de contrôle interne.

Pour répondre aux recommandations en matière de Contrôle interne et de gestion des risques, et en tirer ainsi les meilleurs bénéfices, nous pensons que les entreprises seront confrontées à plusieurs enjeux :

- Revoir le processus d'élaboration du rapport du Président pour s'assurer qu'il permet d'appréhender toutes les dimensions attendues (notamment environnement de contrôle, identification et suivi des risques, pilotage et surveillance des dispositifs de contrôle);
- Revoir l'articulation des procédures de gestion et de suivi opérationnel des risques avec les risques identifiés dans les cartographies des risques et ceux repris dans le chapitre « Facteurs de risques » publié dans le document de référence;
- Revoir l'organisation en place pour maîtriser les risques, le rôle des différents acteurs, les éventuels doublons ou aspects non couverts;
- Adapter les démarches de surveillance, notamment au travers des questionnaires d'auto-évaluation et de l'audit interne, pour les mettre plus en phase avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise et s'assurer de la bonne information des parties prenantes internes sur le résultat de ces démarches.

Le rapport de l'AMF constitue un levier afin d'identifier les axes d'amélioration qui permettront in fine de répondre mieux aux exigences croissantes qui s'imposent aux Dirigeants et aux Administrateurs.

L'information sur les facteurs de risque dans les documents de référence des sociétés du CAC 40

Les adaptations des « business model » liées à la crise poussent naturellement les investisseurs à vouloir en savoir davantage sur les risques des entreprises. Dans ce contexte, l'AMF a publié le 29 octobre dernier une recommandation sur la présentation des risques dans les documents de référence.

Mais communiquer sur les risques implique, pour les émetteurs, de faire face à des enjeux de taille :

- un enjeu de protection, avec un recensement exhaustif des risques susceptibles d'avoir des impacts significatifs sur la société;
- un enjeu d'image, résidant à la fois dans la transparence de l'information sur les risques, et la confiance suscitée par les mesures de gestion des risques visant à protéger le modèle économique et sécuriser l'atteinte des objectifs;
- un enjeu de valorisation de l'entreprise, en présentant une information pertinente sur les sensibilités aux facteurs d'ordre macro-économique.

Pour aider les émetteurs à se situer face à ces demandes, PricewaterhouseCoopers vient de dresser un état des lieux des informations publiées en la matière par les

sociétés du CAC 40 dans leurs documents de référence.

Sur la base de cette étude, les sociétés souhaitant accroître la lisibilité de leurs facteurs de risques pourraient engager certains axes de réflexion, notamment sur :

- le renforcement des liens entre le chapitre « facteurs de risque » et le rapport du Président sur la gestion des risques et le contrôle interne,
- la répartition des « risques liés à l'activité » entre les différentes catégories de risques proposées par l'AMF, notamment ceux relevant des risques juridiques, opérationnels, de crédit, ou de marché (matières premières notamment),
- ou encore la quantification des risques financiers suivant les formats proposés par l'AMF.

L'ensemble des résultats de cette étude (visibilité des risques au sein des documents de référence, nombres de facteurs de risque présentés, liens entre l'activité, le risque et sa gestion, quantifications, analyses de sensibilités...) et les axes de réflexion sur lesquels les experts de PwC peuvent vous accompagner, sont disponibles sur le site internet <http://www.pwc.fr/linformation-sur-les-facteurs-de-risque-dans-les-documents-de-reference-des-societes-du-cac-40.html>

Actualité réglementaire du secteur financier

Réforme du règlement 97/02 : quel impact pour les fonctions de conformité et de contrôle interne ?

Depuis la crise financière, la conformité est une exigence internationale de plus en plus forte. Les instances internationales affichent leur volonté de limiter ou réguler plus directement le cadre de contrôle des banques. Deux exemples l'illustrent : d'une part, les principes de rémunération du Conseil de Stabilité Financière (avril 2009) ; d'autre part, la lutte contre les paradis fiscaux (publication d'une « liste grise » par l'OCDE). Autant de sujets qui relèvent du contrôle interne et de la conformité.

En France, le texte de référence en la matière est le règlement CRBF 97/02 sur le contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement. Ce texte a été révisé quatre fois en 2009 (un record) afin de refléter au mieux les nouvelles exigences.

