

COMMISSION CORPORATE GOVERNANCE

FONDATION PRIVÉE

Contrôle interne et gestion des risques – Lignes directrices dans le cadre de la loi du 6 avril 2010 et du Code belge de gouvernance d'entreprise 2009

Résultats de la consultation publique

Quelques conclusions générales – Executive summary

La loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise a introduit une nouvelle obligation pour les sociétés cotées en prévoyant la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière.

Cette description doit être reprise dans la déclaration de gouvernement d'entreprise, qui constitue une section spécifique du rapport de gestion. La loi du 6 avril 2010 a également consacré légalement le principe du « se conformer ou s'expliquer » (« *comply or explain* »), et a désigné le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009 comme code de référence. Désormais, les sociétés cotées sont également tenues d'intégrer les caractéristiques principales des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans la déclaration de gouvernement d'entreprise ou d'expliquer les raisons pour lesquelles cette disposition n'est pas d'application.

Afin d'aider les sociétés cotées à respecter ces obligations légales, la Commission *Corporate Governance* et l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ont élaboré des lignes directrices. Celles-ci visent principalement à offrir un instrument qui peut être adapté à la nature et à la taille de la société. C'est pourquoi, des questionnaires ont été ajoutés aux lignes directrices.

Afin de s'assurer que les lignes directrices répondent aux attentes des entreprises visées, à savoir les sociétés cotées, la Commission *Corporate Governance* a lancé une consultation publique, qui a pris fin le 31 octobre 2011. La Commission a obtenu **32 réactions** au total.

Les **32 répondants** ont été répartis en 3 grandes catégories :

- sociétés : 12 répondants, dont 10 sociétés cotées et 2 sociétés non cotées ;
- réviseurs d'entreprises : 3 répondants ;
- experts en audit interne & consultants : 17 répondants.

Bien que tous les répondants n'aient pas répondu à toutes les questions et que les réactions diffèrent parfois largement en fonction de la catégorie du répondant, le sondage peut être considéré comme représentatif.

En général, les lignes directrices ont été **accueillies favorablement** par tous les répondants.

Les réponses des sociétés cotées sont particulièrement plus positives que celles des consultants. Il convient de souligner que les lignes directrices ont été publiées lorsque la plupart des sociétés avaient déjà entamé la rédaction de la description du contrôle interne et de la gestion des risques. Ceci peut expliquer la différence entre, d'une part, les réactions positives à la question de savoir si les objectifs des lignes directrices répondent aux attentes, et, d'autre part, le nombre restreint de répondants indiquant avoir utilisé les lignes directrices comme base. Puisque le processus au sein des sociétés était déjà lancé, les lignes directrices ont souvent été envisagées comme confirmation du cadre existant.

L'analyse des réponses démontre que la majorité considère les lignes directrices comme étant un outil **approprié et adaptable**.

Il en résulte également que, pour tous les répondants, le développement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques est un processus dans lequel différents départements et/ou différentes fonctions sont à chaque fois impliqués. La plupart des répondants mentionnent notamment un **département d'audit interne**.

Néanmoins, les répondants formulent certaines observations sur les lignes directrices :

- Les lignes directrices mettraient trop l'accent sur **le reporting financier**.

Dans ce contexte, il faut souligner que les lignes directrices ont été élaborées dans le sens de la loi du 6 avril 2010, qui fait de la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans la déclaration de gouvernement d'entreprise une obligation légale, pour autant qu'il s'agisse d'une description du processus d'établissement de l'information financière.

- Il est nécessaire de faire **une distinction claire entre les différentes notions** qui sont « le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne ». Ces trois piliers sont complémentaires, mais distincts.
- Il est demandé à plusieurs reprises d'ajouter des **exemples concrets** pour illustrer le cadre théorique. Les entreprises souhaitent des précisions quant à la portée de l'obligation légale et quant au niveau de détail de la description. Des outils pratiques, comme une checklist d'auto-évaluation ou un exemple type, peuvent répondre à cette demande.

