

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

Les lignes directrices ont été rédigées afin d'aider les sociétés cotées à mettre en œuvre les dispositions légales et les recommandations du Code de gouvernance d'entreprise 2009 en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Ces lignes directrices répondent à un double objectif:

1. constituer une base pour respecter l'obligation légale de décrire les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le rapport de gestion des sociétés cotées, dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière. A cet effet, un questionnaire complète les lignes directrices.

2. constituer une base pour respecter l'obligation légale du principe « se conformer ou expliquer » des dispositions du Code 2009 en matière de contrôle interne et de gestion de risques. A cet effet, un questionnaire complète ces lignes directrices.

Les lignes directrices mettent en évidence des principes généralement appliqués au sein des sociétés mais de façon plus ou moins formelle selon les circonstances. Elles répondent à un souci de rendre à la fois plus homogènes et plus transparents les processus de contrôle interne et de gestion des risques mis en place au sein de la société et de pouvoir suffisamment les documenter, tout en tenant compte des spécificités de chaque société.

VERSION 10/01/2011

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION GENERALE	3
1.1	Le contexte	3
1.2	L'importance de disposer des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	4
1.3	Les objectifs	4
1.4	L'approche	5
1.5	Le champ d'application	6
1.6	Avertissement	6
2	LIGNES DIRECTRICES.....	7
2.1	Structure	7
2.2	Définition du contrôle interne	8
2.3	Composantes du contrôle interne	9
2.3.1	Première composante : l'environnement de contrôle.....	9
2.3.2	Deuxième composante : le processus de gestion des risques.....	11
2.3.3	Troisième composante : les activités de contrôle	15
2.3.4	Quatrième composante : l'information et la communication	16
2.3.5	Cinquième composante : le pilotage	17
3	ANNEXES	19
3.1	Questionnaire A : principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière	19
3.2	Questionnaire B : systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	22
3.2.1	Environnement de contrôle	22
3.2.2	Processus de gestion des risques.....	24
3.2.3	Activités de contrôle	26
3.2.4	Information et communication.....	26
3.2.5	Pilotage	27
3.3	Rôles et responsabilités des <<organes>> de la société	29
3.4	Composition du groupe de travail	32

1 INTRODUCTION GENERALE

1.1 Le contexte

Le Code belge de gouvernance d'entreprise 2009¹ (ci-après, le Code 2009) recommande au conseil d'administration de décrire les principales caractéristiques de contrôle interne et de gestion des risques dans sa déclaration de gouvernance d'entreprise.

Pour ce faire, le Code 2009 recommande au conseil d'administration d'approuver un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques, adapté aux particularités de la société ainsi qu'aux risques auxquels la société est sujette et qu'elle a acceptés de prendre². Un tel cadre référentiel doit être clair, définir la signification du «contrôle interne» et de la «gestion de risques» et aider le management exécutif à mettre en œuvre les systèmes de contrôle interne et de gestion de risques³. Ce cadre doit contenir des systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres⁴.

Après la publication du Code 2009, la loi du 6 avril 2010⁵ a rendu obligatoire la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans la déclaration de gouvernement d'entreprise faisant partie intégrante du rapport de gestion, uniquement en ce qui concerne la description du processus d'établissement de l'information financière⁶.

Par ailleurs, la loi du 6 avril 2010 a également consacré légalement le principe « se conformer ou expliquer » sur lequel se base le Code 2009. Désormais, les sociétés cotées ont l'obligation d'expliquer les raisons pour lesquelles elles dérogent à une ou à plusieurs dispositions du Code 2009.

Dans ce cadre, la Commission Corporate Governance a mandaté un groupe de travail composé de représentants de sociétés cotées, de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises, ainsi que de l'*Institute of Internal Auditors Belgium* (IIABEL), pour la rédaction de lignes directrices sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Pour certaines sociétés, ces lignes directrices reprennent des principes généraux bien connus et appliqués. Pour d'autres sociétés, elles constituent un

¹ Le Code 2009 contient des dispositions qui sont des recommandations décrivant comment appliquer les principes du Code 2009. Ces dispositions sont soumises au principe légalement reconnu « se conformer ou expliquer ». Les dispositions sont complétées par des lignes de conduite, qui fournissent des conseils sur la manière dont la société doit appliquer ou interpréter les dispositions du Code. Elles ne sont pas soumises à l'obligation de «se conformer ou expliquer».

² Disposition 1.3 du Code 2009.

³ Ligne de conduite de la disposition 1.3 du Code 2009.

⁴ Disposition 6.5 du Code 2009.

⁵ Loi du 6 avril 2010 visant à renforcer le gouvernement d'entreprise dans les sociétés cotées et les entreprises publiques autonomes et visant à modifier le régime des interdictions professionnelles dans le secteur bancaire et financier, *M.B.*, 23 avril 2010, p. 22709.

⁶ Art. 96, § 2, al. 1^{er}, 3^o C. Soc et art. 119, 7^o C. Soc.

outil pratique leur permettant de mettre en évidence les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques qui pourraient constituer leur propre cadre référentiel. Ces lignes directrices constituent un cadre de base. Les sociétés peuvent, si elles le souhaitent, prévoir des procédures plus développées.

1.2 L'importance de disposer des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ont un rôle essentiel dans le pilotage des activités et dans la maîtrise des risques permettant aux sociétés d'atteindre les objectifs fixés.

Ces systèmes de contrôle interne et de gestion des risques permettent de mieux maîtriser et de mieux contrôler l'ensemble des risques auxquels la société est confrontée (risques stratégiques, risques financiers, respect des lois et de la réglementation,...).

En outre, ces systèmes visent aussi à assurer une publication fidèle des informations financières.

1.3 Les objectifs

Les lignes directrices répondent à un double objectif:

1. Aider les sociétés à répondre à l'exigence légale de décrire, dans leur déclaration de gouvernance d'entreprise, les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière (art. 96, § 2, al. 1^{er}, 3^o, C. soc. et art. 119, 7^o, C. soc.).

Dès lors, les sociétés peuvent se baser sur les lignes directrices pour identifier les principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Les lignes directrices sont complétées par un questionnaire relatif aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière (voir questionnaire A).

2. Aider les sociétés à répondre à l'obligation légale du principe « se conformer ou expliquer » (art. 96, § 2, al. 1^{er}, 2^o, C. soc.) applicable aux dispositions du Code 2009 en matière de contrôle interne et de gestion des risques et donc à développer leur propre cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques sur la base des principes généraux décrits dans les lignes directrices.

