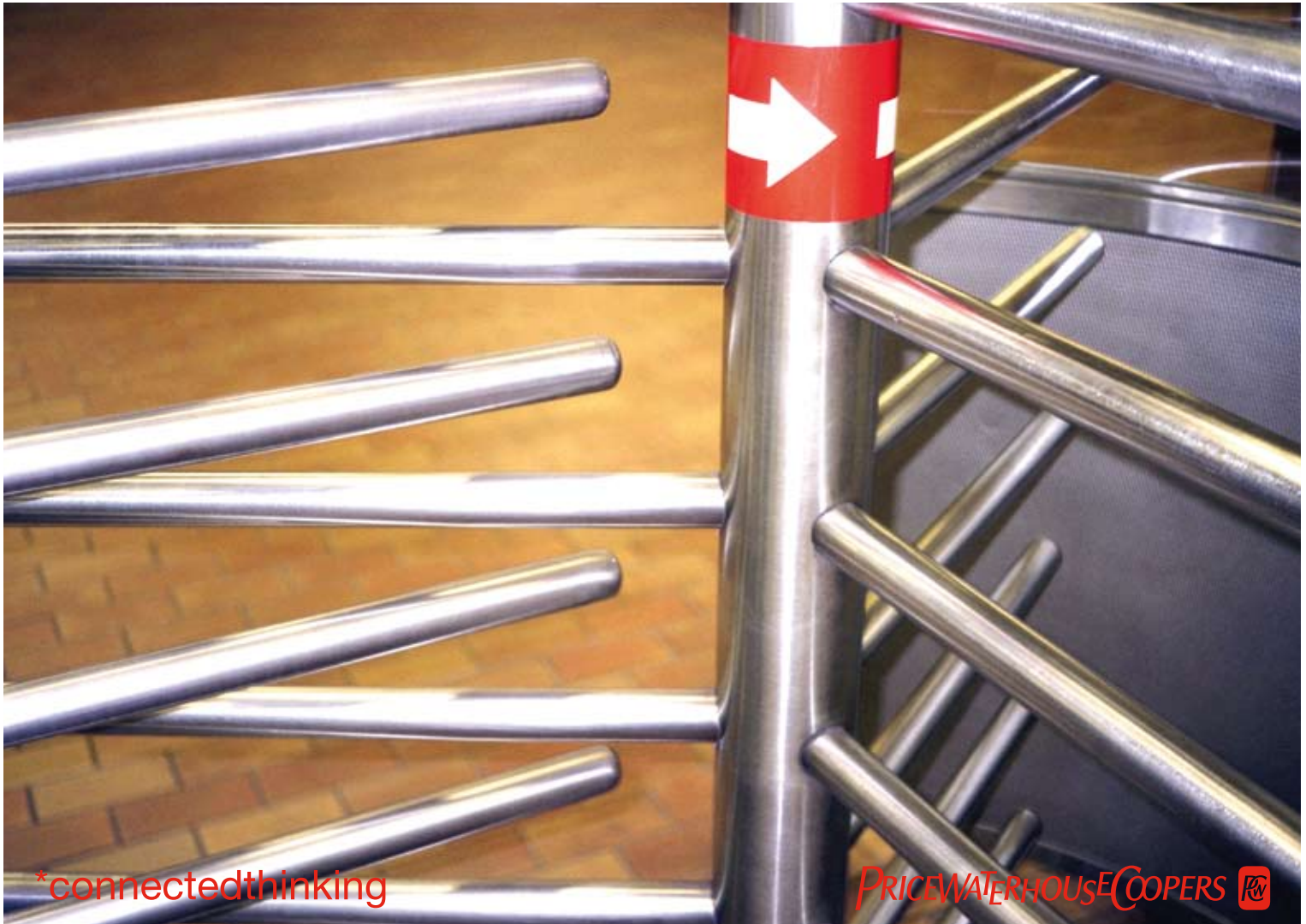


Advisory, le conseil durable\*

# Japanese SOX

Comment répondre de manière pragmatique  
aux nouvelles obligations en matière de contrôle interne



# Avant-propos

**A**u cours des dernières années, les législateurs à travers le monde ont émis de nouvelles lois dans le but d'améliorer la gouvernance des entreprises. Le 15 février 2007, la Financial Services Agency, agence de surveillance du système financier au Japon (ci-après « la FSA »), a émis la « Norme d'évaluation et d'audit du contrôle interne sur le reporting financier » et la « Norme de mise en œuvre de l'évaluation et de l'audit du contrôle interne sur le reporting financier », donnant aux entreprises cotées au Japon les directives à suivre afin d'améliorer la fiabilité de leur reporting financier. Ces nouvelles normes sont aussi informellement appelées « J-SOX » (Japanese SOX), du fait que les directives à suivre sont très peu différentes des obligations du Sarbanes-Oxley Act américain (US-SOX).

Avec l'émergence de ces nouvelles lois et réglementations, les acteurs clés des entreprises doivent trouver un équilibre entre performance et conformité afin de répondre à leurs obligations. Les organes de gouvernance et l'équipe de direction doivent notamment mettre en place des organisations et définir des processus leur permettant d'atteindre leurs objectifs opérationnels, comme par exemple ceux consistant à délivrer la meilleure qualité et les meilleurs prix à leurs clients, tout en donnant satisfaction à leurs actionnaires et en démontrant aux législateurs la bonne conformité leur entreprise aux lois et aux réglementations en vigueur.

