



*cutting through complexity*

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE FRANCE

# Benchmark des pratiques des groupes du CAC 40

## Dispositif de contrôle interne

Décembre 2013





- Le benchmark porte sur les 3 thèmes suivants :
  - Caractéristiques du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne
  - Périmètre du contrôle interne
  - Cartographie des missions du comité d'audit en matière de gestion des risques et de contrôle interne
  
- Les graphiques de ce document ont été élaborés par KPMG sur la base des informations contenues dans les documents de référence 2012 publiés en 2013.

*Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter des particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure.*



# Sommaire



## Partie I

**Caractéristiques du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne**

## Partie II

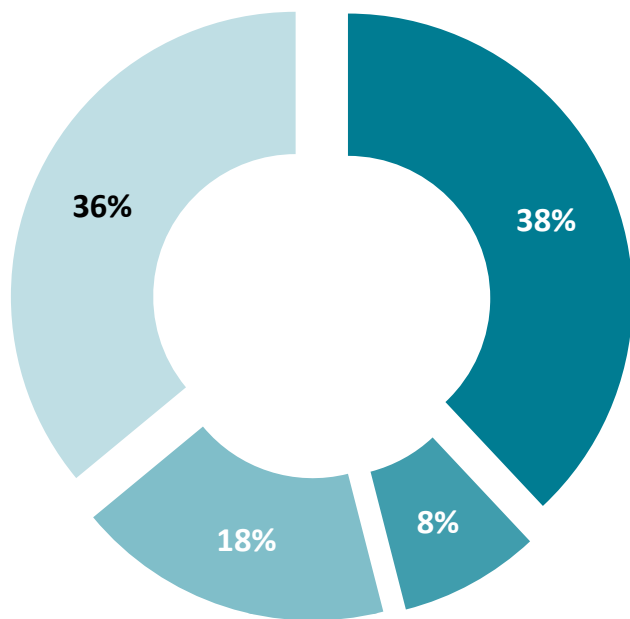
Périmètre du contrôle interne

## Partie III

Cartographie des missions du comité d'audit en matière de gestion des risques et de contrôle interne



## Existence d'un comité des risques



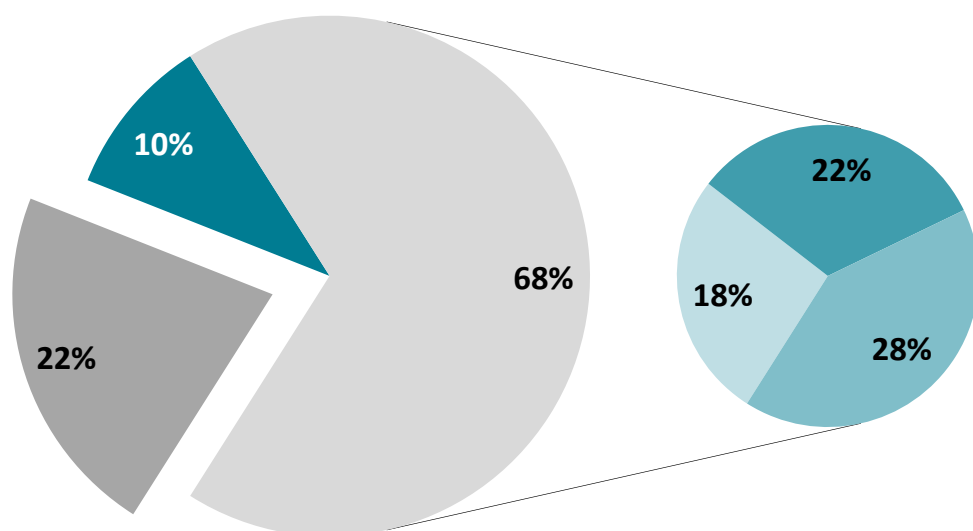
■ Comité des risques  
■ Comité d'audit et des risques  
■ Autre comité en lien avec les risques  
■ Absence de comité des risques

### A noter

- ➔ Près de 40 % des groupes du CAC 40 déclarent avoir mis en place un comité des risques, avec pour principales missions celles de définir les grands axes de la politique de gestion des risques et d'examiner la méthodologie d'identification des risques.
- ➔ Parmi les groupes ne communiquant pas sur l'existence d'un comité des risques, ce suivi est le plus souvent placé sous la responsabilité du comité d'audit.