Points clés des révisions de 2009

- Lutte contre la fraude : le risque opérationnel inclut les risques de fraude interne et externe. Les incidents de fraude significatifs (entraînant un gain ou une perte supérieurs à 0,5% des fonds propres) doivent faire l'objet d'un reporting à l'organe délibérant et au régulateur.
- Gestion de la liquidité : obligation de se doter d'un système de gestion du risque de liquidité sur une base permanente et prospective, et mention dans le rapport annuel de l'évolution des paramètres de gestion de la liquidité.

- Lutte contre le blanchiment d'argent : obligation de se doter d'une classification des risques de blanchiment, de procédures de connaissance des clients (KYC) et de systèmes de détection des opérations suspectes, conformément à la 3^e Directive européenne anti-blanchiment.
- Gouvernance des rémunérations : politique de rémunération en ligne avec les objectifs de maîtrise des risques à long terme, respect des principes du Conseil de Stabilité Financière.

Enfin, un projet en cours doit intégrer en 2010 des exigences sur la mise en place d'une filière risques dotée d'un responsable et d'un dispositif de surveillance documenté et prospectif ; cet aspect entérine des évolutions déjà engagées dans les grands établissements, notamment via la réforme Bâle II.

Une gouvernance renforcée, clé du succès

La prise en compte de ces révisions implique des moyens techniques et humains renforcés ; mais la clé du succès réside surtout dans une gouvernance globale instituant des synergies entre les fonctions de gestion des risques opérationnels, de contrôle interne et de conformité, le tout sous la surveillance de l'organe exécutif.

Enfin, on notera la rapidité avec laquelle les nouveaux principes internationaux ont été transposés, signe de la réactivité des autorités aux événements issus de la crise.

Réforme de la réglementation bancaire mondiale : vers plus de prévention et de résilience

La réglementation Bâle II visait à améliorer la qualité du ratio de solvabilité des banques en le faisant mieux refléter la réalité du portefeuille de risques de la banque. La crise financière a démontré l'insuffisance de cette approche centrée sur les risques pondérés (dénominateur du ratio) et les débats portent aujourd'hui sur les moyens d'assurer un bon niveau de capitaux propres (numérateur du ratio).

Un recentrage sur les fonds propres

Ainsi, le document du Comité de Bâle du 17 décembre 2009 intitulé « *Strengthening the resilience of the banking sector* » propose divers mécanismes destinés à assurer le maintien d'un niveau de fonds propres suffisant en cas de crise :

- Définition plus stricte des fonds propres Tier 1 et Tier 2, et la suppression de la notion de Tier 3, ce qui obligera les banques à renforcer leur capital de base (*core capital*),
- Amélioration de la couverture des risques de contrepartie sur opérations de marché (exigences de capital accrues, utilisation de stress tests sur les paramètres de risque),
- Création d'un ratio d'effet de levier, destiné à combattre la propension des banques à prêter de plus en plus pour un montant de capital donné. Le ratio rapporterait les fonds propres au montant comptable total des expositions (bilan et hors bilan),

- Instauration de coussins de capital contra-cycliques préventifs : en cas de dégradation de son ratio de solvabilité, même s'il reste au-delà du seuil de 8%, la banque pourrait se voir limiter la libre disposition de ses fonds propres (distribution de dividendes...),
- Limitation du risque systémique : le comité étudie la possibilité d'une charge de capital supplémentaire pour les institutions dites « systémiques ». Il formulera des propositions précises sur ce point en 2010.

Réduire la procyclicité

La procyclicité du cadre prudentiel actuel (c'est-à-dire sa tendance à amplifier les effets de la crise) est combattue par une base de capital plus stable, la constitution imposée de réserves de capital en haut de cycle et la promotion de méthodes de provisionnement dynamiques, fondées sur les pertes attendues et non plus les pertes constatées.

En obligeant les établissements à élargir leur base de capital même en période favorable, l'approche se veut résolument préventive et vise à améliorer la résistance aux crises.

Comme pour Bâle II, les instances en charge du contrôle interne (Inspection et audit notamment) devront intégrer ces nouveaux éléments en adaptant leurs référentiels de contrôle et en formant leurs personnels aux nouvelles exigences.

Enquêtes et études PwC

L'ensemble de ces publications sont disponibles gratuitement sur <http://www.pwc.fr>

Ethique de l'entreprise et conseils d'administration

Conduite par PwC, en France, auprès de l'ensemble des administrateurs du SBF 120 et dans 16 pays d'Europe, auprès des présidents de 650 grandes entreprises, cette enquête vise à mesurer l'implication des administrateurs dans les problématiques éthiques rencontrées par les entreprises, à s'interroger sur les procédures concrètes de traitement des questions d'éthique et à comparer la position des conseils d'administration français par rapport à celle de leurs homologues européens.