Les lignes directrices ne sont pas seulement axées sur le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de l'élaboration de l'information financière mais visent l'ensemble des dispositifs de

contrôle interne et de gestion des risques de la société, au-delà de la maîtrise des risques financiers.

Elles sont complétées par un qui couvre les différentes composantes du contrôle interne et de la gestion des risques (voir questionnaire B).

Développer un cadre référentiel est un processus progressif et évolutif qui doit répondre aux besoins et à la taille de la société. Un cadre référentiel sera plus ou moins détaillé selon sa taille, la complexité de son activité, de ses processus, ou encore de son internationalisation.

Ces lignes directrices n'ont pas pour but de se substituer aux dispositions législatives et réglementaires spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur financier (établissements financiers, entreprises d'assurance, ...).

1.4 L'approche

Le groupe de travail a élaboré les lignes directrices en tenant compte :

- des dispositions légales pertinentes ;
- des dispositions du Code 2009 ;
- des principes développés dans les cadres référentiels internationaux (COSO I ⁷, COSO II ⁸, la norme ISO 31000, Turnbull Guidance, Nivra « *Task Force on Internal Control* », le Cadre de référence de l'AMF : « les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne » du 22 juillet 2010,...).

A l'instar du législateur, les lignes directrices traitent ensemble les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Les lignes directrices comprennent :

- la structure du contrôle interne, sa définition, son périmètre et ses limites inhérentes ;
- les cinq composantes d'un contrôle interne : environnement de contrôle, processus de gestion des risques, activités de contrôle, information et communication et pilotage ;
- pour chaque composante, le principe général ainsi que les aspects particuliers dans les petites et moyennes sociétés ;
- pour chaque composante, un questionnaire permettant de procéder à l'évaluation à la documentation et à la description de la composante ;
- une annexe « rôles et responsabilités des organes de la société » décrivant les différentes fonctions et missions des organes de la

⁷ COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a publié en 1992 un cadre de contrôle interne intitulé "Internal Control Integrated Framework".

⁸ COSO II ou "Entreprise Risk Management" a été publié en 2004 et constitue un cadre référentiel de gestion des risques.

société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière et dans le cadre des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques (voir annexe 3.3.).

1.5 Le champ d'application

Comme le Code 2009, ces lignes directrices sont destinées aux sociétés dont les actions sont admises sur un marché réglementé.

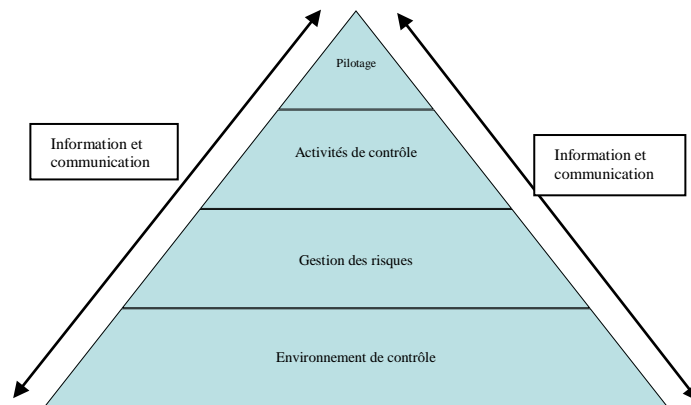
1.6 Avertissement

Chaque société est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne et de sa gestion des risques. En cas de doute quant à l'application ou l'interprétation correcte des dispositions légales, seuls les cours et tribunaux sont compétents.

2 LIGNES DIRECTRICES

2.1 Structure

Les lignes directrices en matière de contrôle interne reprennent cinq composantes qui peuvent être représentées sous forme de pyramide⁹ :



⁹ Source : COSO *Integrated Framework*.

2.2 Définition du contrôle interne

A prendre en compte :	
Code des sociétés	Article 96, § 2, al.1 ^{er} , 3 ^o . Article 119, 7 ^o .
Code 2009	Dispositions
	1.3. 6.5

Le contrôle interne peut être défini comme un système développé par l'organe de gestion et mis en œuvre sous sa responsabilité par le management exécutif. Il contribue à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et ce en fonction des objectifs, de la taille et de la complexité des activités de la société.

Le système de contrôle interne vise à assurer plus particulièrement :

- l'application (réalisation et optimisation) des politiques et des objectifs fixés par l'organe de gestion (par exemple : performances, rentabilité, protection des ressources,...) ;
- la fiabilité des informations financières et non financières (par exemple : préparation des états financiers, du rapport de gestion, ...) ;
- la conformité aux lois, règlements et autres textes (par exemple : les statuts,...).

Périmètre

Chaque société cotée met en place un système de contrôle interne et de gestion des risques

Ce système de contrôle interne et de gestion des risques est adapté à sa situation et à ses caractéristiques.

Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques au sein de ses filiales. Ces dispositifs sont adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.

Limite

Le système de contrôle interne et de gestion des risques ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société (assurance raisonnable). Il existe des limites inhérentes pouvant résulter de nombreux facteurs (erreur de jugement, défaillances humaines, collusion entre plusieurs personnes,...).

En outre, lors de la mise en place des processus d'un système de contrôle interne et de gestion des risques, il est nécessaire de prendre en compte le rapport coût/bénéfice.

2.3 Composantes du contrôle interne

2.3.1 Première composante : l'environnement de contrôle

A prendre en compte :		
Code des sociétés	Article 526bis, § 1 ^{er}	
Code 2009	Dispositions	1.1.
		1.2.
		1.4.
		4.5.
		4.6.
		5.2.
		5.2/28
	Lignes de conduite	1.1.
	6.6.	

Principe

Cette composante constitue le fondement de toutes les autres composantes du contrôle interne.

L'environnement de contrôle comprend les éléments suivants:

Intégrité et éthique	L'organe de gestion définit sa culture d'entreprise et ses règles d'éthiques (par exemple : code de conduite, règlement d'ordre intérieur,...).
Compétences	L'organe de gestion définit et approuve les compétences nécessaires à chaque fonction et pour chaque tâche (par exemple : le niveau d'étude requis, l'expérience,...).
Organe de gestion/comité d'audit	Les responsabilités de l'organe de gestion/comité d'audit sont définies par les réglementations, les statuts de la société et le règlement d'ordre intérieur. L'organe de gestion/comité d'audit définit son règlement d'ordre intérieur.
Philosophie et style de management	L'organe de gestion définit une philosophie et un style de management, des valeurs et une stratégie (procédures informelles ou procédures écrites) qui sera influencé par rapport au niveau de risque accepté (si la société prend des risques importants, les procédures seront davantage régulées).