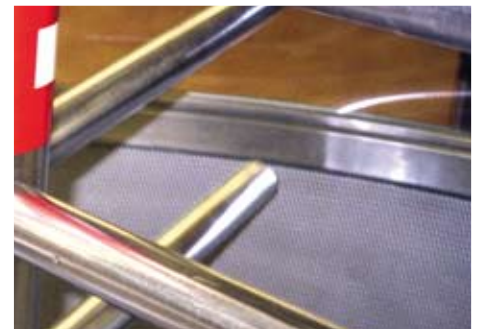
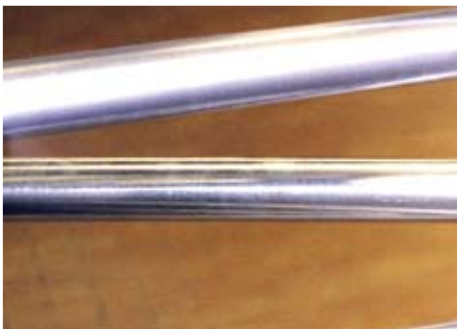
La conformité est souvent perçue comme un coût associé à la mise en œuvre de bonnes pratiques. Souvent, sa valeur n'est pas intrinsèquement claire. Ainsi le challenge associé à la conformité ne doit pas se traduire simplement par une bonne maîtrise des coûts. La mise en conformité doit permettre à l'organisation de mettre en place une démarche qui peut être utilisée comme un levier permettant une plus grande transparence et améliorant la clarté et les responsabilités des différents acteurs de l'entreprise. La mise en conformité impose un certain degré d'introspection et une discipline. Elle se traduira notamment par une meilleure définition des activités de l'entreprise jusqu'alors « informelles », par des opportunités de rationalisation de processus opérationnels et de dispositifs de contrôle. Les tâches inutiles seront analysées et éliminées, les rôles et responsabilités mieux définis et formalisés.

Ce livre blanc est écrit afin de permettre aux entreprises de prendre connaissance des normes émises par la FSA et de proposer une réponse pratique aux obligations requises par J-SOX. Nous avons écrit ce livre blanc en nous fondant sur notre expérience et les leçons apprises au cours de ces dernières années auprès de nos clients dans nos missions d'accompagnement de mise en conformité avec les obligations imposées, entre autres, par le Sarbanes-Oxley Act aux États-Unis et la Loi de Sécurité Financière française. Nous espérons que ce document constituera pour vous une base de départ utile à vos projets J-SOX.

Jean-Marc Truchi  
associé PwC Advisory  
département risques et contrôle interne

# Index

<b>Cadre de référence du contrôle interne</b>	<b>7</b>
<b>Évaluation par la direction du contrôle interne sur l'information financière et la production des résultats</b>	<b>10</b>
<b>Audit du contrôle interne sur l'information financière</b>	<b>11</b>
<b>Étape 1 :</b> Évaluer les mécanismes de contrôle au niveau entité (« Company Level Controls »)	<b>13</b>
<b>Étape 2 :</b> Évaluer les processus de clôture comptable de fin d'année et de reporting financier	<b>14</b>
<b>Étape 3 :</b> Évaluer le contrôle interne des autres processus opérationnels	<b>14</b>
<b>Étape 4 :</b> Élaborer le rapport sur l'efficacité du contrôle interne	<b>15</b>
<b>Conclusion</b>	<b>17</b>



# Comprendre les obligations imposées par J-SOX

**Au cours des deux dernières années, la FSA a émis des directives et des normes dans le cadre de J-SOX. La dernière norme a été émise le 15 février 2007.**

Cette norme est organisée en trois chapitres :

- 1) Cadre de référence du contrôle interne;
- 2) Évaluation par la direction du contrôle interne sur l'information financière et la publication des résultats;
- 3) L'audit du contrôle interne sur l'information financière.

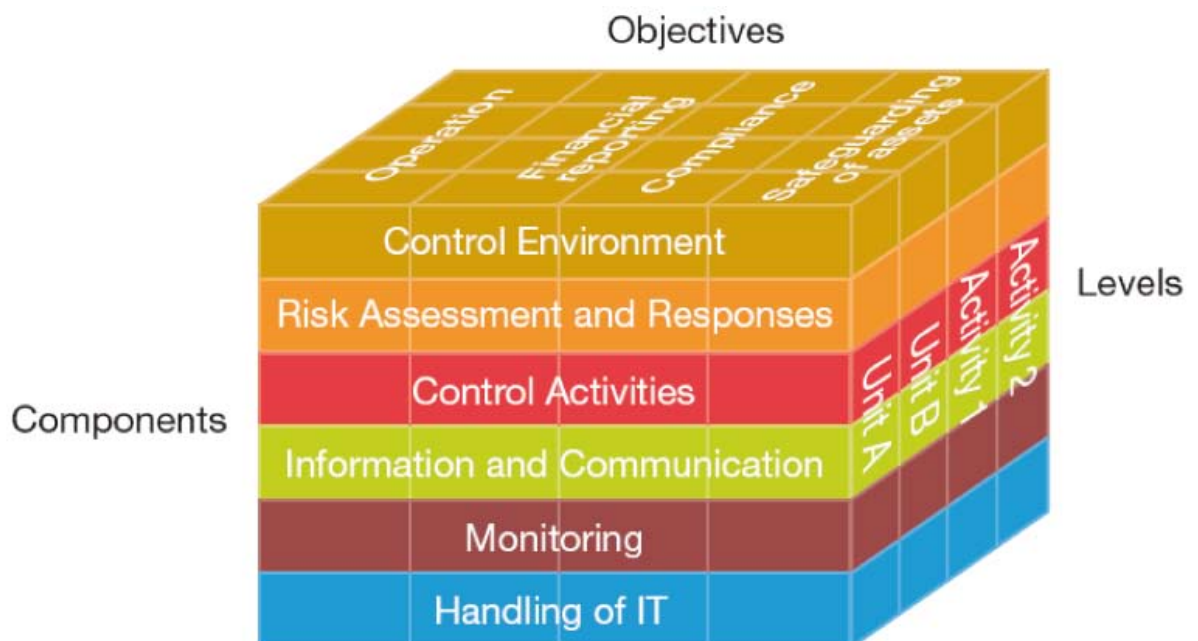
Toutes les sociétés cotées publiant des états financiers auprès de la FSA devront être en conformité avec les obligations édictées par J-SOX. Les obligations s'appliquent également à toutes les filiales, consolidées ou mises en équivalence, et à tous les processus opérationnels externalisés par les entreprises concernées par la norme. La date de mise en conformité dépendra de la date de clôture comptable des entreprises. La norme J-SOX est applicable au titre des exercices comptables ouverts à partir du 1er avril 2008. Ainsi une entreprise ayant un exercice comptable allant du 1er avril au 31 mars devra publier les résultats de l'évaluation de son contrôle interne sur le processus de publication de son information financière lors de la publication de ses comptes arrêtés au 31 mars 2009.