Principaux résultats

- 54% des administrateurs estiment que l'éthique doit d'abord être une préoccupation du conseil. Intégrité du management, valeurs de l'entreprise et prévention de la corruption sont les champs d'intervention qu'ils privilégient à ce sujet ;
- Les administrateurs souhaitent pouvoir s'appuyer sur une politique d'éthique et de conformité clairement définie dans l'entreprise qui dispose déjà le plus souvent de directeurs de l'éthique, de compliance officers et de documents déontologiques ;
- L'éthique relève pour 57% d'entre eux d'un comité spécialisé mais ils sont 46% à préconiser un examen direct et collégial par le Conseil.

Globalement la position des conseils européens est concordante avec celle des français mais ils sont plus affirmatifs sur l'importance du rôle du Conseil par rapport au management en matière d'éthique.

PricewaterhouseCoopers - La lettre de l'audit interne et du contrôle interne

Enseignements de la dernière enquête PwC sur la fraude en entreprise

La dernière édition de l'étude mondiale de PwC sur la fraude montre une augmentation du risque de fraude en temps de crise en raison de la pression accrue pour atteindre les objectifs et de la réduction des effectifs des équipes de contrôle. Cela se traduit par une forte augmentation des fraudes commises par le « middle management » ainsi que des fraudes comptables.

En parallèle, deux évolutions positives sont constatées : la meilleure diffusion d'une culture de lutte contre la fraude avec une tolérance voisine de zéro pour les fraudeurs et des dispositifs de contrôle interne qui détectent désormais une fraude sur deux. L'efficacité de cette détection résulte en partie des travaux mis en œuvre lors des évaluations du dispositif anti-fraude.

C'est pourquoi les entreprises ont tout intérêt à identifier les principales zones de vulnérabilité à la fraude et à déterminer des contrôles ciblés en vue de limiter les risques mais aussi de réduire le coût des fraudes en les détectant plus rapidement. Nul doute que les équipes d'audit interne ont un rôle important à jouer dans ce contexte.

13^{ème} Annual Global CEO Survey

La 13e CEO survey réalisée par PricewaterhouseCoopers auprès de 1198 chefs d'entreprise dans 52 pays montre un certain retour à la confiance de la part des dirigeants. Cet optimisme se traduit notamment par la reprise annoncée des recrutements.

81% des chefs d'entreprise se déclarent « confiants » ou « très confiants » pour l'année à venir contre 64% l'an passé. Ce chiffre est de 70% en Europe de l'Ouest, 80% en Amérique du Nord et 91% en Amérique du Sud et en Asie.

Les chefs d'entreprise dans le monde affichent donc cette année un niveau de confiance en hausse par rapport à l'an passé.

L'étude montre également que la gestion des risques est désormais une thématique prioritaire des chefs d'entreprise. 89% d'entre eux pensent ainsi modifier leur approche de la gestion des risques, avec une orientation vers une meilleure intégration dans les processus de management. L'objectif est de mieux aligner la gestion des risques avec le plan stratégique. Les actions envisagées vont de l'adaptation des structures de rémunération à l'amélioration des dispositifs d'analyse et de pilotage des risques.

Comment améliorer la performance de la fonction d'audit interne?

Suite à la publication du guide « Création et développement de la fonction d'audit interne » en 2003, PwC renouvelle cet effort en capitalisant sur l'expérience acquise lors de missions d'assistance réalisées pour des fonctions d'audit interne dans le monde entier, en proposant une démarche permettant de maximiser la valeur apportée par la fonction d'audit interne.

Les principaux leviers identifiés d'amélioration coût/valeur ajoutée de l'audit sont au nombre de huit :

- Prendre en compte les attentes des parties prenantes dans le plan de développement de la fonction ;
- Concentrer les efforts sur les risques et sujets essentiels, par un meilleur alignement avec les objectifs et la stratégie de l'entreprise ;
- Etre plus en interrelation avec les parties prenantes, notamment les autres fonctions risques et contrôle ;
- Renforcer l'efficacité dans l'exécution des missions d'audit interne ;
- Structurer l'équipe et le développer de manière adaptée, en s'appuyant sur des solutions alternatives au recrutement pour les compétences non « core » (externalisation, guest-auditor,...) ;
- Développer au sein de l'équipe une culture du « service client » ;
- Promouvoir l'innovation et la recherche de la qualité ;
- Tirer partie des technologies (outil de gestion de l'activité, data management, plateformes GRC,...).