Structure de l'entreprise	La société adopte une structure claire de gouvernance d'entreprise et définit les principaux domaines d'autorité et de responsabilité (hiérarchie). La structure des sociétés peut varier d'une société à l'autre (centralisée ou décentralisée, par fonctions, par sites géographiques, par secteurs d'activités).
Délégations de pouvoirs/domaines de responsabilité	L'organe de gestion décide de la structure du management exécutif et détermine ses pouvoirs et obligations (par exemple : dans le règlement d'ordre intérieur). Les pouvoirs de représentation de la société, exercés par un manager exécutif seul ou conjointement, ainsi que leur étendue et leurs limitations, sont clairement définis compte tenu de la manière dont l'organe de gestion a confié la gestion au management exécutif et des dispositions du Code des sociétés. Toutes les personnes concernées doivent connaître en détail l'étendue de ces pouvoirs. Elle définit sa politique de délégation de pouvoirs, les liens hiérarchiques permettant la remontée des informations, les règles d'approbation, les limites imposées au pouvoir et les pratiques professionnelles.
Politique en matière de ressources humaines	La société définit des politiques en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence du personnel. Cette politique regroupe également la formation, les évaluations, la rémunération,...

Aspects particuliers des petites et moyennes sociétés

Les petites et moyennes sociétés peuvent instaurer de façon différente la composante « environnement de contrôle ». Ainsi par exemple, une société n'aura pas forcément un code de conduite en tant que tel mais les valeurs d'intégrité et d'éthique peuvent être communiquées oralement.

Evaluation

La société procède à une évaluation de son environnement de contrôle de manière régulière afin de savoir si son environnement est favorable (voir questionnaire B, 3.2.1).

2.3.2 Deuxième composante : le processus de gestion des risques

A prendre en compte :		
Code des sociétés	Article 526bis, §4, b)	
Code 2009	Dispositions	1.2.
		5.2/14.
		6.5.
	Ligne de conduite	1.1.

Principe

Il appartient à l'organe de gestion de décider des valeurs et de la stratégie de la société ainsi que du niveau de risque qu'elle accepte de prendre et de ses politiques clés¹⁰.

Le rôle de l'organe de gestion est de viser le succès à long terme en permettant l'évaluation et la gestion des risques.

Il appartient au management exécutif de mettre en place des systèmes d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers¹¹.

La gestion des risques est un processus conçu pour identifier les événements potentiels susceptibles d'affecter la société et pour gérer les risques de la société dans les limites de son appétence aux risques, c.à.d. le niveau de prise de risque que la société est prête à accepter.

Ce processus de gestion des risques permanent est mis en œuvre par le management exécutif à tous les niveaux de la société et doit être pris en compte dans le cadre de l'élaboration de la stratégie de la société. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques de chaque société qui permet aux administrateurs de maintenir les risques à un niveau acceptable pour la société.

¹⁰ Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

¹¹ Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

Processus de gestion des risques

Le processus de gestion des risques comprend différentes étapes :

Etablissement des objectifs	Les objectifs d'une entreprise peuvent être regroupés en 4 catégories : <ul style="list-style-type: none">- stratégiques ;- opérationnels ;- de fiabilité de l'information financière, interne ou externe ;- de conformité aux lois, règlements et instructions internes à l'entreprise.
-----------------------------	---

<p>Identification des risques</p>	<p>L'identification des risques consiste en l'analyse des facteurs susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs que la société s'est fixée. Des facteurs internes ou externes peuvent avoir une influence sur la réalisation des objectifs et contribuer à l'apparition d'un risque.</p> <p>Les facteurs externes peuvent, par exemple, résulter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'avancées technologiques ; - du développement d'un produit ; - de la concurrence ; - d'une nouvelle réglementation ; - de catastrophes naturelles ; - de la situation économique. <p>Les facteurs internes peuvent, par exemple, résulter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - d'un problème informatique ; - des ressources humaines ; - d'un changement de responsabilités du management ; - de la nature des activités ; - d'un problème de fonctionnement de l'organe de gestion ou du comité d'audit. <p>La société doit fixer des objectifs avant de pouvoir identifier les risques et de déterminer le niveau de risque acceptable.</p>
<p>Analyse des risques</p>	<p>Après l'identification des risques, le management exécutif procède à l'analyse des risques. Le processus d'analyse se compose, généralement, des étapes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - évaluation de l'importance du risque ; - évaluation de la probabilité (ou fréquence) de survenance du risque ; - évaluation des mesures à prendre pour réduire le risque en fonction de l'importance de ce risque (fort, moyen, faible).

Prise en compte du changement	Le processus de gestion des risques nécessite également une procédure d'identification des événements qui peuvent avoir un impact significatif sur la capacité de la société à atteindre les objectifs fixés. En effet, un changement dans l'économie, le secteur d'activité, le contexte légal ou réglementaire et les activités de la société peuvent faire qu'un système de contrôle interne soit efficace dans un contexte mais ne le sera pas dans un autre contexte.
Traitement des risques	Cette étape permet de choisir le(s) plan(s) d'action le(s) plus adapté(s) à la société. Pour maintenir les risques dans les limites acceptables, plusieurs mesures peuvent être envisagées : la réduction, le transfert, la suppression ou l'acceptation d'un risque. Le choix de traitement s'effectue notamment en arbitrant entre les opportunités à saisir et le coût des mesures de traitement du risque, prenant en compte leurs effets possibles sur l'occurrence et/ou les conséquences du risque.
Système de pilotage	Le système de gestion des risques doit faire l'objet d'une évaluation. Le système de pilotage permanent et des procédures d'évaluation périodiques permettent de répondre à cette nécessité.

Aspects particuliers pour les petites et moyennes sociétés

Le processus de gestion des risques est parfois moins formel dans les petites et moyennes sociétés mais les concepts de base devraient néanmoins être appliqués dans toutes les sociétés, car toutes les sociétés, quels que soient leur taille, la nature de leurs activités, le secteur économique où elles opèrent, sont confrontées à des risques.

Evaluation

Il appartient au comité d'audit de contrôler l'efficacité des systèmes de gestion des risques mis en place par le management exécutif, au moins une fois par an, afin de s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et communiqués¹².