## Existence de directions dédiées à la gestion des risques et au contrôle interne



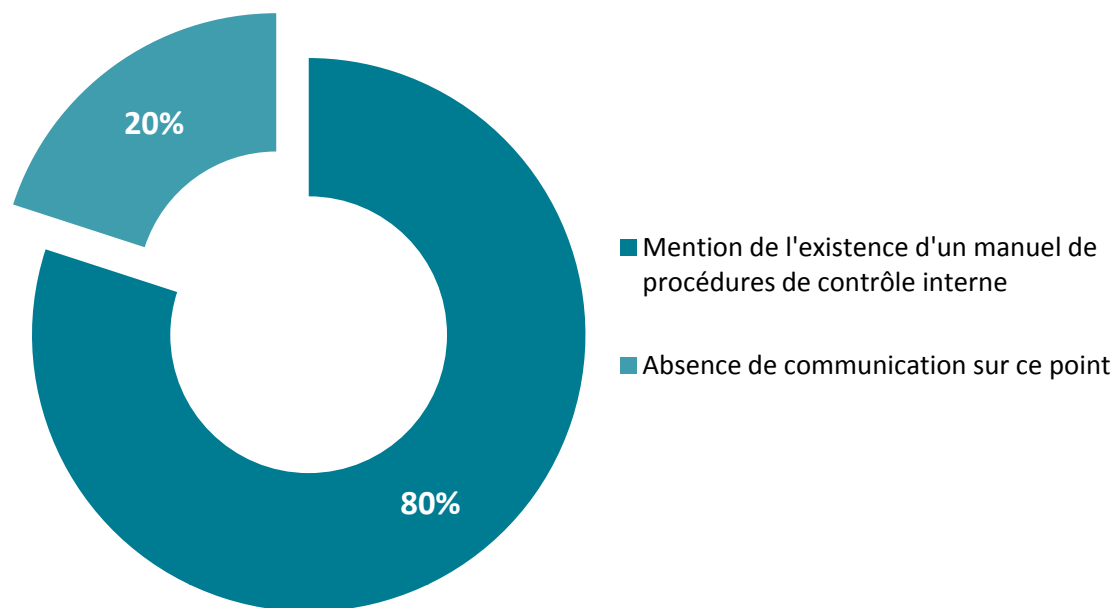
- Absence de direction des risques et de contrôle interne
- Gestion des risques rattachée à la DG
- Direction du contrôle interne
- Direction de gestion des risques
- Direction du contrôle interne et direction des risques

### A noter

- ➔ Près de 70 % des groupes du CAC 40 font référence à la mise en place d'une direction dédiée à la gestion des risques et/ou au contrôle interne.
- ➔ Près de 10 % des groupes du CAC 40 déclarent que la gestion des risques est rattachée à la Direction Générale.
- ➔ Les autres groupes du CAC 40 ne faisant pas mention d'une direction en charge de la gestion des risques ou du contrôle interne indiquent le plus souvent que les risques sont gérés au niveau des entités opérationnelles.