Cartographie des activités d'assurance

Une cartographie des activités « d'assurance » peut-elle être source de valeur pour votre département d'audit interne ?

Les résultats de l'enquête PwC 2009 sur l'audit interne ont montré la multiplication des responsabilités attribuées aux fonctions audit interne, alors que beaucoup d'entre elles sont confrontées à un manque d'effectifs et de compétences spécialisés.

Le maintien, ou encore le renforcement du degré d'assurance demandé aux fonctions d'audit interne, est une problématique d'actualité pour de nombreux Directeurs d'audit interne, Comités d'audit ou Conseils d'administration, notamment dans ces temps difficiles où les organisations exercent une pression constante sur les coûts.

Les deux principales initiatives mises en œuvre pour faire face à cette problématique sont :

1. La mise en place d'un processus plus transparent pour la définition de risques prioritaires ;
2. L'amélioration de la compréhension du rôle et du périmètre d'intervention des différents acteurs en charge des activités liées au contrôle interne.

Ces initiatives permettent de concentrer les activités liées au contrôle interne sur les domaines les plus importants et d'utiliser de manière plus efficace et efficiente les ressources internes et externes à la fonction audit interne.

Cependant, il est parfois difficile de mettre en œuvre ces démarches, dans la mesure où la plupart des organisations ne possèdent pas

de référentiel documenté décrivant le degré d'assurance apporté par chaque acteur.

Par conséquent, l'audit interne est encore trop souvent sollicité pour apporter une assurance élevée dans certains domaines alors que d'autres fonctions de l'organisation apportent déjà un certain degré d'assurance sur ces mêmes domaines.

Inversement, le degré d'assurance apporté dans certains domaines par les différents acteurs en charge d'activités de contrôle et de supervision par exemple peut être insuffisant.

Une cartographie des activités « d'assurance » constitue un exercice utile afin de répondre à ces problématiques.

Celle-ci est généralement présentée sous la forme d'un tableau permettant de noter le degré d'assurance apporté par les différents acteurs associés à la maîtrise des risques pour les différents domaines de l'organisation (voir diagramme page suivante). Alors que la représentation graphique obtenue peut paraître simple, le processus d'élaboration de ce type de cartographie peut présenter quelques difficultés.

Les principaux éléments à prendre en compte sont les suivants :

- L'adhésion des principales parties prenantes. Le management et le Comité d'audit doivent tous les deux être d'accord sur le degré d'assurance souhaité sur chaque domaine de l'organisation.

- L'identification des principaux risques ou domaines nécessitant un degré d'assurance plus important. Le management des « business units » doit parfois être sollicité afin de s'assurer qu'il existe une vision commune au sein de l'organisation à ce sujet.
- L'identification de l'ensemble des acteurs participant à la maîtrise des risques. Ceci peut être une tâche consommatrice de temps, notamment dans le cas où ces acteurs font partie du « business ».
- L'évaluation de l'assurance apportée

par les différents acteurs, ainsi que leur indépendance, doivent être évalués de manière objective et homogène.

- Le niveau de connaissance du « business » et de sa structure par la fonction d'audit interne. Celui-ci peut être très variable en raison du renouvellement des équipes d'audit.
- L'opportunité de s'appuyer sur un acteur externe indépendant pour réaliser cette cartographie. Ceci permet de disposer d'un point de vue indépendant et de capitaliser sur l'expérience d'un professionnel ayant déjà réalisé ce type d'exercice.



Cartographie des activités d'assurance (Suite)

Un exemple simple de cartographie des activités « d'assurance »

Bien que nécessitant un degré important d'implication des acteurs concernés, la cartographie des activités « d'assurance » est – une fois terminée – source de valeur. Celle-ci constitue un support qui permet d'améliorer l'efficacité globale du dispositif, dans la mesure où :

- Elle facilite la rationalisation des activités menées par les différents acteurs afin d'éviter des doublons et d'optimiser le niveau d'assurance globale existant au sein de l'organisation.
- Elle constitue une base pour collaborer de manière plus étroite avec les auditeurs externes.
- Elle permet au management de déterminer un référentiel d'assurance cible, qui prend en compte leur appétence au risque, et de mettre en œuvre les plans d'action correspondants.
- Avec le support du management et du Comité d'audit, elle peut être utilisée pour mettre en évidence les problématiques les plus importantes de l'organisation. De même, elle peut servir à déterminer les compétences dont la fonction d'audit interne a vraiment besoin.