La société devra procéder à l'évaluation du processus de gestion des risques mise en place par le management et notamment, l'établissement des objectifs, l'analyse des risques et la gestion des changements (voir questionnaire B 3.2.2).

¹² Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

2.3.3 Troisième composante : les activités de contrôle

A prendre en compte :		
Code 2009	Dispositions	6.5.
		6.6.

Principe

Les activités de contrôle visent à s'assurer de l'application des normes et procédures émises par le management exécutif en vue de maîtriser les risques.

Les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent et être proportionnées à la taille et à la complexité de la société.

Ces activités de contrôle peuvent, par exemple, relever :

- des analyses effectuées par le management exécutif ;
- des analyses effectuées par les responsables fonctionnels ou opérationnels ;
- du traitement de données ;
- de contrôles physiques ;
- d'indicateurs de performances ;
- de la séparation des tâches.

Aspects particuliers pour les petites et moyennes sociétés

Les concepts de base des activités de contrôle ne diffèrent pas de façon sensible en fonction de la taille de la société mais certaines activités ne seront toutefois pas adaptées aux sociétés de plus petite taille.

Evaluation

L'évaluation doit déterminer si les activités de contrôle sont liées au processus de gestion des risques et si elles sont suffisantes pour s'assurer que les directives, données par le management exécutif, ont été exécutées (voir questionnaire B 3.2.3).

2.3.4 Quatrième composante : l'information et la communication

A prendre en compte :		
Obligations légales	Loi du 2 août 2002 relative à la surveillance du secteur financier et aux services financiers (article 10)	
	Arrêté royal du 14 novembre 2007 relatif aux obligations des émetteurs d'instruments financiers admis à la négociation sur un marché réglementé.	
Code 2009	Disposition	5.2/16.

Principe

L'information pertinente doit être identifiée, recueillie et diffusée sous une forme et dans les délais qui permettent à chacun d'exercer ses responsabilités. L'information doit circuler à tous les niveaux de la société. La société peut mettre en place un système d'information permettant de produire les données opérationnelles, financières ou liées au respect des textes légaux et réglementaires. Ces systèmes d'information traitent les données produites par la société mais également par son environnement externe.

La communication est également un élément important du contrôle interne en ce que le management doit transmettre un message clair à l'ensemble du personnel sur le rôle et les responsabilités de chacun en matière de contrôle au sein de la société.

Il appartient, par ailleurs, au comité d'audit d'examiner les dispositifs spécifiques en place que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets¹³.

Aspects particuliers pour les petites et les moyennes sociétés

Les systèmes d'information sont également nécessaires au sein des petites et moyennes sociétés bien que leurs procédures puissent être moins formelles. La communication peut être facilitée en raison de la dimension de la société, du faible niveau d'hierarchie, d'une présence et d'une disponibilité plus importante des dirigeants.

Evaluation

L'évaluation doit porter sur l'adéquation des systèmes d'information et de communication aux besoins de l'entreprise (voir questionnaire B 3.2.4).

¹³ cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

2.3.5 Cinquième composante : le pilotage

A prendre en compte :	
Code des sociétés	Article 526bis, §4, b)
Code 2009	Dispositions
	1.3.
	5.2/25.
	5.2/26.
	5.2./14.

Principe

Le comité d'audit est chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

L'organe de gestion est chargé de la surveillance de la mise en œuvre du contrôle interne et de la gestion des risques en tenant compte de l'examen du comité d'audit.

Le système de contrôle interne doit faire l'objet d'une évaluation. Le système de pilotage permanent et des procédures d'évaluation périodiques permettent de répondre à cette nécessité. En effet, les systèmes de contrôle interne évoluent avec le temps. Un contrôle interne mis en place à un moment donné peut ne plus être efficace à la suite d'un changement au sein de la société (mouvement de personnel, situation économique, modification du niveau d'un ou plusieurs risques,...).

Exemples d'opérations du système de pilotage permanent

Beaucoup d'opérations courantes font partie du système de pilotage :

- activité de gestion des responsables opérationnels ;
- échanges avec l'extérieur pour corroborer des informations internes (règlement de factures,...) ;
- procédures de supervision et la séparation des tâches ;
- contrôle des auditeurs internes et externes ;
- séminaires de formation, réunions de coordination,...

Procédures d'évaluations périodiques

Des évaluations ponctuelles peuvent s'avérer nécessaires afin de juger de l'efficacité du contrôle interne et des procédures mises en place.

La fréquence et l'étendue de ces évaluations peuvent varier selon différents facteurs (changements de stratégies, apparition d'un risque important, réalisation d'opérations complexes,...).

Les évaluations peuvent être réalisées par le management exécutif (auto-évaluation) en tenant compte des contrôles effectués par les auditeurs externes ou les auditeurs internes¹⁴. Il appartient au comité d'audit de contrôler l'efficacité des systèmes de contrôle interne mis en place par le management exécutif, et ce au moins une fois par an et à l'organe de gestion d'en examiner la mise en œuvre¹⁵

Procéder à l'évaluation du contrôle interne présuppose une connaissance dans un premier temps de toutes les composantes et procédures du système de contrôle interne. Ensuite, l'évaluation implique de déterminer comment le système fonctionne réellement, d'analyser la structure du système de contrôle interne et des résultats des tests effectués et ce en fonction de critères définis permettant de déterminer si le système permet d'obtenir une assurance raisonnable de la réalisation des objectifs fixés.

Faiblesses du contrôle interne

Lors des évaluations du contrôle interne (système de pilotage ou évaluations périodiques), des faiblesses peuvent être identifiées. Les faiblesses susceptibles d'avoir un impact sur la réalisation des objectifs de la société doivent être signalées aux responsables habilités à prendre les mesures appropriées. Des procédures particulières peuvent être mises en place au sein de la société en matière de notification des faiblesses du contrôle interne.

Il est important de préciser que les auditeurs internes et externes peuvent identifier des faiblesses dans le système de contrôle interne et que le comité d'audit doit examiner ces commentaires et la façon dont le management exécutif les a pris en compte¹⁶.

Aspects particuliers pour les petites et moyennes sociétés

Le système de pilotage peut être plus informel et plus direct au sein des petites et moyennes sociétés. Les petites sociétés n'effectueront probablement pas d'évaluations périodiques mais pourront compenser avec des opérations de surveillance courantes efficaces.