Les commentaires reçus lors de la consultation publique serviront de base pour améliorer les lignes directrices et aider ainsi encore mieux les sociétés cotées.

La Commission *Corporate Governance* souhaite remercier pour leur précieuse collaboration les personnes et les sociétés qui ont répondu à la consultation publique.

Résumé thématique des principales conclusions

1. OBJECTIFS DES LIGNES DIRECTRICES

1.1. Les lignes directrices **répondent-elles aux objectifs** pour lesquels elles ont été rédigées ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

La vaste majorité porte une appréciation positive sur les objectifs des lignes directrices, qui sont utilisées par certains pour confirmer le cadre de référence et la méthodologie utilisés.

Certains estiment que les lignes directrices sont trop orientées vers le reporting financier sur le contrôle interne.

ii. Sociétés non cotées

Tous les répondants confirment que les lignes directrices répondent aux objectifs.

B. Réviseurs d'entreprises

Les réviseurs d'entreprises ont généralement un avis positif sur les lignes directrices. Toutefois, l'application concrète et le niveau de détail de la description devraient être précisés.

C. Experts en audit interne & consultants

En général, les objectifs des lignes directrices sont favorablement accueillis.

Certains soulignent l'importance d'une distinction claire entre, d'une part, le contrôle interne et, d'autre part, la gestion des risques.

1.2. Estimez-vous que les lignes directrices **sont adaptables et permettent de tenir compte des caractéristiques** de la société (environnement, activités, risques, taille, ...) ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Quasiment tous les répondants ont un avis positif sur la flexibilité des lignes directrices, qui sont souvent considérées comme instrument indicatif laissant une marge et étant ouvert à l'interprétation, en fonction de la politique menée par le conseil d'administration/le management.

Certains soulignent qu'il ne faut pas seulement aborder le reporting financier, mais aussi les autres aspects.

ii. Sociétés non cotées

Les lignes directrices sont adaptables et permettent de tenir compte des caractéristiques de la société.

B. Réviseurs d'entreprises

La plupart répondent de manière affirmative.

C. Experts en audit interne & consultants

Toutes les réponses sont positives quant à l'adaptabilité des lignes directrices.

2. CADRE REFERENTIEL DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

2.1. Sur **quel cadre référentiel** vous êtes-vous basé pour développer vos systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, tels que décrits dans votre rapport de gestion ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

COSO est le cadre référentiel le plus utilisé par les sociétés cotées. D'autres cadres référentiels mentionnés sont ERM Bâle II (AMA) ou un cadre référentiel propre à la société.

ii. Sociétés non cotées

COSO est également le cadre référentiel le plus utilisé par les sociétés non cotées.

B. Réviseurs d'entreprises

COSO est indiqué comme cadre référentiel.

C. Experts en audit interne & consultants

COSO est utilisé par un peu moins de la moitié des répondants.

Les autres utilisent :

- un cadre référentiel propre à la société ;
- une combinaison de COSO et ISO 31000 ou Solvency II.

2.2. Dans le cadre du développement de vos systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, vous êtes-vous **inspiré des lignes directrices** ?

- A)** Si oui, avez-vous rencontré **des difficultés lors de leur utilisation** (au niveau de la description de l'environnement de contrôle, du processus de gestion des risques, des activités de contrôle, de l'information et de la communication, du pilotage...) ? Expliquez votre réponse.
- B)** Si non, pourquoi n'avez-vous **pas utilisé les lignes directrices**? Expliquez votre réponse.

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

La vaste majorité des répondants indiquent qu'ils se sont inspirés des lignes directrices sans difficultés. Certains répondants avaient déjà mis en place des systèmes et ont considéré les lignes directrices comme une confirmation des systèmes existants.

Certains évoquent que les lignes directrices mettent trop l'accent sur le reporting financier et qu'il y a trop peu d'exemples concrets.

ii. Sociétés non cotées

Les sociétés non cotées se basent principalement sur Sarbanes-Oxley et non sur les lignes directrices.