## Existence d'un manuel de procédures de contrôle interne

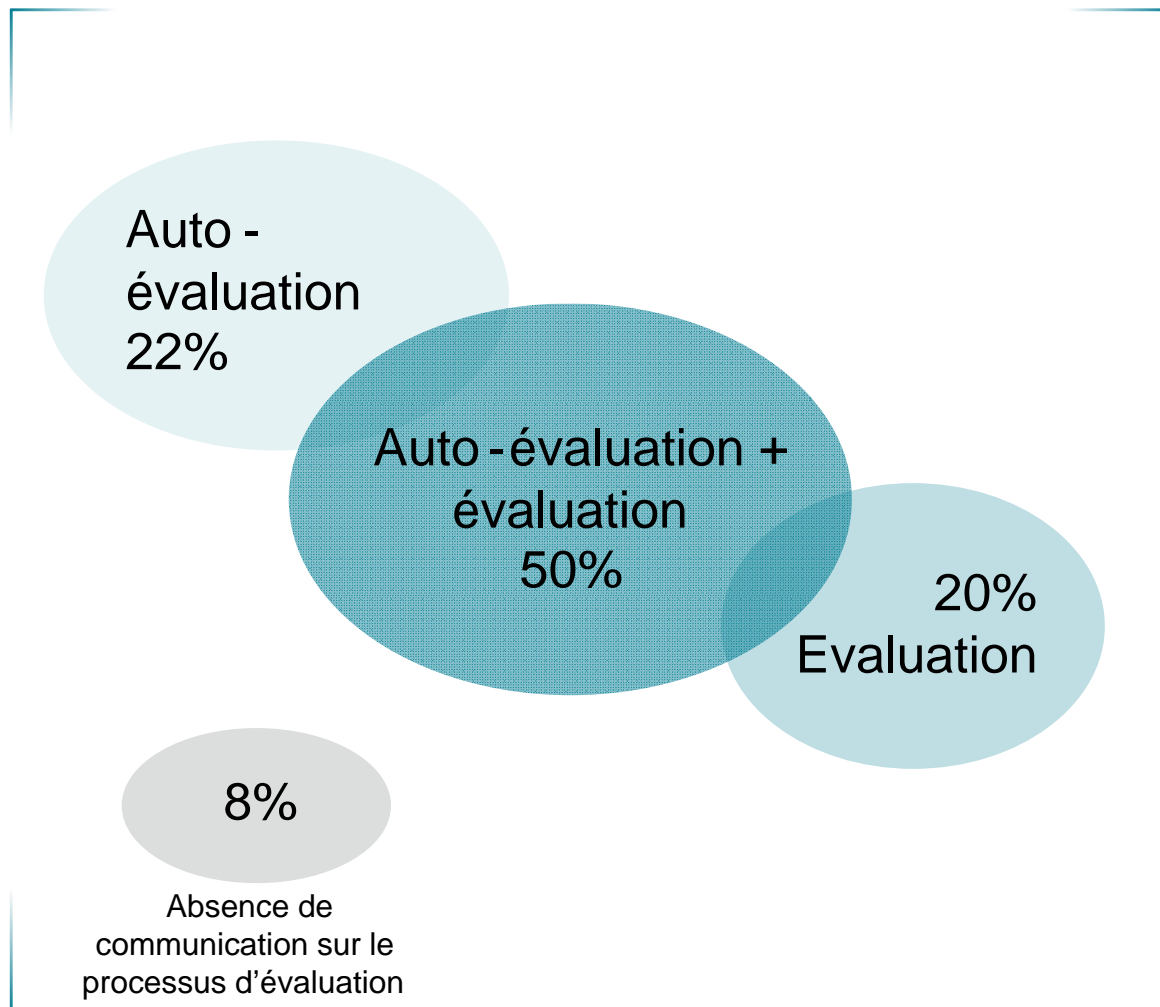


### A noter

- A travers leur description du système de contrôle interne, 80 % des groupes du CAC 40 communiquent sur l'existence d'un manuel de procédures de contrôle interne.
- Le manuel de procédures regroupe les règles et procédures relatives au contrôle interne et peut, dans certains groupes, incorporer des modes opératoires, les principes et responsabilités des entités.