Evaluation

Les opérations courantes de pilotage et les évaluations périodiques du système de contrôle interne ou d'une de ses composantes doivent avoir été réalisées avant de pouvoir conclure qu'un système de contrôle interne est efficace (voir questionnaire B 3.25).

¹⁴Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

¹⁵ Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

¹⁶Cf. annexe « rôles et responsabilités des organes de la société ».

3 ANNEXES

3.1 Questionnaire A : principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière

Le questionnaire A relatif aux systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière est un exemple d'application pratique des lignes directrices. Ce questionnaire, les réponses et la documentation sous-tendant les réponses doivent être adaptés à la taille et à la complexité des activités de la société. En outre, les réponses aux questions peuvent servir à satisfaire à l'exigence légale de description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de l'établissement de l'information financière.

Environnement de contrôle

- *Comment la fonction comptable et financière est-elle organisée afin de s'assurer qu'elle dispose des ressources nécessaires et de l'accès aux informations financières pour l'élaboration des états financiers ?*
- *Les responsables de l'établissement des comptes et de l'information financière ainsi que les différents acteurs qui participent à l'arrêté des comptes sont-ils identifiés ?*
- *Existe-t-il un manuel de principes et de procédures comptables précisant au niveau de la société ou du groupe les principes comptables des opérations les plus importantes ? Ce manuel comprend-il également des procédures pour expliquer les principales règles de ré-imputation ou de redressement en cas d'application de référentiels comptables différents à l'établissement des états financiers ? Dans le cadre de la préparation des comptes consolidés, existe-t-il des procédures de diffusion visant à assurer leur prise en compte par les filiales ?*
- *Ce manuel précise-t-il la répartition des responsabilités d'exécution ou de contrôle au regard des tâches comptables, ainsi que les calendriers à respecter ?*

Gestion des risques

- *La société a-t-elle défini des objectifs en matière d'établissement de l'information financière ?*
- *Les responsabilités en matière de gestion des risques dans l'établissement de l'information financière sont-elles définies et communiquées aux personnes concernées ?*
- *La société a-t-elle identifié les obligations légales et réglementaires en matière de communication sur les risques dans l'établissement de l'information financière ?*

- *Des dispositifs sont-ils mis en place pour identifier les principaux risques pouvant affecter le processus d'établissement de l'information financière ?*
- *Pour ces principaux risques identifiés, la société réalise-t-elle une analyse de la probabilité de fréquence du risque et du degré de maîtrise estimé ?*
- *Comment les changements dans les principes comptables sont-ils pris en compte ? Existe-t-il un processus permettant d'identifier le fait générateur (décision, changement de législation, changement d'activité,...) ? Ces changements font-ils l'objet d'une approbation par l'organe de gestion ?*
- *Comment les risques dans le processus d'établissement de l'information financière sont-ils traités ? Font-ils l'objet d'actions spécifiques de la part du comité d'audit/de l'organe de gestion ?*
- *La société a-t-elle mise en place un système de surveillance des procédures de gestion des risques dans l'établissement de l'information financière ?*

Activité de contrôle

- *Comment les contrôles sont-ils organisés, et à quelle fréquence pour s'assurer que le manuel des principes et des procédures comptables sont correctement appliqués ?*
- *Comment les contrôles sont-ils organisés pour vérifier les processus clés concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière, au niveau*
 - *investissements, désinvestissements, recherche et développement ;*
 - *immobilisations incorporelles, corporelles et goodwill ;*
 - *immobilisations financières ;*
 - *achats et fournisseurs et assimilés ;*
 - *coûts de revient, stocks et encours, contrats à long terme ou de construction ;*
 - *produits des activités ordinaires, clients et assimilés ;*
 - *trésorerie, financement et instruments financiers ;*
 - *avantages accordés au personnel ;*
 - *impôts, taxes et assimilés ;*
 - *opérations sur le capital ;*
 - *provisions et engagements.*
- *Existe-t-il des procédures pour identifier et résoudre des problèmes comptables nouveaux, non prévus, le cas échéant, dans le manuel de principes et de procédures comptables ? L'activité de contrôle interne comptable et financier comporte-t-elle des procédures pour assurer la préservation des actifs (risque de négligences, d'erreurs et de fraudes internes et externes) ?*
- *Les procédures d'établissement des états financiers du groupe sont-elles applicables dans toutes les composantes du périmètre de*

consolidation ? S'il existe des exceptions, y a-t-il des procédures adéquates pour les traiter ?

Information et communication

- *Quels sont les procédures et les systèmes d'information développés pour satisfaire aux exigences de fiabilité, de disponibilité et de pertinence de l'information comptable et financière ? Quels sont les dispositifs permettant de remonter les informations comptables et financières pertinentes et importantes au niveau du comité d'audit et de l'organe de gestion ?*
- *Les rôles et responsabilités des responsables du système d'information sont-ils définis ?*
- *Les systèmes d'information relatifs à l'information financière et comptable font-ils l'objet d'adaptations pour évoluer avec les besoins de la société ? Une gestion des demandes et des incidents est-elle mise en œuvre ?*
- *Les relations avec les prestataires informatiques sont-elles contractualisées ? Des indicateurs de performance et de qualité sont-ils définis et font-ils l'objet de revue périodique ? Le degré de dépendance de la société vis-à-vis de prestataires informatiques est-il analysé ? Des vérifications chez les prestataires par la société sont-elles prévues contractuellement et réalisées ?*
- *Existe-t-il des indicateurs permettant de mesurer la qualité de service (par exemple : rejets des données, temps de réponse anormaux, rupture de service...) ? L'analyse et la mise en place d'actions correctives sont-elles envisagées ?*
- *Le système informatique est-il suffisamment sécurisé par :*
 - *un processus de droits d'accès aux données et aux programmes*
 - *un dispositif de protection anti-virus*
 - *un système de protection en cas de travail en réseau*
 - *un dispositif de sauvegarde et de conservation des données*
 - *des mesures de continuité de service*
 - *un système de droit d'accès physique aux installations ?*
- *Ces mesures de sécurité font-elles l'objet de tests périodiques et d'évolution afin de s'assurer de leur efficacité ?*
- *Existe-t-il un échéancier récapitulant les obligations périodiques du groupe en matière de communication de l'information financière au marché ? Cet échéancier précise-t-il :*
 - *la nature et l'échéance de chaque obligation périodique,*
 - *les personnes responsables de leur établissement.*
- *Existe-t-il des responsables et des procédures aux fins d'identifier et de respecter les obligations d'information du marché ?*
- *Existe-t-il une procédure prévoyant le contrôle des informations avant leur diffusion ?*