Au regard du processus de mise en conformité, les entreprises cotées devront :

- > Évaluer leur contrôle interne supportant leur information financière à chaque clôture annuelle : mise en œuvre, documentation, évaluation de la conception et de l'efficacité opérationnelle des contrôles, définition et mise en œuvre d'actions de correction;
- > Publier un rapport d'évaluation de leur contrôle interne à l'attention du Premier Ministre du Japon accompagnant leur rapport financier annuel;
- > Faire auditer le rapport d'évaluation de leur contrôle interne sur leur information financière par un auditeur indépendant.

### Cadre de référence du contrôle interne

Le cadre de référence du contrôle interne a été développé par la FSA dans le but de faciliter l'établissement et l'évaluation du contrôle interne supportant le reporting financier. Ce cadre de référence est fondé sur le COSO (Committee Of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission) et a été adapté pour les obligations spécifiques de la FSA. Les dimensions de ce cadre de référence sont illustrées sur la figure suivante.



*Le cadre de base du contrôle interne*

Le cadre de référence adopté par la FSA illustre la relation existante entre les objectifs et les éléments composant le contrôle interne et les unités auxquelles ils s'appliquent.

## A - Objectifs

Dans le cadre de sa vision et de la mission de l'organisation, la direction détermine les objectifs stratégiques, conçoit la stratégie et décline les objectifs qui en découlent à tous les niveaux de l'organisation. Le cadre de référence vise à aider les entreprises à atteindre les quatre objectifs suivants :

- > Objectifs opérationnels – visant à l'utilisation efficace et l'efficience des ressources ;
- > Objectifs de reporting – liés à la fiabilité du reporting ;
- > Objectifs de conformité – relatifs à conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ;
- > Objectifs de sauvegarde des actifs.

## B - Éléments du contrôle interne

Le cadre de référence est composé de six éléments interdépendants qui découlent de la façon dont l'activité est gérée et qui sont intégrés aux processus de gestion.

Ces éléments incluent :

### a) Environnement de contrôle

L'environnement de contrôle est le socle du contrôle interne d'une organisation. Les individus (leurs qualités, leur intégrité, leur éthique et leurs compétences) et l'environnement dans lequel ils opèrent sont l'essence même de toute organisation. De ce fait, l'environnement de contrôle touche tous les membres d'une organisation.

Quelques exemples d'éléments de l'environnement de contrôle :

- > L'intégrité et les valeurs éthiques ;
- > La philosophie et le style de management des dirigeants ;
- > La politique du management et sa stratégie ;
- > La fonction du conseil d'administration et du comité d'audit ;
- > La structure de l'entreprise ;
- > La délégation de pouvoirs et domaines de responsabilité ;
- > La politique en matière de ressources humaines.

### b) Évaluation et traitement des risques

L'évaluation et le traitement des risques recouvrent l'ensemble des processus qui permettent d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de traiter les risques qui impactent l'atteinte des objectifs d'une entreprise. Les risques peuvent être abordés à l'échelle de l'entreprise ou au niveau de ses activités. L'importance, la probabilité et la fréquence de survenance des risques doivent être analysées afin de pouvoir évaluer leur impact sur le contrôle interne supportant le reporting financier. Le traitement des risques vise à ramener le niveau de risque résiduel (après prise en compte du traitement du risque) en deçà du seuil de tolérance au risque fixé par l'organisation. Le management sélectionnera ainsi un traitement ou une combinaison de traitements choisis entre les options possibles telles que l'atténuation, le transfert, l'évitement ou l'acceptation.

Quelques exemples de risques :

- > Risques au niveau de l'entreprise : facteurs de risques qui impactent significativement les états financiers, les résultats et les marges, les clients importants, les produits, technologies, lois, litiges et les risques liés à une personne clé de l'organisation, etc. ;

- > Les risques au niveau des processus de l'entreprise sont ceux qui peuvent faire obstacle à la réalisation des objectifs ;
- > Les risques qui ont précédemment été identifiés, évalués et traités ;
- > Les risques qui n'ont jamais été identifiés dans le passé.

#### c) Activités de contrôle

Les activités de contrôle sont l'application des normes et procédures destinées à assurer l'exécution des directives émises par le management en vue de maîtriser les risques. Elles doivent être conçues au niveau des processus opérationnels de l'entreprise et être mises en œuvre par l'ensemble des acteurs. Ces activités de contrôle constituent généralement pour les entreprises la base sur laquelle repose une partie significative de leur démonstration du caractère efficace de leur contrôle interne sur l'information financière.

