

Les pratiques des sociétés du SBF 120 en matière de gestion des risques

Observatoire sur la gestion des risques et le contrôle interne - Edition 2009



Introduction et méthodologie

Cette étude, menée par la branche *Business Risk Services (BRS)** de Grant Thornton, groupe *leader* d'audit et de conseil en France et dans le monde, en collaboration avec L'Ecole Arts et Métiers ParisTech (ENSAM CER Paris) fin 2009, s'est fondée sur une analyse détaillée des rapports annuels publiés par l'ensemble des sociétés cotées au SBF 120, indice composé des 120 premières capitalisations boursières.

Les 3 points clés d'analyse ont été :

- L'appréhension de la gestion des risques et du contrôle interne dans les sociétés du SBF 120,
- Les différents cadres de référence et la communication qui en a découlé,
- Les interactions entre les structures de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne.

Les débats autour de la crise financière, concomitants avec les évolutions du cadre réglementaire, ont mis en exergue l'intérêt pour les entreprises de structurer des dispositifs de maîtrise efficace des risques, dans un système économique complexifié, sous l'effet conjugué des évolutions technologiques, de l'ouverture des marchés et de l'inflation règlementaire.

La maîtrise des risques est un enjeu majeur de survie et de développement, qui permet aux entreprises d'assurer l'atteinte de leurs objectifs et d'améliorer leur performance des entreprises.

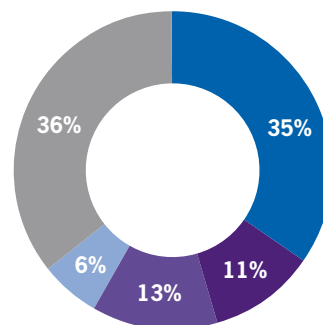
Depuis une dizaine d'années les sociétés financières, puis non financières, ont entrepris de se doter de dispositifs de contrôle interne et plus récemment d'analyses des risques afin de se conformer, entre autres, aux évolutions du cadre réglementaire national et international.

*Les équipes de la ligne de services *Business Risk Services* de Grant Thornton réalisent des missions à haute valeur ajoutée qui permettent d'optimiser durablement la maîtrise des risques et l'environnement de contrôle qui y est associé. La démarche des experts, à partir de la compréhension des enjeux *business* et des caractéristiques de l'organisation, mettent en œuvre le dispositif de réponse approprié permettant de parvenir à une maîtrise optimale des risques majeurs identifiés.

Répartition des sociétés de l'échantillon par secteur



16% ont une capitalisation boursière ≤ 750 Millions €



Il ressort de cette étude les points suivants :

- Nous assistons aujourd'hui à une véritable prise de conscience de l'intérêt de la gestion des risques et du contrôle interne, bien que ceux-ci restent encore une problématique concernant majoritairement les entreprises de taille significative au sein desquelles on observe des structures dédiées de pilotage des risques.
- Nous constatons l'émergence de structures de contrôle interne matures, notamment grâce à l'application du cadre de référence de l'AMF malgré le fait que ce dernier induise un prisme comptable et financier. En tout état de cause, cela ne permet pas de développer une approche systémique des risques, l'exposition globale n'étant pas ou peu évaluée, bien que la majorité des entreprises concernées ait mis en place une cartographie des risques.
- Nous notons des modes de fonctionnement en silos avec peu d'interactivité entre les différentes démarches de gestion des risques, de contrôle interne et d'audit interne.

En conclusion, une meilleure synergie des structures de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit interne permettrait assurément aux organes de décision d'avoir une vision globale de leur exposition aux risques et de définir en conséquence les dispositifs de contrôle à mettre en place afin de les circonscrire.

Qu'est-ce que la gestion des risques ?

La gestion des risques est un processus continu, coordonné et intégré à l'ensemble d'une organisation, qui permet leur identification, leur analyse et leur maîtrise à court, moyen ou long terme. Elle s'inscrit dans une démarche globale associée à l'ensemble des activités de l'entreprise.

Un système de *management* des risques a pour but de prévoir les risques susceptibles d'obérer les objectifs stratégiques et opérationnels de l'entreprise.