Pilotage

- *Quels sont les dispositifs mis en place au sein de la société permettant de s'assurer que les principes comptables retenus qui ont un impact significatif sur la présentation des états financiers correspondent à l'activité et à l'environnement de la société et ont été formellement validés par le comité d'audit et approuvés par l'organe de gestion ?*
- *Quels sont les dispositifs au sein de la société permettant de s'assurer que l'organe de gestion est correctement informé des choix comptables et des règles d'évaluation retenues pour l'établissement des états financiers ?*
- *L'établissement et la présentation des états financiers, en ce compris, du bilan, du compte des résultats, des annexes et de la situation financière ont-ils été expliqués à l'organe de gestion, à chaque arrêté des états financiers publiés?*
- *Quels sont les dispositifs mis en place par la société permettant de s'assurer que les données sont périodiquement rapprochées de l'information financière publiée ? L'organe de gestion est-il tenu informé de ce dispositif ?*
- *Quels sont les dispositifs permettant d'informer l'organe de gestion du suivi de la trésorerie, notamment dans le cas de situations de tensions importantes ?*

3.2 Questionnaire B : systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Le questionnaire relatif à chaque composante du contrôle interne, y compris la gestion des risques, est un exemple d'application pratique des lignes directrices. Ce questionnaire, les réponses et la documentation sous-tendant les réponses, doivent être adaptés à la taille et à la complexité des activités de la société. En outre, les réponses aux questions peuvent servir à satisfaire à l'obligation légale du principe « se conformer ou expliquer » des dispositions du Code 2009 en matière de contrôle interne et de gestion des risques.

3.2.1 Environnement de contrôle

Intégrité et éthique

- *L'organe de gestion a-t-il défini un code de conduite et autres politiques concernant les règles d'éthique à appliquer dans les affaires, les conflits d'intérêts ou les normes de comportement moral? Ces codes et politiques sont-ils mis en œuvre ?*
- *Des mesures appropriées sont-elles prises en réponse à un éventuel manquement aux politiques et procédures retenues par la société ou en cas de non-respect du code de conduite (sanctions disciplinaires, ...)?*

Compétences

- *Existe-t-il des descriptions de fonction ou d'autres moyens de définir les tâches correspondant aux postes? Sont-elles communiquées au sein de la société ?*
- *Les connaissances et aptitudes qu'il est nécessaire de posséder en vue d'accomplir les tâches associées à chaque poste ont-elles été analysées ?*
- *L'organe de gestion a-t-il clairement défini et identifié les responsabilités au plus haut niveau? Une séparation entre la responsabilité de l'organe de gestion et la responsabilité exécutive a-t-elle été opérée ?*

Organe de gestion/comité d'audit

- *L'organe de gestion a-t-il défini et publié un règlement d'ordre intérieur précisant les principes généraux de son organisation et celle de ses comités et le profil des administrateurs (compétences, indépendance, conflit d'intérêts,...) ? Ce règlement est-il régulièrement remis à jour. Qui s'assure de son application?*
- *Quelles sont les mesures prises pour s'assurer que la société se dote d'un conseil d'administration effectif et efficace qui prend des décisions dans l'intérêt social ?*
- *Quelles sont les mesures prises pour s'assurer que la société a défini une structure claire de management exécutif ?*
- *L'organe de gestion a-t-il constitué un comité d'audit ? Comment l'organe de gestion s'assure-t-il de l'exercice efficace par le comité d'audit de ses missions ?*
- *Une fonction d'audit interne a-t-elle été mise en place? Si non, comment l'organe de gestion/comité d'audit évalue la nécessité d'en créer une ?*
- *L'organe de gestion et les membres des comités reçoivent-ils, en temps voulu, les informations permettant le suivi des objectifs de gestion et des stratégies, la situation financière de l'entité et ses résultats d'exploitation, ainsi que les modalités des contrats importants ?*

Philosophie et style de management

- *L'organe de gestion a-t-il défini ses valeurs et sa stratégie, et a-t-il identifié le niveau de risque que la société est prête à accepter ? Cette politique est-elle suffisamment communiquée au sein de la société et à tous les niveaux hiérarchiques ?*

Délégations de pouvoirs/domaines de responsabilité

- *Existe-il des procédures en matière de délégation de pouvoirs et domaine de responsabilités ? Existe-t-il un dispositif formel de procuration et de procédures écrites ?*
- *Le management exécutif dispose-t-il de procédures pour identifier/vérifier les objectifs et stratégies de la société, et déterminer si ceux-ci sont atteints ?*

Politique en matière de ressources humaines

- *Des politiques et procédures en matière de recrutement, de formation, de promotion et de rémunération sont-elles mises en œuvre ?*
- *Le personnel est-il informé de ses responsabilités et de ce qu'on attend de lui ?*
- *Les manquements aux politiques et procédures approuvées font-ils l'objet de mesures disciplinaires appropriées ?*

3.2.2 Processus de gestion des risques

Etablissement des objectifs

- *L'organe de gestion a-t-il fixé des objectifs ? La stratégie de la société est-elle liée aux objectifs ? Quels sont les risques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?*
- *Les objectifs et la politique de gestion des risques sont-ils communiqués de façon efficace au sein de la société ?*
- *La politique en matière de risques (les risques que l'entité est disposée à prendre) est-elle définie ? De quelle manière est-elle liée à ses objectifs ?*
- *Une politique et des procédures de gestion des principaux risques ont-elles été définies, validées par l'organe de gestion et mises en place par le management exécutif ?*
- *Au niveau du management exécutif, les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles clairement établies et communiquées aux personnes concernées ?*
- *Le responsable de la gestion des risques dispose-t-il des qualifications suffisantes pour exercer son autorité ?*
- *Les profils de fonction font-ils état des responsabilités et/ou activités liées à la gestion des risques ?*
- *Les moyens consacrés à la réalisation des objectifs sont-ils suffisants ?*
- *Existe-il une terminologie et/ou un langage spécifique à la gestion des risques commun à l'ensemble de l'entité ?*