Une cartographie des activités « d'assurance » est un outil incontournable pour mieux comprendre votre dispositif de maîtrise des risques.

	Assurance procurée par le management					Assurance indépendante	Niveau global d'assurance		
	Auto-évaluation	Risk Mgmt	Projets spéciaux	Revue du Mgmt	Département légal	Conseil d'Administration	Audit Interne	Existant	Cible
Reporting financier									
Conformité aux procédures									
Juridique									
Systèmes d'information									
Trésorerie									
Impôts, retraites, assurance									
Ressources humaines									
Fraude									
Santé & Sécurité									

Légende



Assurance élevée



Assurance moyenne



Assurance faible



Aucune assurance – alors que ce domaine en a besoin



Non applicable

Doivent également être prises en compte les remarques formulées par les commissaires aux comptes et par les éventuelles instances de supervision, dans la mesure où ils contribuent à la surveillance et donc au niveau d'assurance.

Audit du processus de prise de décisions stratégiques

L'enquête PwC sur l'audit interne 2008 avait déjà souligné la nécessité d'aligner l'approche de l'audit interne avec les attentes des parties prenantes. Cette étude montrait également que, la plupart du temps, la destruction de valeur est liée à des problématiques stratégiques ou commerciales. Cependant, les fonctions d'audit interne concentrent très souvent leur efforts sur des thématiques opérationnelles et financières (c.f. schéma ci-dessous).

Cette même publication montre que près de 86% des auditeurs internes estiment que les comités d'audit et les autres parties prenantes gagneraient à mettre en place une démarche intégrant les risques stratégiques et commerciaux.

La crise des marchés financiers et la récession économique qui l'a suivi a obligé les fonctions d'audit interne à s'assurer que leur approche couvre les vrais risques.

Il ressort par ailleurs que les fonctions d'audit interne doivent notamment prendre en compte les risques stratégiques afin de préserver la pertinence de leur démarche.

Un bon point de départ serait pour l'audit interne de participer à la revue du Processus de Prise de Décisions Stratégiques (PPDS) dans leur organisation.

Dans ce contexte, développer des compétences et des capacités sur le PPDS constitue un nouveau défi pour la fonction d'audit interne.

Evaluez-vous les bons risques?

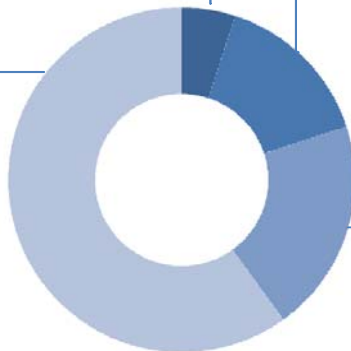
Comment arrive-t-on à la destruction de valeur dans l'entreprise – raisons de la diminution de la valeur pour les parties prenantes.

5% Conformité

- Réglementation
- Litiges

60% Stratégie

- Baisse de la demande
- Perte de clients
- Problème d'intégration
- Pression sur les prix
- R&D déficiente
- Départ de dirigeants
- Problèmes politiques
- Terrorisme
- Catastrophes naturelles
- Perte des partenaires commerciaux



15% Financier

- Dettes et taux d'intérêt
- Mauvaise gestion financière
- Pertes d'actifs
- Dépréciation du goodwill
- Problèmes comptables

20% Opérationnel

- Dépassement budgétaire
- Contrôles opérationnels
- Mauvaise gestion de la capacité
- Problèmes logistiques
- Problèmes de personnel et fraude
- Prix des matières premières

La crise des marchés financiers

Le professeur en économie de l'université de Yale, Robert J. Shiller a écrit dans l'article intitulé « exubérance contagieuse », que « *la croyance dans la prospérité économique alimente les bulles spéculatives* »³. Il indique que, dans une période caractérisée par un optimisme généralisé, « *les sceptiques passent des moments difficiles.* »⁴

Les fonctions de management de risque ont joué le rôle des sceptiques au sein des organisations. Cependant, peu ont été entendus quand ils soulignaient l'importance de la protection de la valeur pendant les périodes de croissance. Des stratégies qui ont pu dépasser les limites fixées par l'organisation en termes de prise de risques ont été considérées comme acceptables à une époque où tout le monde les suivait.

Seules les meilleures organisations ont réagi rapidement face aux risques liés à la crise des marchés financiers.

Une approche des risques centrée sur la valeur ajoutée apportée aux parties prenantes aurait-elle pu permettre d'anticiper les risques liés à la crise financière? Très probablement, au moins du point de vue de la gouvernance et de la gestion des risques. Quoi qu'il en soit, l'approche des risques doit intégrer le PPDS.