La gestion du risque se décompose ainsi autour de quatre étapes majeures :

- L'identification des risques (cartographie des risques),
- Le dispositif de réponse aux risques identifiés et maîtrisables (le dispositif de contrôle interne),
- Le suivi du niveau de risques qui évolue en fonction de l'environnement et des plans d'actions,
- La bonne application par les opérationnels des dispositifs de contrôle interne.

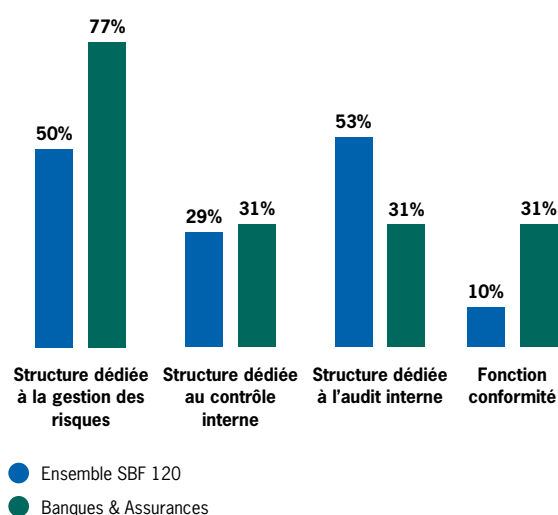
La gestion du risque doit entrer dans une véritable dynamique de projet, s'articulant autour d'une démarche itérative afin de maximiser ses chances de succès. Au-delà de la gestion financière des risques et du clivage risques financiers/non financiers, l'analyse approfondie des risques de l'entreprise impose une veille étendue qui peut s'assimiler à de l'intelligence économique. Le *management* de l'entreprise doit être partie prenante de cette politique de prévention.

Etat des lieux des structures de contrôle interne et de gestion des risques des sociétés du SBF 120

Nous assistons aujourd'hui à une véritable prise de conscience de l'intérêt de la gestion des risques et du contrôle interne avec la présence de structures dédiées au sein des sociétés du SBF 120. 50% des sociétés constituant les 120 premières valeurs de la Bourse de Paris, ont à ce jour une structure dédiée à la gestion des risques contre 77% pour le marché des Banques & Assurances qui sont assujetties à cette obligation réglementaire.*

Parmi les 120 sociétés qui constituent l'indice boursier étudié, 53% d'entre elles possèdent une structure dédiée à l'audit interne contre 31% pour ce qui concerne l'environnement bancaire.

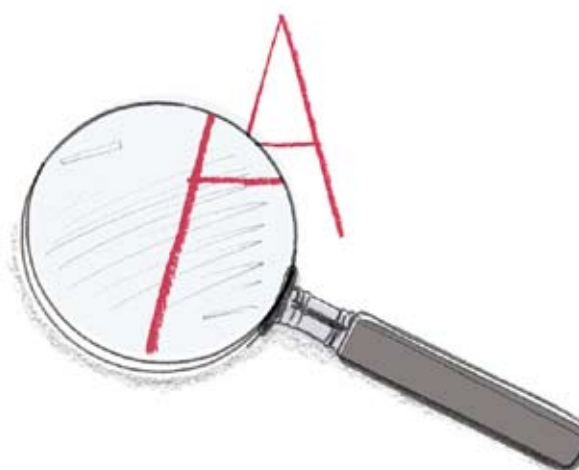
Composantes nécessaires à une démarche de gestion des risques



Ces sociétés ont toutes, peu ou prou, mis en place les structures nécessaires (gestion des risques, contrôle interne, audit interne, conformité) au pilotage de la gestion des risques.