Quelques exemples d'activité de contrôle :

- > Séparation des tâches relatives à l'autorisation, l'enregistrement des transactions et l'envoi ou la manipulation de l'actif correspondant ;
- > Existence de contrôles préventifs ou de détection permettant de limiter l'impact de risques significatifs d'erreur ou de fraude ;
- > Maintenance des enregistrements et des données, contrôles physiques (inventaires périodiques) et sécurité des actifs (protection physique) ;
- > Contrôles manuels ou automatiques mis en œuvre au niveau transactionnel ;
- > Analyses effectuées par le management : analyses des performances réalisées par rapport aux budgets, aux prévisions, aux résultats réels des périodes précédentes et aux résultats des concurrents.

#### d) Information et communication

Information et communication est le processus complet permettant de s'assurer que l'information pertinente est identifiée, sélectionnée, traitée et communiquée en interne et en externe d'une façon appropriée. Cette information permet aux membres de l'organisation de gérer les risques et de prendre des décisions avisées en fonction des objectifs. De même, il est important que l'information soit comprise de manière appropriée par les destinataires et partagée entre les membres de l'organisation.

Quelques exemples :

- > Identification, sélection et traitement de l'information (l'information pertinente est identifiée, sélectionnée et traitée de manière manuelle ou automatique par le système d'information). Par exemple, les politiques mises en place par le management doivent être communiquées à tous les employés. Un processus doit être établi permettant de faire remonter au management et aux autres personnes responsables de l'entreprise les informations importantes liées à la détection de la fraude et d'erreurs significatives ;
- > Cette information doit être communiquée en externe aux différentes parties prenantes de l'entreprise et aux organismes de tutelle notamment via la publication des documents de référence (états financiers et notes aux états financiers) ;
- > Mécanismes d'alertes éthiques (« Whistleblowing »).

#### e) Pilotage

Le pilotage est un processus continu utilisé par le management afin de vérifier que le contrôle interne fonctionne efficacement. Ce processus implique l'évaluation critique, par le personnel approprié, de la manière dont les contrôles sont conçus, de leurs délais d'exécution et de la façon dont sont prises les mesures nécessaires. Les opérations de pilotage peuvent être pratiquées soit au travers des activités courantes soit par le biais d'évaluations ponctuelles.

Quelques exemples d'opérations de pilotage :

- > Pilotage en continu comprenant des actions régulières d'encadrement et de supervision ainsi que d'autres actions visant à évaluer la qualité du système de contrôle interne ;
- > Evaluations périodiques : actions de pilotage moins fréquentes (i.e. mensuelles ou trimestrielles) pratiquées par la direction, le conseil d'administration, le comité d'audit ou les auditeurs internes.
- > Confirmation périodique et formelle par le personnel de sa bonne compréhension et de son adhésion au code de conduite de l'entreprise.
- > Procédures permettant la remontée des déficiences identifiées dans le dispositif de contrôle interne (conception ou fonctionnement).

#### f) Maîtrise des systèmes d'information

La maîtrise des systèmes d'information est abordée spécifiquement par le cadre de référence de la FSA du fait que les opérations des entreprises sont fortement dépendantes des systèmes d'information et que ces systèmes sont souvent « intégrés ». Le cadre de référence précise que le contrôle interne doit reposer sur un « Environnement informatique » approprié et sur une correcte « Utilisation et contrôle des systèmes d'information ».

Une bonne maîtrise de l'environnement informatique implique que l'organisation adapte sa propre organisation informatique en fonction de son activité et de l'environnement au sein duquel elle évolue. Les éléments que l'organisation devra prendre en considération sont par exemple : le niveau de développement des systèmes d'information dans la société en général et au niveau des marchés financiers en particulier, son niveau de dépendance sur les systèmes d'information, la stabilité de ses systèmes ou encore son niveau de recours à l'externalisation informatique.

L'appréciation de l'utilisation et du contrôle des systèmes d'information constitue également un élément clé de l'évaluation du contrôle interne. Les systèmes d'information permettent en effet aux organisations d'atteindre leurs objectifs de contrôle interne de manière plus efficace en se reposant notamment sur un ensemble de contrôles informatiques : les contrôles généraux informatiques et les contrôles applicatifs.

Les contrôles généraux informatiques recouvrent les politiques et procédures applicables à tout ou partie des systèmes d'information de l'organisation incluant par exemple le développement et la maintenance des systèmes, ou encore le fonctionnement et la sécurité des systèmes.

Les contrôles applicatifs quant à eux recouvrent les contrôles qui, au sein des processus opérationnels, permettent à l'organisation de s'assurer que les opérations économiques sont correctement enregistrées et traitées. Les contrôles applicatifs comprennent notamment les contrôles permettant d'assurer l'exhaustivité, l'exactitude et la validité des données traitées, ou encore ceux permettant de gérer les accès aux systèmes ou enfin ceux permettant d'identifier et de retraiter les erreurs.