B. Réviseurs d'entreprises

Les réviseurs d'entreprises se sont inspirés des lignes directrices et n'ont pas rencontré de difficultés lors de leur utilisation.

C. Experts en audit interne & consultants

La plupart des répondants se sont inspirés des lignes directrices et n'ont pas rencontré de difficultés lors de leur utilisation.

Ceux qui ne les utilisent pas, donnent les raisons suivantes :

- les systèmes étaient déjà développés avant la publication des lignes directrices ;
- les lignes directrices sont trop orientées vers le secteur privé et insuffisamment vers le secteur public ;
- la distinction par les lignes directrices entre le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne est insuffisante.

2.3. Quelles seraient **les améliorations** qui seraient nécessaires **dans les lignes directrices** ? Expliquez votre réponse.

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Les domaines suivants sont susceptibles d'être améliorés :

- les lignes directrices doivent délimiter les obligations légales de manière plus stricte ;
- elles doivent permettre d'adapter les systèmes en fonction du contexte économique ;
- les lignes directrices ne peuvent pas se limiter au cadre théorique et doivent comprendre plus d'exemples concrets.

ii. Sociétés non cotées

Les lignes directrices doivent être élargies vers les entreprises non cotées d'une certaine taille.

B. Réviseurs d'entreprises

Les observations suivantes ont été formulées :

- il faut préciser ce qui est effectivement soumis à une publication et à quel niveau de détail ;
- il faut plus d'exemples en vue d'obtenir une meilleure comparabilité entre entreprises ;
- il est utile de mettre des outils pratiques à disposition.

C. Experts en audit interne & consultants

Les domaines suivants méritent une attention particulière :

- une meilleure délimitation des divers composants : le contrôle interne, la gestion des risques et l'audit interne ;
- l'introduction d'une méthodologie d'application ;
- un contrôle par les spécificités du secteur public.

2.4. Quels sont **les fonctions/départements qui ont été impliqués** dans le développement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ? Expliquez votre réponse.

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Les différentes sociétés cotées indiquent que les départements/fonctions suivants sont impliqués, ensemble ou non, dans le développement des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :

- audit interne ;

- département juridique ;
- département financier ;
- comité de direction ;
- *compliance officer* ;
- management ;
- comité d'audit.

Un des répondants a mentionné la présence de trois niveaux de contrôle (« *lines of defence* ») : le premier se compose des responsables du processus qui sont chargés de la mise en place des mesures nécessaires de contrôle interne et de gestion des risques ; le deuxième se compose du management et des contrôleurs de gestion qui suivent et, le cas échéant, corrigent le fonctionnement des contrôles internes ; le troisième se compose du comité d'audit/conseil d'administration, soutenu par les départements de gestion des risques et d'audit interne.

ii. Sociétés non cotées

L'on peut conclure qu'à chaque fois différents départements, ensemble ou non, sont impliqués : ventes, achats, RH, finances, production.

B. Réviseurs d'entreprises

Cette question ne s'applique pas aux réviseurs d'entreprises.

C. Experts en audit interne & consultants

Les fonctions/départements impliqués, ensemble ou non, sont les suivants :

- audit interne ;
- directeur administratif ;
- management.

3. DESCRIPTION DES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

A. Lignes directrices

<p>3.1. Vous êtes-vous inspiré des lignes directrices pour décrire les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans votre rapport de gestion ?</p>
--

<p>Si oui, avez-vous rencontré des difficultés lors de leur utilisation (au niveau de la description de l'environnement de contrôle, du processus de gestion des risques, des activités de contrôle, de l'information et de la communication, du pilotage...)?</p>
--

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

La vaste majorité des répondants se sont inspirés sans difficultés des lignes directrices, essentiellement pour confirmer les systèmes existants.

Les sociétés cotées qui ne se sont pas inspirées des lignes directrices ont choisi de maintenir une description générale (« *high level* ») et non pas une description détaillée.

ii. Sociétés non cotées

Il est fait référence à Sarbanes-Oxley comme cadre de référence et non aux lignes directrices.