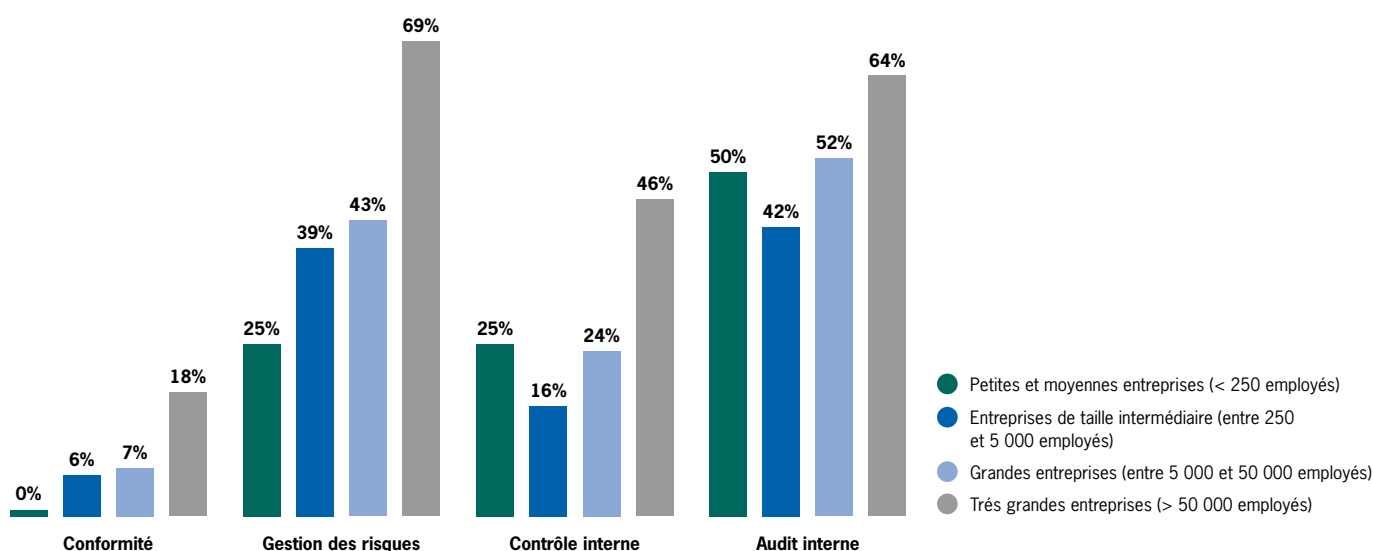
La gestion des risques et le contrôle interne sont aujourd'hui mieux appréhendés par les grands groupes puisque 69% des entreprises de plus de 50 000 salariés ont une politique avérée de gestion des risques. 25% des petites et moyennes entreprises se sentent concernées.

Enfin, 64% des très grandes entreprises possèdent une structure *ad hoc* contre 50% pour les PME.



*En effet les conditions d'exercice du contrôle interne des établissements bancaires français découlent du règlement 97/02 modifié du Comité de la réglementation bancaire et financière. En juin 2004, le Comité de Bâle en a défini les principes.

Structures mises en place en fonction de la taille de la société



Le rattachement hiérarchique et/ou fonctionnel des structures de contrôle interne et de gestion des risques

- La présence de structures de gestion des risques et de contrôle interne dépend fortement de la taille des entreprises,
- Des efforts notables des PME ont été remarqués en matière de structure d'audit interne et dans une moindre mesure de contrôle interne,
- L'indépendance des organes de contrôle a été intensifiée.

La gouvernance reste à renforcer puisque si 62% des structures de contrôle interne et de gestion des risques sont directement liés à la direction générale, les résultats de notre étude montrent que 38% d'entre elles sont encore rattachées à la direction financière de l'entreprise.

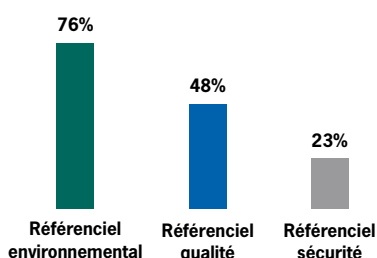
Les entreprises ont-elles mis en application le cadre de référence de l'AMF ?

Le cadre de référence mis à disposition par l'Autorité des Marchés Financiers et notamment le guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière a connu un fort déploiement au cours des années 2007 et 2008, avec en parallèle un net recul de l'utilisation exclusive du référentiel COSO.

On constate qu'aujourd'hui 92 % des sociétés du SBF 120 font mention de l'utilisation d'un référentiel de contrôle interne dans leurs rapports annuels.

Bien que ces sociétés ont une préférence pour le référentiel de l'AMF, elles n'ont toutefois pas exclu d'utiliser d'autre référentiel pour la gestion de leurs risques opérationnels.

L'application de ces différents référentiels a cependant permis à ces sociétés de développer des structures matures de contrôle interne au travers de la mise en place de différents outils et structures de pilotage.