#### C - Unités ou activités de l'organisation

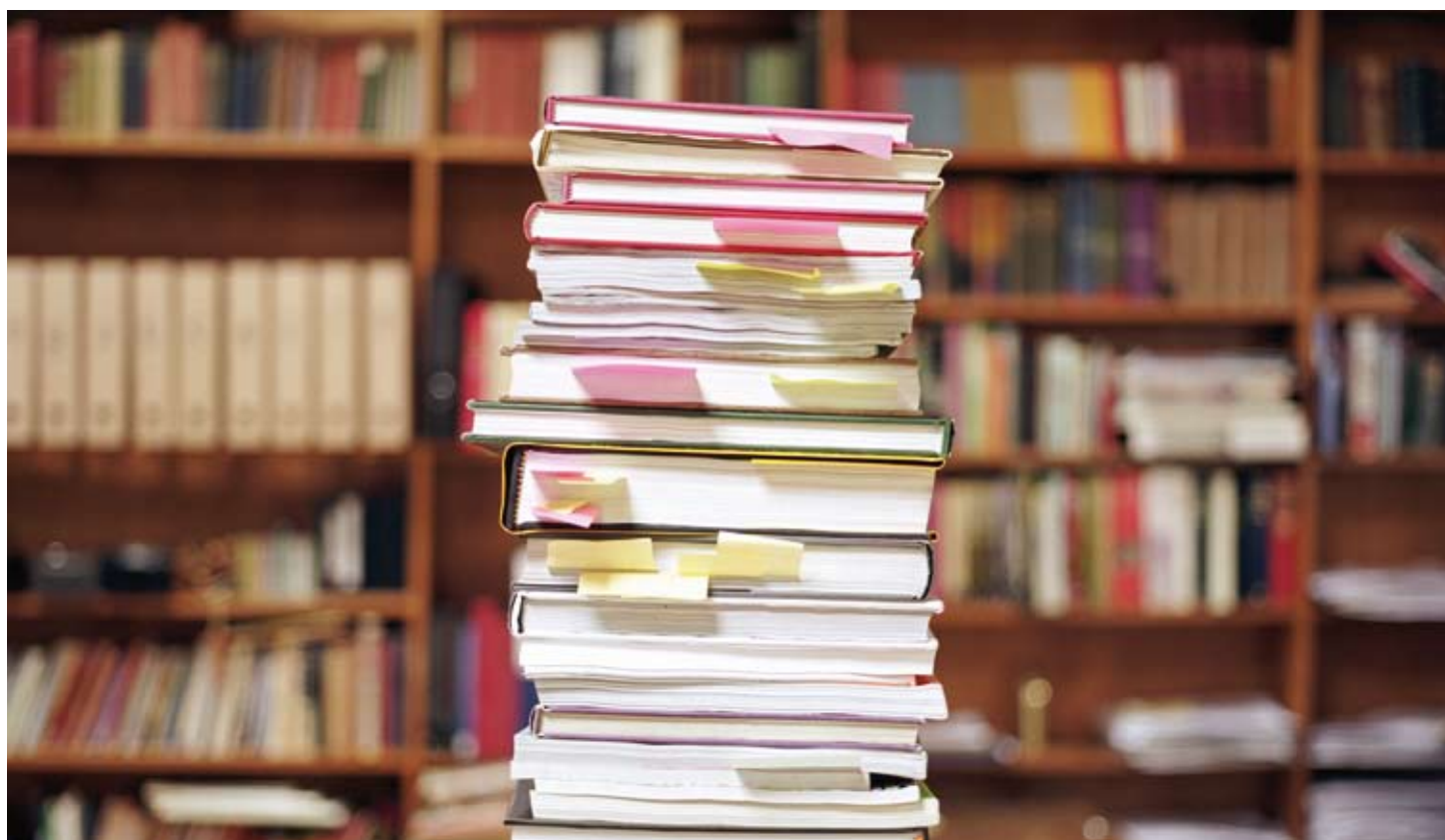
La troisième dimension du référentiel de contrôle interne sur lequel se fonde J-SOX traduit le fait qu'il s'applique à l'organisation dans son ensemble, aux filiales, branches, divisions, unités opérationnelles ou sites de même qu'aux activités fonctionnelles ou à des activités telles que les achats, la production, la recherche et développement ou le marketing.

## Évaluation par la direction du contrôle interne sur l'information financière et la production des résultats

La Norme J-SOX définit le reporting financier comme étant : « la communication externe relative aux états financiers et aux informations ayant un impact significatif sur la fiabilité des états financiers ».

Les états financiers incluent les états financiers consolidés ainsi que les états financiers des entités individuelles de même que la présentation de leurs annexes aux états financiers. « Les informations ayant un impact significatif sur la fiabilité des états financiers » correspondent aux informations autres que les états financiers incluses dans le document de référence japonais.

On peut résumer ces informations comme étant celles qui, autres que les informations financières, ont un impact significatif sur le jugement des lecteurs. Parmi ces informations on trouvera notamment l'ensemble des informations utilisées lors de la production des notes aux états financiers telles que celles relatives à la détermination du périmètre de consolidation, à la communication des données relatives aux sociétés mises en équivalence, aux informations relatives aux parties liées, etc.



Apporter une réponse pragmatique  
aux nouvelles obligations  
en matière de contrôle interne

## Audit du contrôle interne sur l'information financière

L'audit du contrôle interne est généralement réalisé par les mêmes auditeurs externes que ceux auditant les états financiers. Les travaux d'audit du contrôle interne relatif au reporting financier doivent être intégrés au planning d'audit des états financiers.