Identification des risques

- *Existe-t-il une cartographie des risques de l'entité (externes ou internes) ? La cartographie des risques met-elle en évidence l'identification et l'évaluation des expositions aux risques ?*
- *Risques stratégiques : quels sont les risques stratégiques ? Comment la société identifie, évalue et gère-t-elle ces risques compte tenu de sa politique d'acceptation des risques ?*
- *Risques de réputation : quels sont les risques pouvant affecter la marque et la réputation de l'entité ?*
- *Risques réglementaires ou contractuels : quels sont les risques financiers et non financiers liés au respect des réglementations ou des accords contractuels ?*
- *Risques financiers : les activités de la société exposent-elles les ressources financières à des risques excessifs ? La société s'est-elle déraisonnablement endettée pour soutenir ses activités d'exploitation ? L'entité a-t-elle réussi à satisfaire les objectifs mesurables de la société ?*
- *Risques informatiques : les données, informations, connaissances sont-elles fiables et appropriées ? Le système d'information est-il fiable ? Les systèmes de sécurité sont-ils en ligne avec la confiance dans la technologie, notamment concernant la stratégie de la société ?*

Analyse des risques

- *La société procède-t-elle à une estimation de l'importance des risques (faible, modéré, élevé), l'évaluation de la probabilité de réalisation des risques et la détermination des actions nécessaires ?*
- *Les expériences passées de la société (ou d'acteurs comparables) en matière de risques sont-elles prises en considération ?*
- *L'analyse des risques est-elle partagée par le management exécutif, le comité d'audit et l'organe de gestion de la société avec les personnes intéressées ?*

Prise en compte du changement

- *Existe-t-il des mécanismes permettant d'anticiper, d'identifier et de réagir à des faits et activités qui ont un impact sur la réalisation des objectifs ?*
- *Existe-t-il des mécanismes permettant d'identifier et de réagir aux changements internes ou externes qui pourraient avoir des conséquences sur la société ?*

Traitement des risques

- *Les risques sont-ils un facteur prédominant lors de la recherche de l'amélioration des processus de l'entreprise ?*

- *Les risques dépassant les limites acceptables définies par la société sont-ils traités en priorité ? Un niveau de risque résiduel est-il défini ?*
- *Les risques majeurs donnent-ils lieu à des actions spécifiques ? La responsabilité de ces actions est-elle définie ? Le cas échéant, la mise en œuvre de ces actions est-elle suivie ?*
- *La société a-t-elle mis en place un plan de gestion de crise ?*

Système de pilotage

- *Le management exécutif reçoit-il une information sur les caractéristiques essentielles des actions engagées pour gérer les principaux risques de la société (nature des actions engagées ou des couvertures en place, assurances, exclusions, montants des garanties, ...) ?*
- *L'organe de gestion est-il informé de l'application et de l'effectivité de la politique de gestion des risques ? Est-il régulièrement informé des principaux risques identifiés, des caractéristiques essentielles du dispositif de gestion des risques, notamment des moyens mis en œuvre et des actions d'amélioration en cours ?*
- *Des moyens spécifiques sont-ils consacrés à la mise en œuvre et à la surveillance des procédures de gestion des risques ?*
- *Existe-t-il un mécanisme permettant, si nécessaire, d'adapter les procédures de gestion des risques à une évolution des risques, de l'environnement externe, des objectifs ou de l'activité de la société ?*
- *Existe-t-il un dispositif permettant d'identifier les principales faiblesses du dispositif de gestion des risques mis en place par la société, et de les corriger ?*

3.2.3 Activités de contrôle

- *Existe-t-il des politiques et procédures appropriées pour chacune des activités de contrôle de la société ?*
- *Les activités de contrôle identifiées et mises en place sont-elles correctement réalisées ?*
- *Quelles sont les mesures de contrôle mises en place pour s'assurer que les risques identifiés sont traités de manière appropriée ?*

3.2.4 Information et communication

Information

- *Quelles sont les sources d'informations en interne et en externe et permettent-elles aux dirigeants d'évaluer les performances de la société par rapport aux objectifs ?*
- *Comment les informations sont-elles transmises aux personnes concernées ? Comment la société s'assure-t-elle que les informations sont suffisamment détaillées et produites en temps utile pour que les*

personnes en question puissent assumer leurs responsabilités de façon efficace ?

- *Comment la société s'assure-t-elle que le système d'information dispose de ressources adéquates, tant humaines que financières ?*

Communication

- *Les tâches et responsabilités en matière de contrôle attribuées au personnel sont-elles communiquées de façon efficace ?*
- *Existe-t-il des moyens de communication pour dénoncer des faits présumés inconvenants ?*
- *Comment la société traite des suggestions formulées par le personnel quant à la façon d'augmenter la productivité, la qualité, etc. ?*
- *La communication se fait-elle correctement au sein de la société, les informations sont-elles complètes, communiquées en temps voulu et suffisantes pour permettre aux responsables de s'acquitter efficacement de leurs responsabilités ?*

3.2.5 Pilotage

Opérations courantes de pilotage

- *Comment la société s'assure que le système de contrôle interne continue de fonctionner efficacement ?*
- *Les communications provenant de sources externes corroborent-elles les informations générées en interne ou révèlent-elles des problèmes ?*
- *Dans quelle mesure les recommandations émises par les auditeurs internes et externes pour renforcer le contrôle interne sont-elles prises en compte ?*
- *Dans quelle mesure des séminaires de formation, des réunions de planification et autres, apportent-ils au management exécutif des informations quant à l'efficacité des contrôles ?*
- *Est-il périodiquement demandé au personnel de confirmer qu'il comprend le code de conduite de la société et qu'il s'y conforme ? Lui est-il également demandé de confirmer que certaines procédures de contrôle sont régulièrement effectuées ?*

Evaluations

- *Quelles sont l'étendue et la fréquence des évaluations ponctuelles du système de contrôle interne ?*
- *Comment la société s'assure que le processus d'évaluation est pertinent ?*
- *Existe-t-il une documentation appropriée ?*

Faiblesses du contrôle interne devant être signalées

- *Existe-t-il des mécanismes permettant d'identifier et de signaler les faiblesses de contrôle interne ?*

- *Comment la société s'assure que les règles établies pour signaler les faiblesses de contrôle interne sont appliquées ?*
- *Les actions de suivi sont-elles adaptées ?*
- *Les faiblesses du contrôle interne identifiées par l'auditeur externe/interne ont-elles été prises en compte, et comment ?*