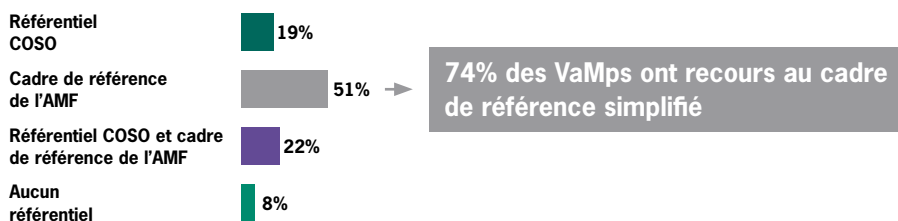


- Le guide d'application de l'AMF est restreint aux processus comptables et financiers et le questionnaire concernant la gestion des risques est peu développé. Lorsqu'il est utilisé, les risques analysés sont essentiellement comptables et financiers et ne tiennent pas compte de la totalité des activités de l'entreprise,
- Le recours à des référentiels spécifiques tels que ISO 14001, ISO 9001, OHSAS 18001 permet d'élargir le périmètre de contrôle, mais les démarches sont moins structurées,
- **¾ des sociétés mentionnent l'application d'un référentiel environnemental :**
 - Un domaine réglementé,
 - Une sensibilité au risque de réputation.

Mention d'un référentiel de contrôle interne



Référentiels choisis par les sociétés du SBF 120



Définition du Contrôle interne (dans le cadre de référence de l'AMF)

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- La conformité aux lois et règlements,
- L'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ou le Directoire,
- Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs,
- La fiabilité des informations financières contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources.

Cadre de référence de l'AMF publié en octobre 2006

Il soutient la mise en place d'une démarche structurée et homogène de contrôle interne au sein des sociétés, leur permettant ainsi de répondre aux exigences de la Loi de Sécurité Financière en termes de contrôle interne.

Le référentiel intègre les bonnes pratiques et référentiels internationaux, les recommandations de l'AMF sur le Gouvernement d'entreprise ainsi que les évolutions des 4^{ème}, 7^{ème} et 8^{ème} directives européennes, par anticipation.

Le référentiel est composé :

- Des principes généraux de contrôle interne,
- D'un Guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière,
- D'un questionnaire relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière,
- D'un questionnaire afférent à l'analyse et à la maîtrise des risques.

Un guide de mise en œuvre du cadre de référence adapté aux valeurs moyennes et petites a été publié en janvier 2008, applicable pour les exercices ouverts au 1^{er} janvier 2007.

Des structures matures de contrôle interne au sein des sociétés du SBF 120...

Le cadre de référence de l'AMF a permis aux sociétés du SBF 120 de mettre en place :

- Des procédures formalisées de contrôle, plus financières qu'opérationnelles,
- Des outils de contrôle et de *reporting*,
- Des acteurs clés au sein de l'organisation,
- Des dispositifs de contrôle et d'évaluation.

Malgré ce cadre de référence, 29% des sociétés concernées ont développé leur propre définition du contrôle interne et leurs propres règles de fonctionnement.

Une implication forte du *management* via :

- Un *reporting* régulier,
- Une participation à l'élaboration et au suivi des plans d'actions.

... Bien que le périmètre du *reporting* porte essentiellement sur les processus comptables et financiers :

- Le contrôle interne devrait concerner l'ensemble des processus de l'entreprise. Il ne répond pas uniquement à un besoin réglementaire mais permet d'optimiser fondamentalement la globalité des activités d'une organisation. Trop souvent, il se situe dans un registre essentiellement comptable et financier.

L'on pourra voir par ailleurs que bien souvent, de l'analyse approfondie des processus opérationnels, découlent les sujets à déclinaison financière.

- La visibilité du *reporting* doit être améliorée et la sensibilisation des opérationnels à la gestion des risques renforcée, car seuls 33% d'entre eux sont impliqués dans le dispositif de gestion de ces dernières.

Cette démarche se traduit par une amélioration de l'orientation du contrôle interne dès lors que celui-ci est rendu approprié par la mise à plat de modes de fonctionnement tangibles. De même, le niveau des optimisations recommandées pour maîtriser les failles identifiées est plus significatif et pratique que dans les systèmes de contrôle interne se concentrant sur les individus, au détriment des processus opérationnels.