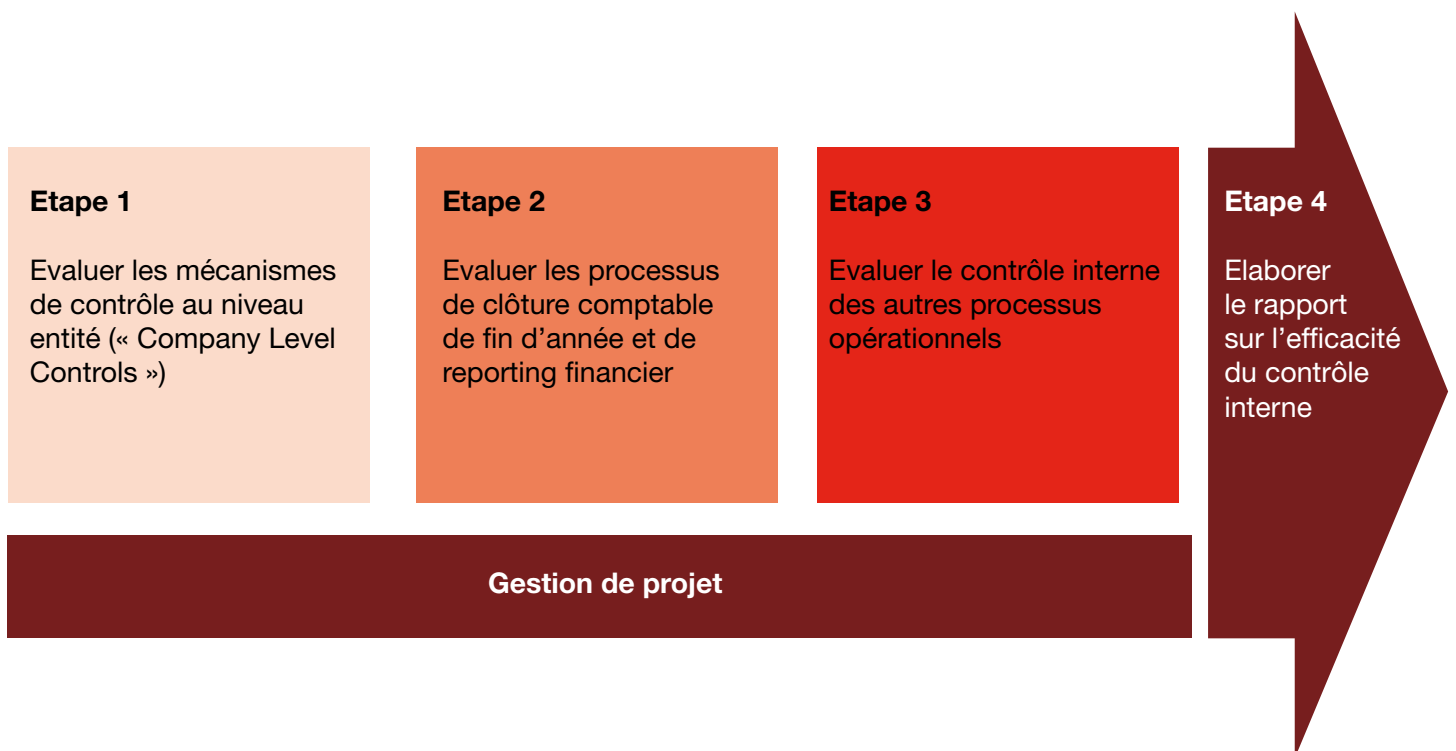
Les auditeurs externes doivent évaluer la conformité des éléments suivants :

- > Le périmètre d'évaluation sélectionné par le management de l'entreprise;
- > Le résultat de l'évaluation du management quant à l'efficacité des contrôles effectués au niveau entité (ou « Company Level Controls ») ;
- > Les résultats de l'évaluation par le management des dispositifs de contrôle interne au niveau des processus opérationnels.

Les auditeurs externes doivent évaluer les défaillances identifiées dans le dispositif de contrôle interne (défaillances de conception ou d'efficacité opérationnelle). Ils doivent en évaluer la matérialité aussi bien qualitative que quantitative en déterminant l'exposition potentielle aux risques d'erreur ou de fraude sur la base de l'impact potentiel de l'erreur et de sa probabilité d'occurrence.

La norme J-SOX ainsi que ses modalités d'application continueront à évoluer durant les prochains mois.

Cependant, sur la base de l'information disponible à l'heure actuelle et des enseignements tirés de US-SOX, PricewaterhouseCoopers a développé une approche opérationnelle et pragmatique en 4 étapes afin de répondre aux exigences de J-SOX. Cette approche peut être synthétisée de la façon suivante :



*Une approche pratique de la norme J-SOX en 4 étapes*



## **Étape 1 :** **Évaluer les mécanismes de contrôle au niveau entité** **(« Company Level Controls »)**

Les « Company Level Controls » (ou encore CLCs) peuvent être définis comme l'environnement de contrôle d'une entreprise. Quelle est la culture d'entreprise et de quelle manière est-elle organisée ? Les CLCs recouvrent les éléments ayant un impact sur l'ensemble des unités ou des activités de l'entreprise (filiales, services, départements, sites, ...) et comprennent, entre autres les éléments suivants : le code de conduite, les politiques en matière de ressources humaines, la philosophie et le style de management (quel est le « tone at the top » ?), la politique éthique ou encore les principes comptables et financiers applicables au sein de l'entreprise. Les CLCs sont l'image de la culture de l'entreprise et de son organisation.

Si les CLCs sont efficaces alors les travaux d'évaluation des dispositifs de contrôle sur les processus opérationnels pourront être limités. De fait les entreprises peuvent dans le cadre de J-SOX fonder leurs contrôles sur les CLC et diminuer l'ampleur des travaux à réaliser sur les processus opérationnels de l'entreprise.

Le projet de « Guide de mise en œuvre et d'audit de l'évaluation du contrôle interne sur l'information financière par le management » émis par la FSA en novembre 2006 propose ainsi 42 points d'évaluation des CLCs.

Les résultats de l'évaluation des CLCs affectent le périmètre, les méthodes et d'autres aspects (tel que l'effort à consentir au titre de l'évaluation de l'efficacité opérationnelle) de l'évaluation des processus opérationnels.

## **Étape 2 :** **Évaluer les processus de clôture comptable de fin d'année et de reporting financier**

Le périmètre des travaux d'évaluation de ces processus spécifiques tel que défini par J-SOX inclut l'ensemble des procédures groupe relatives à :

- > La préparation des états financiers à partir de la comptabilité générale ;
- > L'enregistrement et la détermination des écritures d'ajustement requises lors de la préparation des liasses de reporting aux fins de consolidation (ex : ajustements entre les comptes IFRS et les comptes établis conformément aux principes comptables groupe) ;
- > La préparation et l'enregistrement des écritures de reclassement et des écritures de consolidation (le processus de consolidation fait partie intégrante du périmètre de J-SOX) ;
- > La préparation des notes aux états financiers.