³ Shiller, Robert J., « exubérance contagieuse », Juillet-Août 2008, *The Atlantic, Ideas Issue*.

⁴ Ibid

Audit du processus de prise de décisions stratégiques (suite)

Nous présentons ci-dessous un exemple de méthodologie en 3 étapes qui peut être utilisée pour réaliser un audit du processus de la prise de décisions stratégiques.

1 Comprendre le PPDS existant

Développer une bonne compréhension du PPDS existant, de la culture et du style de leadership de l'organisation par la réalisation d'entretiens avec des interlocuteurs de la direction de la stratégie, de la fonction en charge de la gestion des risques et d'autres parties prenantes ayant un rôle clé dans le PPDS, et par la revue de la documentation relative au PPDS. Il est important de couvrir les aspects suivants lors de cette analyse :

- Quels sont les critères retenus pour qualifier une décision comme étant stratégique (typiquement toute décision dépassant un ou plusieurs des seuils considérés par l'entreprise comme significatifs, en matière d'investissement, de fusion/acquisition, de réorganisation, de R&D, de choix commerciaux,...) ?
- Quelle est la relation entre le PPDS et le processus d'approbation pour le développement de nouveaux produits ?
- Comment sont identifiés et rapportés les facteurs extérieurs impactant la stratégie ?
- Quels sont les niveaux d'approbations relatifs au PPDS ? Quels sont les critères qui déterminent ces niveaux d'approbation (comité exécutif de division vs. comité exécutif du groupe et conseil d'administration) ?
- Quelle est la profondeur de l'analyse économique, des travaux de due diligence, de l'analyse de risques et d'analyse des scénarii de stress nécessaires pour étayer les décisions stratégiques. Par exemple, quels sont les éléments obligatoires pour l'établissement d'un business plan ?
- Quel est le processus permettant de s'assurer de la remontée des décisions stratégiques vers les niveaux d'approbation appropriés ? Quelles sont les modalités de communication utilisées pour présenter les décisions stratégiques à l'autorité compétente ? Quel est le système de suivi des options stratégiques non retenues ?
- Comment sont gérés les changements ? Par exemple lorsqu'un nouveau directeur général veut réviser le plan stratégique approuvé par son prédécesseur ?
- Comment le plan stratégique est-il communiqué? Comment modifie-t-il les orientations et les comportements au sein du « business » ?
- Quel est le processus utilisé pour suivre les résultats et les rapporter à l'autorité compétente? Ce processus intègre-t-il le suivi des conséquences économiques et les risques éventuels liés aux décisions stratégiques autorisées ?
- Comment l'organisation s'assure de la résolution des problèmes conditionnant l'approbation d'une décision stratégique et à partir de quel instant elle considère que ces problèmes ne doivent plus faire l'objet d'un suivi?

2 Vérifier que le PPDS existant répond aux attentes des principales parties prenantes et le comparer aux meilleures pratiques

- Les attentes des principales parties prenantes, ainsi que la culture et le mode de management de l'organisation doivent être pris en compte pour mieux comprendre l'efficacité du PPDS existant ;
- Les attentes des principaux organismes régulateurs par rapport à la prise de décision stratégique doivent aussi être prises en compte ;
- Le PPDS existant doit être comparé avec un modèle reconnu de meilleures pratiques afin d'identifier les déficiences dans la conception du processus existant.

3 Prendre en compte l'efficacité opérationnelle du PPDS existant.

- Sélectionner un échantillon de décisions stratégiques validées récemment et pour chacune d'entre elles :
- Examiner le PPDS adopté et analyser les principales contributions et résultats, ainsi que le reporting correspondant ;
 - Compléter cette revue par la comparaison avec des meilleures pratiques acceptées comme telles par l'organisation;
 - Vérifier l'efficacité opérationnelle du processus et évaluer si des éléments complémentaires auraient pu modifier la décision de l'autorité compétente;
 - Examiner comment la décision stratégique a été communiquée à l'autorité d'approbation, le niveau de synthèse et identifier des éventuels biais dans la communication ;
 - Prendre en compte les rapports entre la direction et l'autorité compétente.

Cette revue peut être complétée par l'analyse des exercices de « strategic planning », fabrication du business plan pour les 3-5 ans à venir, réalisés au sein de l'organisation dans le mesure où ce type d'exercice inclut un nombre considérable de décisions stratégiques.