Processus d'établissement de l'information financière	ORGANE	DESCRIPTION	SOURCE
	Organe de gestion	Etablissement des comptes annuels	art. 92 C. Soc.
		Prendre les mesures nécessaires pour assurer l'intégrité et la publication en temps utile des états financiers et autres informations significatives	Disposition 1.3.
	Comité d'audit	Suivi du processus d'élaboration de l'information financière	art. 526bis, § 4, al.1er, a) C. Soc.
		Rapport à l'organe de gestion sur l'exercice de ses missions, au moins lors de l'établissement par celui-ci des comptes annuels	art. 526bis, § 4, al.2, C. Soc.
		Examen des de la pertinence et de la cohérence des normes comptables (y compris les critères de consolidation), évaluation du caractère fidèle, complet et de la cohérence de l'information financière	Disposition 5.2./11.
		Discussion des questions importantes en matière d'élaboration de l'information financière avec le management exécutif et le commissaire	Disposition 5.2./13.
		Examen de l'efficacité du processus d'audit externe et de la prise en compte par le management exécutif de la lettre de recommandation du commissaire	Disposition 5.2./26.
		Rencontre et échange de vues avec les auditeurs externes et internes sur tous les problèmes mis en évidence par le processus d'audit	Disposition 5.2./29
	Commissaire	Opinion sur l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la société	art. 144, 4°, C. Soc.
		Rapport au comité d'audit sur les questions importantes apparues durant l'exercice de sa mission de contrôle légal des comptes	art. 526bis, § 5, C. Soc.
	Management exécutif	Préparation exhaustive, ponctuelle, fiable et fidèle des états financiers conformément aux normes comptables et aux politiques de la société	Disposition 6.5.
		Examen des dispositifs spécifiques en place que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets	Disposition 5.2./16
		Prépare la communication adéquate des états financiers et des autres informations financières significatives	Disposition 6.5.
		Informe le comité d'audit des méthodes utilisées pour comptabiliser les transactions significatives et inhabituelles lorsque plusieurs traitements comptables sont possibles	Disposition 5.2./12
	Audit interne	Rapport au comité d'audit sur l'exercice de ses fonctions	Disposition 5.2/18

3.3 Rôles et responsabilités des <<organes>> de la société

	ORGANE	DESCRIPTION	SOURCE
Contrôle interne et gestion des risques	Organe de gestion	Publication dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, section spécifique du rapport de gestion, d'une 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	art. 96, § 2, 2°, C. Soc. et art. 119, al. 2, 7°, C. Soc.
		Publication dans la déclaration de gouvernance d'entreprise d'une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques	Dispositions 1.3. et 9.3./1
		Approbation d'un cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques	Disposition 1.3.
		Examen de la mise en œuvre du cadre référentiel en tenant compte de l'examen du comité d'audit	Disposition 1.3.
		Supervision de la fonction d'audit interne en tenant compte de l'examen du comité d'audit	Disposition 1.3.
	Comité d'audit	Suivi de l'efficacité de systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société	art. 526bis, § 4, al.1 ^{er} , C. Soc.
		Suivi de l'efficacité de l'audit interne (s'il existe)	art. 526bis, § 4, al.1 ^{er} , C. Soc.
		Rapport à l'organe de gestion sur l'exercice de ses missions en identifiant les questions pour lesquelles il estime qu'une action ou une amélioration est nécessaire et en faisant des recommandations sur les mesures à prendre	Disposition 5.2./9
		Contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mise en place par le management exécutif, au moins une fois par an, afin de s'assurer que les principaux risques (y compris les risques liés à la fraude et au respect de la législation et des règles en vigueur) sont correctement identifiés, gérés et communiqués conformément au cadre référentiel approuvé par l'organe de gestion	Disposition 5.2./14.
		Examen des commentaires relatifs au contrôle interne et à la gestion des risques repris dans la déclaration de gouvernance d'entreprise	Disposition 5.2./15
		Examen des dispositifs spécifiques en place que le personnel de la société peut utiliser pour faire part confidentiellement de ses préoccupations à propos d'irrégularités éventuelles en matière d'élaboration de l'information financière ou d'autres sujets	Disposition 5.2./16
		Rencontre et échange de vues avec les auditeurs externes et internes sur les faiblesses significatives du contrôle interne	Disposition 5.2./29

Contrôle interne et gestion des risques	Commissaire	Vérification que 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, est publiée dans la déclaration de gouvernance d'entreprise, section spécifique du rapport de gestion et que celle-ci concorde avec les comptes annuels	art. 144, 6°, C. Soc. et art. 148, 5°, C. Soc.
		Vérification que les informations reprises dans le rapport de gestion y compris la déclaration de gouvernance ne sont pas présentées de manière trompeuse par rapport à l'information dont le commissaire a pris connaissance dans le cadre de sont audit	§§ 15 et 35 de la Norme de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises « Contrôle du rapport de gestion sur les comptes annuels (ou consolidés)
		Rapport au comité d'audit sur les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'élaboration de l'information financière, que celles-ci aient été ou non corrigées par l'organe de gestion	art. 526bis, § 5, C. Soc.
	Management exécutif	Mise en place des contrôles internes et de la gestion des risques (système d'identification, d'évaluation, de gestion et de suivi des risques financiers et autres), basés sur le cadre référentiel approuvé par l'organe de gestion	Disposition 6.5.
	Audit interne	Rapport au comité d'audit sur l'exercice de ses fonctions	Disposition 5.2./18

3.4 Composition du groupe de travail

Ce groupe de travail était composé de :

1. Représentants de sociétés cotées :

- Aminata KAKE, Head of Secretary General Division, Juriste d'entreprise, DEXIA ;
- Inès MEYFROIDT, Head of Internal Control Project Office, UMICORE ;
- Luc VAN BAEL, Corporate Risk Manager, COLRUYT ;
- Michel WEBER, Chief Audit Executive, RECTICEL ;

2. Représentants de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE) :

- Lieven ACKE, Réviseur d'entreprises, MAZARS, membre du Conseil de l'IRE ;
- Thierry DUPONT, Réviseur d'entreprises, RSM Belgium, membre du Conseil de l'IRE ;
- Daniel KROES, Réviseur d'entreprises, DELOITTE, Vice-Président de l'IRE, membre du Conseil de l'IRE ;

3. Représentant de l'Institute of Internal Auditors Belgium (IIABel) :

- Rudi HEX, Audit Program Manager, KBC Group, Président de l'IIABel ;

4. Avec la participation de membres du groupe de travail permanent de la Commission Corporate Governance :

- Christine DARVILLE, Responsable du département juridique, Juriste d'entreprise, FEB ;
- Annelies DE WILDE, Research Associate, GUBERNA ;
- Nathalie HOUYOUX, Conseiller-adjoint, IRE