B. Réviseurs d'entreprises

Les lignes directrices sont utilisées comme point de départ, mais avec difficultés.

C. Experts en audit interne & consultants

Certains ont utilisé les lignes directrices comme point de base, sans rencontrer de difficultés, ou conseilleront à leurs membres de les utiliser.

La majorité ne s'est pas inspirée des lignes directrices pour les raisons suivantes :

- les lignes directrices ne sont pas suffisamment adaptables et ne permettent pas de tenir compte du type de société ;
- les lignes directrices ne correspondent pas totalement aux standards existants ;
- les lignes directrices ne se trouvent que dans la première phase, et doivent être plus élaborées.

3.2. Quelles seraient les **améliorations** qui seraient nécessaires au niveau de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques **dans les lignes directrices** ? Expliquez votre réponse.

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Les domaines d'amélioration mentionnés sont les suivants :

- il faut plus d'explications sur le niveau de détail de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le rapport de gestion ;
- il faut plus d'exemples types.

ii. Sociétés non cotées

Il n'est pas nécessaire d'améliorer les lignes directrices.

B. Réviseurs d'entreprises

Pas de réponse

C. Experts en audit interne & consultants

Les répondants soulignent qu'il faut :

- plus d'exemples concrets ;
- une meilleure distinction entre l'audit interne, le contrôle interne et la gestion des risques ;
- utiliser les définitions généralement reconnues (notamment par le biais de ISO).

B. Questionnaires

3.3. Vous êtes-vous **inspiré des questionnaires** annexés aux lignes directrices pour décrire les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans votre rapport de gestion ?

Si oui, avez-vous rencontré **des difficultés lors de leur utilisation** (au niveau de la description de l'environnement de contrôle, du processus de gestion des risques, des activités de contrôle, de l'information et de la communication, du pilotage...) ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Une partie des répondants s'est inspirée des questionnaires, essentiellement pour confirmer les systèmes existants, et souvent sans rencontrer de difficultés lors de l'utilisation des questionnaires.

Les autres répondants ont opté pour une description générale (« *high level* ») ou trouvent que les lignes directrices mettent trop l'accent sur le rapportage financier. Par conséquent, ils ne se sont pas inspirés des questionnaires.

ii. Sociétés non cotées

Les questionnaires sont utilisés par les sociétés non cotées sans rencontrer de difficultés.

B. Réviseurs d'entreprises

Les questionnaires sont utilisés comme point de base.

C. Experts en audit interne & consultants

La majorité des répondants ne se sont pas basés sur les questionnaires pour les raisons suivantes :

- ils proposent une autre approche, dans laquelle les sujets plus généraux sont abordés en premier lieu et les sujets spécifiques par après ;
- les questionnaires ne sont pas adaptables au type de société ;

Un répondant n'utilise ni les lignes directrices ni les questionnaires, vu que ces documents ne lui sont pas applicables. Toutefois, ce répondant conseillera à ses membres de s'en inspirer.

3.4. Quelles seraient les améliorations qui seraient nécessaires dans les questionnaires ? Expliquez votre réponse.

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Il est évoqué que les lignes directrices mettent trop l'accent sur l'audit financier et qu'il faut insérer des exemples concrets, des instructions sur le contenu et des *best practices*.

ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Pas de réponse

C. Experts en audit interne & consultants

Les répondants souhaitent :

- plus d'exemples types en ajoutant un cas concret ;
- une autre approche en examinant les sujets plus généraux au préalable ;
- une distinction claire entre les différents composants du contrôle interne et de la gestion des risques.