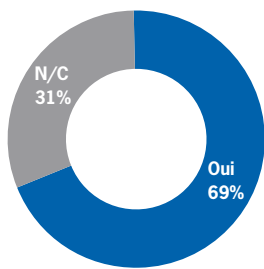
La richesse de la description des procédures opérationnelles détermine le niveau d'acuité des procédures adéquates de contrôle interne. Or cette description n'est pas toujours réalisée de manière homogène dans les rapports sur le contrôle interne.



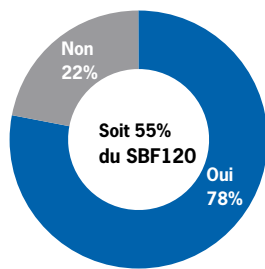
Une généralisation des dispositifs d'analyse des risques

Pour mettre en place un système performant de contrôle interne, les entreprises doivent au préalable analyser dans les différents services qui la composent, l'ensemble des risques opérationnels et financiers. Ceci doit nécessairement passer par la mise en place d'une cartographie des risques détaillée.

Cartographie des risques :



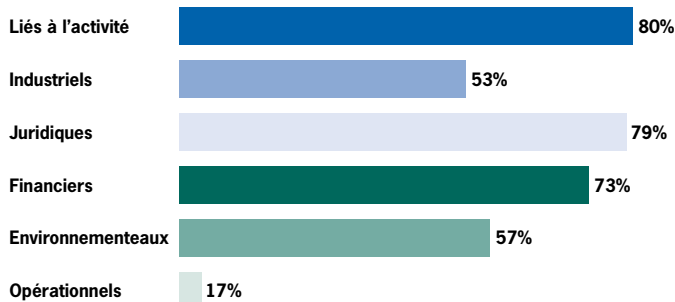
Evaluation des risques :



L'on constate ainsi que 69% des sociétés du SBF 120 ont mis en place une cartographie des risques et 55% d'entre elles s'en servent pour sérier, adresser et maîtriser ces risques. La cartographie des risques représente un véritable outil stratégique et constitue aussi bien un outil de pilotage des risques qu'un moyen de communication sur ces derniers.

Les entreprises ont la volonté de diversifier l'analyse de leurs risques : cela s'est traduit notamment par l'insertion de risques industriels (53%) ou encore environnementaux (57%) dans leurs rapports d'activité.

Cependant les risques opérationnels restent encore peu décrits : seuls 17% des rapports font état d'une cartographie des risques opérationnels (dont 62% pour le secteur banque et assurance).



À la lecture des rapports annuels des sociétés du SBF 120 on peut ainsi constater une hétérogénéité des démarches dans la mise en œuvre de la cartographie de leurs risques. Certaines sociétés ont acquis une véritable maturité puisqu'elles intègrent dans leur approche de cartographie tant les risques opérationnels que financiers. D'autre part il est intéressant de constater que les entreprises du SBF 120, deviennent sensibles à certains facteurs d'actualité en intégrant l'analyse des risques environnementaux.

Néanmoins cette volonté d'étendre le panorama couvert par la cartographie des risques entraîne un manque de lisibilité concernant les méthodes appliquées. En termes d'appréciation du niveau de risques, cela s'est traduit dans les rapports annuels par :

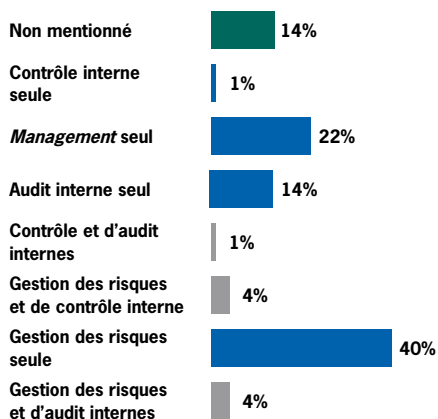
- Des imprécisions dans la description des méthodologies employées pour la gestion des risques,
- Une absence de communication sur les zones et le niveau de faiblesse de contrôle interne identifiés,
- Une absence de visibilité sur les plans d'actions mis en œuvre.

Manque de collaboration entre les structures de contrôle interne et de gestion des risques

Bien que, comme il a été constaté précédemment, les sociétés analysées ont la volonté de mettre en place une analyse de leurs risques et ce de manière structurée, nous avons pu analyser que les structures liées au *management* des risques travaillent en silos et sont peu impliquées dans l'élaboration de la cartographie des risques globale de l'entreprise et son dispositif de réponse.