Les enjeux liés au risque de crédit

Le **risque de crédit** représente le risque qu'un client ne règle pas une facture valide, pour une raison de défaillance, en général liée à l'ouverture d'une procédure judiciaire (en France : procédure de sauvegarde, redressement judiciaire, ou liquidation judiciaire). A tout moment, ce risque dépend 1) de la probabilité de défaillance du client, 2) du délai de règlement, et 3) du montant de l'en-cours.

La possibilité de récupérer tout ou partie de l'en-cours, dans le cadre du déroulement de la procédure, est variable mais généralement faible. Il s'agit donc d'une perte pour créance irrécouvrable qui impacte directement le compte de résultat et le flux de trésorerie.

La couverture de ce risque peut être interne (auto-assurance explicite ou implicite) et/ou externe (recours à l'assurance-crédit).

Le risque de crédit est géré client par client, en affectant à chacun une ligne de crédit maximale. Quand l'en-cours client s'approche ou va dépasser cette limite, la ligne de crédit peut être ajustée. Réciproquement, si une information conduit à réviser à la hausse le niveau de risque d'un client, sa ligne de crédit sera ajustée à la baisse.

Les enjeux de la gestion du risque de crédit sont :

- l'équilibre entre le développement commercial et la prise de risque financier
- le risque réel porté par l'entreprise, une fois prise en compte la couverture éventuellement fournie par l'assurance-crédit ou d'autres mécanismes de garantie ; en particulier le risque de « catastrophe » impactant fortement les résultats doit être pris en compte
- le coût total de gestion du risque de crédit (pertes, primes d'assurance, remboursements, frais internes et externes)

Le contexte de crise a fait profondément évoluer ce risque et la manière de s'en couvrir : la santé financière de nombreuses entreprises s'est dégradée, et la lisibilité de leurs comptes est plus complexe ; de plus, les prestations des assureurs-crédit ont été généralement réduites, et les primes augmentées.

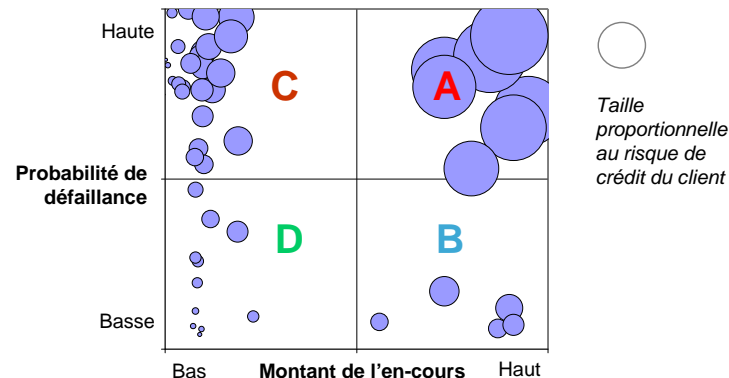
Evolution du risque de défaillance de clients

Le contexte de crise a fait doubler le risque de défaillance sur les 3 premiers trimestres 2009 par rapport aux moyennes historiques. Ce risque est retombé en fin d'année 2009, notamment grâce aux mesures gouvernementales de soutien. Les outils habituels d'appréciation du risque, via l'analyse des comptes, ne sont plus pertinents, et doivent être complétés par une connaissance précise de la situation de trésorerie.

Réduction des prestations des assureurs-crédit

Face à l'augmentation du risque, les assureurs-crédit ont réduit les couvertures et essaient d'augmenter les primes. Le rapport coût / bénéficié des prestations doit donc être réévalué, et des négociations commerciales pour arriver à une situation satisfaisante sont à mener. De plus, les processus internes doivent être ajustés (ex : prise en compte de CAP / CAP+)

Segmentation typique du risque de crédit



- A** • « Catastrophes » potentielles : surface financière faible par rapport à la taille, manque de lisibilité des comptes, dépendance à quelques fournisseurs et clients, cyclicité
- B** • Risque individuel faible : surface financière importante, comptes lisibles, base clients / fournisseurs diversifiée, business récurrent
- C** • Risque statistique et / ou systémique
- D** • Risque négligeable

Les questions à se poser dans le cadre d'une démarche d'amélioration de la maîtrise du risque :

1. Le risque et le coût du crédit client sont-ils significatifs ?
2. Ce risque et ce coût ont-ils augmenté dans le contexte économique récent ?
3. La gestion du risque de crédit est-elle équilibrée, entre développement commercial et maîtrise du risque financier ?
4. Le coût de la gestion du risque client est-il bien reflété dans les comptes de l'entreprise ?
5. Les processus sont-ils clairs et appliqués (revue périodique des lignes de crédit, acceptation de nouveaux clients, suivi des en-cours assurés et non-assurés, impossibilité de dépasser la ligne de crédit fixée pour un client, traitement des urgences, etc.) ?
6. Les prestations de l'assurance-crédit correspondent-elles à vos besoins ? D'autres mécanismes de couverture (garanties) sont-ils possibles ? Bien appliqués ?