L'ensemble de ces processus comptables et de consolidation doit faire l'objet de travaux de documentation. Les contrôles clés afférents à ces processus doivent être évalués et testés.

## **Étape 3 :** **Évaluer le contrôle interne des autres processus opérationnels**

La décision de procéder à l'évaluation des processus opérationnels dépend de l'analyse préalable des éléments suivants :

### a) Identification des entités significatives :

Les directives de la FSA imposent que le périmètre d'évaluation du contrôle interne inclût les entités significatives, entités juridiques ou sites, sélectionnées sur la base de leur contribution aux données financières consolidées du groupe. De manière pratique la FSA indique que les entités significatives doivent



être retenues dans le périmètre d'évaluation par ordre de taille de façon à ce qu'elles couvrent jusqu'à 2/3 des ventes consolidées.

#### b) Définition du périmètre des processus opérationnels sur lesquels évaluer le contrôle interne sur l'information financière :

Au-delà des dispositifs et processus dont l'évaluation est spécifiquement requise par J-SOX (CLCs, clôture des comptes et reporting financier et IT), trois autres processus doivent être inclus dans le périmètre d'évaluation : les ventes, la gestion des clients et la gestion des stocks. En fonction de l'activité et de l'organisation de chaque entreprise, d'autres processus opérationnels donneront naturellement lieu à évaluation de leur contrôle interne (ex : processus de production, de gestion des immobilisations physiques ou incorporelles, processus impôts et taxes ou encore juridique et de gestion des litiges).

#### c) Définition des risques à couvrir :

La mise en œuvre de J-SOX a pour objectif de prévenir la survenance d'erreur matérielle sur les comptes des entreprises. Ainsi même si les facteurs de risque d'erreur sur l'information financière peuvent être nombreux, le périmètre des risques à couvrir doit se limiter à ceux qui, s'ils survenaient, induiraient une erreur matérielle sur les comptes. Un travail d'identification de ces risques est par conséquent à conduire avant de commencer l'analyse détaillée des processus et des dispositifs de contrôle.

Les typologies de risques à couvrir au titre de J-SOX incluent :

- > Les risques significatifs d'erreur dans la préparation des états financiers,
- > Les risques pouvant survenir au titre d'une estimation comptable significative,
- > Les risques pouvant survenir lors d'opérations inhabituelles.

Lorsque le périmètre des entités, des activités et des processus opérationnels à évaluer a été fixé, l'entreprise doit définir les contrôles à mettre en place et en évaluer l'efficacité opérationnelle.

#### d) Évaluation des contrôles reposant sur des systèmes d'information :

Les travaux d'évaluation de la conception et de l'efficacité opérationnelle des contrôles reposant sur des systèmes d'information reposent sur les éléments suivants :

- > L'évaluation des contrôles généraux informatiques qui couvrent les développements informatiques, l'administration et l'exploitation des systèmes, la sécurité et la maintenance des systèmes ainsi que la gestion des contrats d'externalisation ;
- > L'évaluation des contrôles applicatifs (contrôles automatiques).

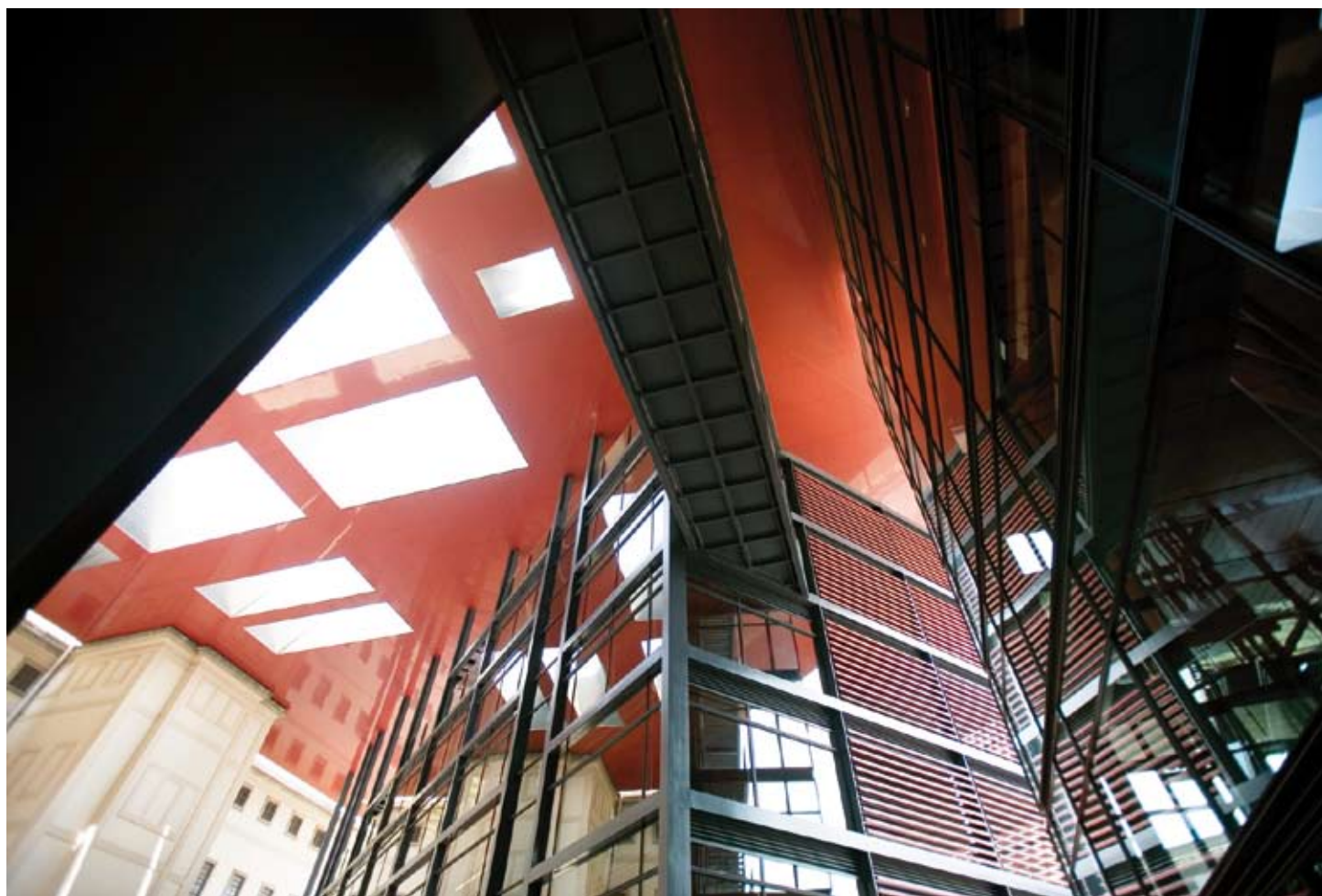
### Étape 4 :