Ainsi, au travers de cette étude nous pouvons remarquer qu'il n'existe aucune véritable homogénéité dans le panel des sociétés du SBF120 quant à la mise en place d'une structure unique de pilotage de la cartographie des risques.

Structures participant à l'élaboration de la cartographie des risques



Conclusion

Il existe un certain nombre de constatations qui tendent à démontrer que les sociétés du SBF 120 ont fait de gros efforts de structuration pour atteindre un niveau satisfaisant de *management* des risques et de contrôle interne, avec notamment :

- La mise en place de structures dédiées au système de *management* des risques,
- La concrétisation de l'application d'un référentiel de contrôle interne : aujourd'hui 92% d'entre elles évoluent dans un cadre de référence alors qu'en 2006 seuls 56% des sociétés du SBF 120 avaient recours à un référentiel de contrôle interne,
- Ce cadre de référence a permis de mettre en place des outils de contrôle et *reporting* en positionnant des acteurs clés au sein des organisations, dans le but de permettre une généralisation de l'évaluation et de la cartographie des risques.

Un certain nombre de points d'amélioration restent cependant à mettre œuvre au cours des prochains exercices avec notamment :

- La mise en place d'outils de partage de l'information,
- L'élaboration d'outils de *reporting* communs à l'analyse des risques et au contrôle interne,
- Une atténuation du seuil du prisme comptable et financier dans l'approche du *management* des risques,
- Une revue des procédures de contrôle interne en fonction des tests d'audit et non de l'évaluation des risques,
- L'assurance de l'adéquation du niveau de contrôle interne par rapport à l'évaluation du risque.

Pour atteindre ces nouveaux objectifs, il paraît souhaitable de mettre en place une organisation intégrée qui permettra de :

- traiter l'ensemble des risques de l'entreprise
- mettre en place les dispositifs de contrôle interne qui permettent de les identifier, les localiser et les enrayer.

Afin d'adopter une démarche performante et intégrée de gestion des Risques, les sociétés du SBF 120 doivent entrer dans un cercle vertueux d'amélioration continue.

S'il est primordial de réaliser une cartographie des risques, mettre en place une stratégie de réponse aux risques ainsi qu'un dispositif de contrôle afin de les endiguer à un moment précis, il demeure néanmoins essentiel de faire vivre un véritable projet de gestion pour entrer dans une démarche nécessaire d'amélioration continue. Il s'agit là de l'enjeu majeur d'un projet de gestion des risques viable et efficace.



En France

Grant Thornton rassemble en France 1 202 associés et collaborateurs dans vingt-cinq bureaux et se place parmi les *leaders* des groupes d'audit et de conseil en se positionnant sur cinq métiers : **Audit, Expertise Conseil, Finance Conseil, Finance Transformation & Outsourcing et Conseil Juridique, Fiscal & Social.**

Contacts

Victor Amselem

Associé, Directeur de l'Audit Paris
E victor.amselem@grant-thornton.fr

Rémi Gayraud

Directeur de la Ligne de Services
Business Risk Services
E remi.gayraud@grant-thornton.fr

Benoît Coussirat

Senior Manager
E benoit.coussirat@grant-thornton.fr

Agnès de Ribet

Directrice de la Communication et du Marketing
T 01 56 21 03 03
E agnes.deribet@grant-thornton.fr



Au plan mondial

Grant Thornton International est l'un des *leaders* mondiaux de l'audit et du conseil.

Notre organisation comprend 30 000 collaborateurs dont 2 600 associés répartis dans plus de 100 pays. L'appartenance des membres à l'organisation Grant Thornton International est fondée sur un engagement continu d'intégrité, d'excellence professionnelle et de *leadership*.

Nos valeurs

Courage, Cohésion, Leadership, Agilité, Intégrité, Respect, Excellence

- Nous faisons preuve de **Courage**,
- Notre force et notre unité sont issues de la **Cohésion** de notre capital humain,
- Nous ambitionnons un rôle et un positionnement de **Leadership**,
- Notre **Agilité** nous permet d'apporter les solutions dont ont besoin nos clients,
- Nous agissons avec **Intégrité**,
- Nous avons un profond **Respect** pour nos collaborateurs et nos clients,
- Nous entretenons une culture de l'**Excellence**.