Evénements

Événement récent

RDV du Conseil Durable du 18 mars : Fraude dans un contexte de crise, incidence de l'IT sur les grands facteurs de fraude

La présentation des résultats de cette étude a été l'occasion de faire un focus sur l'incidence de l'informatisation des entreprises et de notre société sur les grands facteurs de fraude. Nous avons abordé les liens qui existent entre l'IT et la prévention, la détection et l'investigation de fraudes. Cela nous a permis de montrer que la technologie peut être à la fois vecteur de risques nouveaux mais également un incontournable moyen de mieux gérer les risques de fraude classiques.

Jean-Louis Di Giovanni, Philippe Trouchaud et Cyril Perrault ont partagé avec nous l'expertise internationale reconnue de PricewaterhouseCoopers dans le domaine de la fraude.

Le support de présentation est disponible gratuitement sur <http://www.pwc.fr>.

1^{er} avril

RDV du Conseil Durable : « Cloud Computing » : comment maîtriser les risques en matière de sécurité ?

A l'occasion de ce petit-déjeuner PricewaterhouseCoopers, Philippe Trouchaud et Vincent Maret, reviendront sur les caractéristiques principales du « cloud computing » et ses avantages par rapport à l'externalisation. Ils décriront également les principaux risques que peut engendrer le « cloud » pour les entreprises puis vous exposeront des solutions pouvant être mises en place pour gérer au mieux les risques de sécurité et obtenir une parfaite protection des données dans le « cloud ».

Pour vous inscrire, veuillez utiliser cette adresse email leconseildurable@fr.pwc.com

8 avril

Dans le cadre de la PwC M&A Academy, PricewaterhouseCoopers organise un cocktail-débat sur le thème « L'immobilier dans le cadre d'une transaction - avant, pendant, après. ». Pour plus d'informations et pour vous inscrire, veuillez contacter Bénédicte Giron au 01 56 57 81 32 ou à l'adresse email suivante benedicte.giron@fr.pwc.com.

Contacts et liens utiles

Contacts

Jean-Pierre Hottin – 01 56 57 82 63
jean-pierre.hottin@fr.pwc.com

Article sur les recommandations de l'AMF
Jean-Marc Truchi – 01 56 57 80 85
jean-marc.truchi@fr.pwc.com

Article sur les facteurs de risque dans les documents de référence
Philippe Kubisa – 01 56 57 80 32
philippe.kubisa@fr.pwc.com

Actualité réglementaire du secteur financier
Jimmy Zou – 01 56 57 72 13
jimmy.zou@fr.pwc.com
Mathieu Castanier – 33 1 56 57 70 52
mathieu.castanier@fr.pwc.com

Article sur l'enquête sur l'éthique de l'entreprise
Yves Medina – 01 56 57 60 91
yves.medina@fr.pwc.com

Article sur l'enquête fraude
Dominique Perrier – 01 56 57 80 17
dominique.perrier@fr.pwc.com
Jean-Louis Di Giovanni – 01 56 57 12 57
jean-louis.di.giovanni@fr.pwc.com

Article sur l'audit du processus de prise de décision

Alain Calmé – 01 56 57 51 66
alain.calme@fr.pwc.com

Article sur les enjeux liés au risque crédit
Didier Pitot – 01 56 57 87 55
didier.pitot@fr.pwc.com

Liens

Le site PwC en France
www.pwc.fr

Le site de communauté et d'informations à l'attention des CFO des grandes entreprises.
www.cfodirect.pwc.com

Le site de l'audit interne en France
www.pwc.fr/auditinterne

Le site de la gouvernance, de la gestion des risques et du contrôle interne en France
www.pwc.fr/gouvernance_maitrise_des_risques_controle_interne_et_conformite.html

Vous souhaitez recevoir notre newsletter par mail?

Envoyez vos coordonnées complètes à l'adresse suivante: auditinterne@fr.pwc.com

Responsable de la publication : Céline Van Hamme | PricewaterhouseCoopers Advisory— Mars 2010