#### Élaborer le rapport sur l'efficacité du contrôle interne

Au titre de la préparation du rapport sur le contrôle interne les entreprises devront adopter la démarche suivante :

- > Les travaux d'évaluation devront permettre à l'entreprise de conclure sur l'efficacité du contrôle interne sur l'information financière au titre des CLCs, des processus et des contrôles généraux informatiques. Les conclusions pour chacun des contrôles clés évalués pourront être les suivantes :
- > Le contrôle n'existe pas ;
- > La conception du contrôle n'est pas satisfaisante et ne permet pas de couvrir efficacement le risque correspondant ;
- > La conception du contrôle est satisfaisante mais le contrôle n'est pas opérationnel (incluant le manque de compétences ou d'habilitation des personnes en charge du contrôle).

- > Dans l'hypothèse où l'entreprise jugera que certains de ses contrôles de sont pas efficaces elle définira des actions de correction afin de corriger les défauts de conception identifiés ou d'en assurer le correcte fonctionnement opérationnel.
- > Préparation du rapport sur l'efficacité du contrôle interne
- > Si toutefois en fin d'année il subsiste des défaillances sur certains contrôles clés l'entreprise devra en apprécier l'impact potentiel sur l'information financière et identifier celles ayant un impact « matériel » :
- > Les « faiblesses matérielles » devront être signalées au management de l'entreprise, aux auditeurs externes de l'entité considérée ainsi qu'au comité d'audit et aux auditeurs externes du groupe ;
- > Les « faiblesses matérielles » sont définies par J-SOX comme les défaillances de contrôle interne ayant un impact potentiel sur les états financiers de plus de 5 % du résultat consolidé avant impôt ;
- > Les « faiblesses matérielles » subsistant à la fin de la période d'évaluation devront être mentionnées dans le « Rapport sur le contrôle interne » émis par le groupe ;
- > La correction des défaillances de contrôle interne doit être effectuée avant la clôture de la période d'évaluation (i.e. date de clôture comptable du groupe) ;
- > Le directeur financier ainsi que le directeur général du groupe devront signer le « Rapport sur le contrôle interne ».



## Conclusion

La mise en conformité avec les obligations de J-SOX doit s'inscrire dans la durée et ne doit pas faire l'objet d'un projet ponctuel. Afin que la mise en conformité se traduise également par une création de valeur pour l'entreprise il est essentiel qu'elle repose sur des processus et des systèmes robustes et pérennes permettant à l'entreprise de se concentrer sur son activité opérationnelle, son cœur de métier. La mise en place d'un contrôle interne efficace et d'une démarche d'évaluation de son efficacité opérationnelle dans le cadre de J-SOX nécessitera pour la plupart des entreprises du temps, des efforts et une implication à tous les niveaux de leur management et de leur personnel.

## A propos de

PricewaterhouseCoopers ([www.pwc.fr](http://www.pwc.fr)) développe des missions d'audit et de conseil pour des entreprises de toutes tailles, publiques et privées, privilégiant des approches sectorielles et assurant confiance et valeur ajoutée pour ses clients et l'ensemble des parties prenantes. Plus de 142 000 personnes travaillent en réseau dans 149 pays, partageant points de vue, expériences et solutions pour proposer des perspectives innovantes et des conseils adaptés à chaque problématique.

Le pôle conseil de PricewaterhouseCoopers, l'Advisory, propose une offre complète de compétences qui lui permet d'aider les entreprises et organisations à devenir durablement plus performantes en travaillant avec elles sur 4 leviers clés : la gestion des opérations de croissance, l'optimisation de l'organisation, des processus et des systèmes d'information, la maîtrise des coûts, la maîtrise des risques et la gestion des crises. La diversité des profils associée à la qualité des expériences de ses 750 professionnels en France, 8 700 en Europe et 22 500 dans le monde constitue sa principale force.

PricewaterhouseCoopers travaille, en France avec Landwell, cabinet d'avocats correspondant.

Pour plus d'information : [www.pwc.fr/advisory](http://www.pwc.fr/advisory)

### Contacts :

Jean-Marc Truchi, associé advisory, département risques et contrôle interne  
[jean-marc.truchi@fr.pwc.com](mailto:jean-marc.truchi@fr.pwc.com)  
Tél. 33 (0)1 56 57 80 85

Fumishi Yokota, directeur, responsable Japanese Desk, Landwell et Associés  
[fumishi.yokota@fr.landwellglobal.com](mailto:fumishi.yokota@fr.landwellglobal.com)  
Tél. 33 (0)1 56 57 83 62