C. Acteurs

3.5. Quels sont les fonctions/départements qui ont été impliqués dans le processus de rédaction de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans votre rapport de gestion ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Les fonctions/départements suivants, ensemble ou non, sont impliqués dans le processus de rédaction de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le rapport de gestion :

- achats ;
- RH ;
- audit interne ;
- département juridique et financier ;
- directeur administratif ;

- *compliance officer* ;
 - management ;
 - comité d'audit ;
 - auditeurs externes.
- ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Pas de réponse

C. Experts en audit interne & consultants

Les fonctions/départements suivants, ensemble ou non, sont impliqués dans le processus de rédaction de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le rapport de gestion :

- audit interne ;
- gestionnaire de projet (également membre du conseil d'administration).

4. COMITE D'AUDIT : SUIVI DE L'EFFICACITE DES SYSTEMES DE CONTROLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

4.1. Le comité d'audit dispose-t-il avec les recommandations du Code 2009 et les lignes directrices en matière de contrôle interne et de gestion des risques, **d'un outil approprié** dans le cadre du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

En général, les répondants accueillent favorablement les recommandations du Code 2009 et les lignes directrices en tant qu'outil pour le comité d'audit.

Certains ont mis à disposition du comité d'audit des outils propres qui vont au-delà des recommandations du Code 2009.

ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Le seul répondant ne trouve pas que le comité d'audit dispose d'un outil approprié avec les recommandations du Code 2009 et les lignes directrices.

C. Experts en audit interne & consultants

Compte tenu du fait qu'un comité d'audit n'a pas (encore) été créé auprès de la majorité des répondants, les réactions vis-à-vis des recommandations du Code 2009 et des lignes directrices en tant qu'outil approprié pour le comité d'audit sont plutôt favorables.

Un répondant estime que le comité d'audit doit développer un outil qui va au-delà des recommandations du Code 2009 et des lignes directrices.

5. AUTRES COMMENTAIRES ET SUGGESTIONS

5.1. Quels sont les autres commentaires ou suggestions au sujet des lignes directrices que vous souhaitez soumettre à la Commission <i>Corporate Governance</i> ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

Les suggestions peuvent être résumées comme suit :

- il est nécessaire d'insérer un exemple type ou un cas pratique ;
- le caractère non obligatoire des lignes directrices est important ; ce sont finalement les sociétés, par le biais du conseil d'administration et du management, qui restent responsables de la bonne mise en place et du bon suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Pas de réponse

C. Experts en audit interne & consultants

On doit tenir compte du fait que :

- il faut tant un suivi ponctuel d'une matière en rapide évolution qu'une anticipation sur les évolutions futures ;
- il faut plus de clarté ;
- les lignes directrices doivent être plus contraignantes ;
- les notions et définitions doivent correspondre aux plus récents standards comme ISO 31000.

6. AUTRES AIDES PRATIQUES POSSIBLES

6.1. Souhaitez-vous que la Commission *Corporate Governance* développe **des outils pratiques** pour vous aider dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ?

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

La majorité des répondants sont favorables à l'idée. Ils citent comme exemple une liste d'auto-évaluation, sur base de laquelle chaque société peut déterminer les points qui méritent une attention particulière et peut rédiger des plans d'actions.

ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Les entreprises disposent souvent déjà elles-mêmes d'outils. La Commission *Corporate Governance* doit développer des *position papers*.

C. Experts en audit interne & consultants

Tous les répondants souhaitent que la Commission *Corporate Governance* développe des outils pratiques.

6.2. Seriez-vous intéressé à participer à des « **workshops** » dont le but serait le partage des connaissances, de la méthodologie et des expériences en matière de contrôle interne et de gestion des risques ? (séminaire, IT plate-forme, network,...)

A. Sociétés

i. Sociétés cotées

La vaste majorité des répondants estiment que l'échange d'expériences et d'informations est utile pour arriver à des *best practices*.

Un des répondants souligne que chaque entreprise doit elle-même évaluer quelles mesures de gestion doivent être mises en place et comment celles-ci doivent être contrôlées.

ii. Sociétés non cotées

Pas de réponse

B. Réviseurs d'entreprises

Ils souhaitent participer à des ateliers.

C. Experts en audit interne & consultants

Tous les répondants souhaitent participer à des ateliers.

◇ ◇

◇