## Existence d'une procédure d'évaluation du contrôle interne et modalités du processus d'évaluation



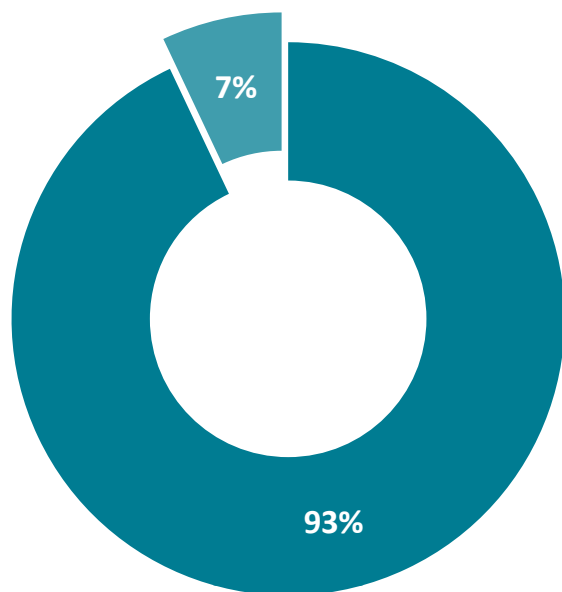
### A noter

- La quasi-totalité des groupes du CAC 40 communique sur l'existence d'un processus périodique d'évaluation du contrôle interne, qu'il s'agisse d'une auto-évaluation ou d'une évaluation.
- Parmi les groupes qui déclarent avoir mis en place un processus d'évaluation du contrôle interne, celui-ci prend très majoritairement la forme d'une auto-évaluation (72 %).
- Par ailleurs, 70 % des groupes font référence à une procédure d'évaluation du dispositif de contrôle interne par un organe de direction qui est le plus souvent la direction de l'audit interne.
- 50 % des groupes communiquent sur les deux modalités d'appréciation que sont l'auto-évaluation et l'évaluation.





## Communication des restitutions sur le contrôle interne



- Communication au comité d'audit
- Absence de communication sur ce point

### A noter

- ➔ Pour près de 95 % des groupes de notre panel, le contrôle interne fait l'objet d'une présentation au comité d'audit.
- ➔ Ces présentations comprennent principalement le plan d'audit interne, les rapports d'audit interne et les conclusions des auditeurs externes sur les faiblesses de contrôle interne.



# Sommaire



## Partie I

Caractéristiques du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

## Partie II

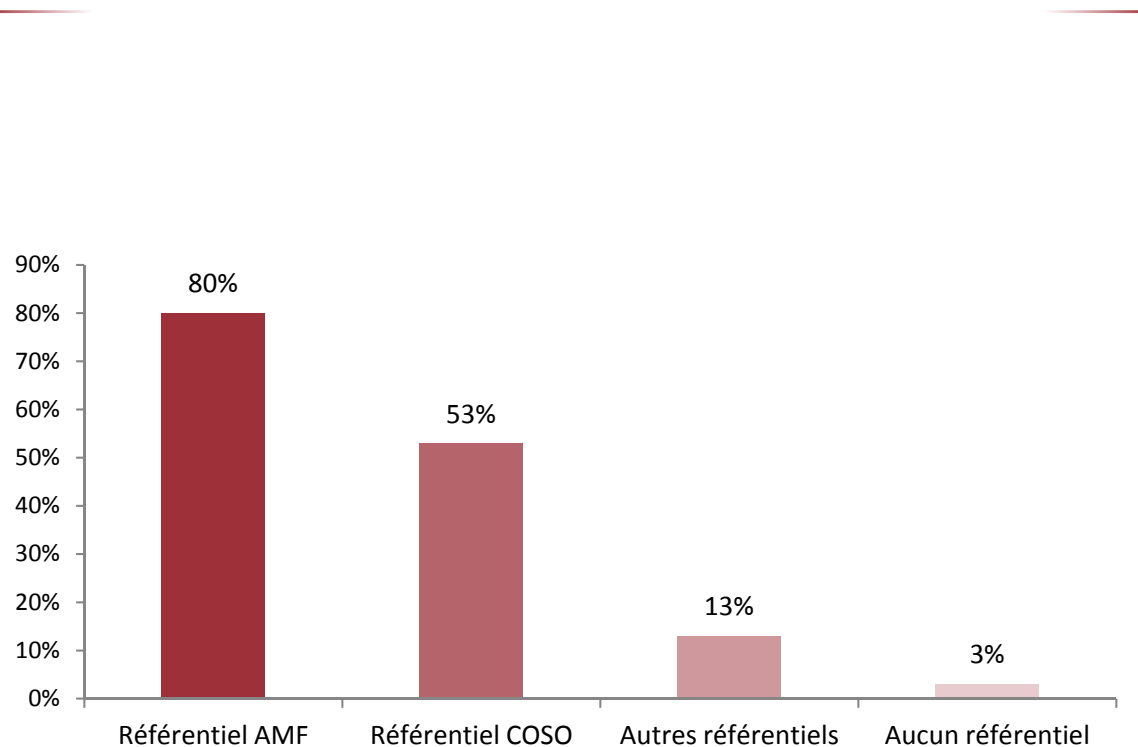
**Périmètre du contrôle interne**

## Partie III

Cartographie des missions du comité d'audit en matière de gestion des risques et de contrôle interne



## Référentiels de contrôle interne utilisés

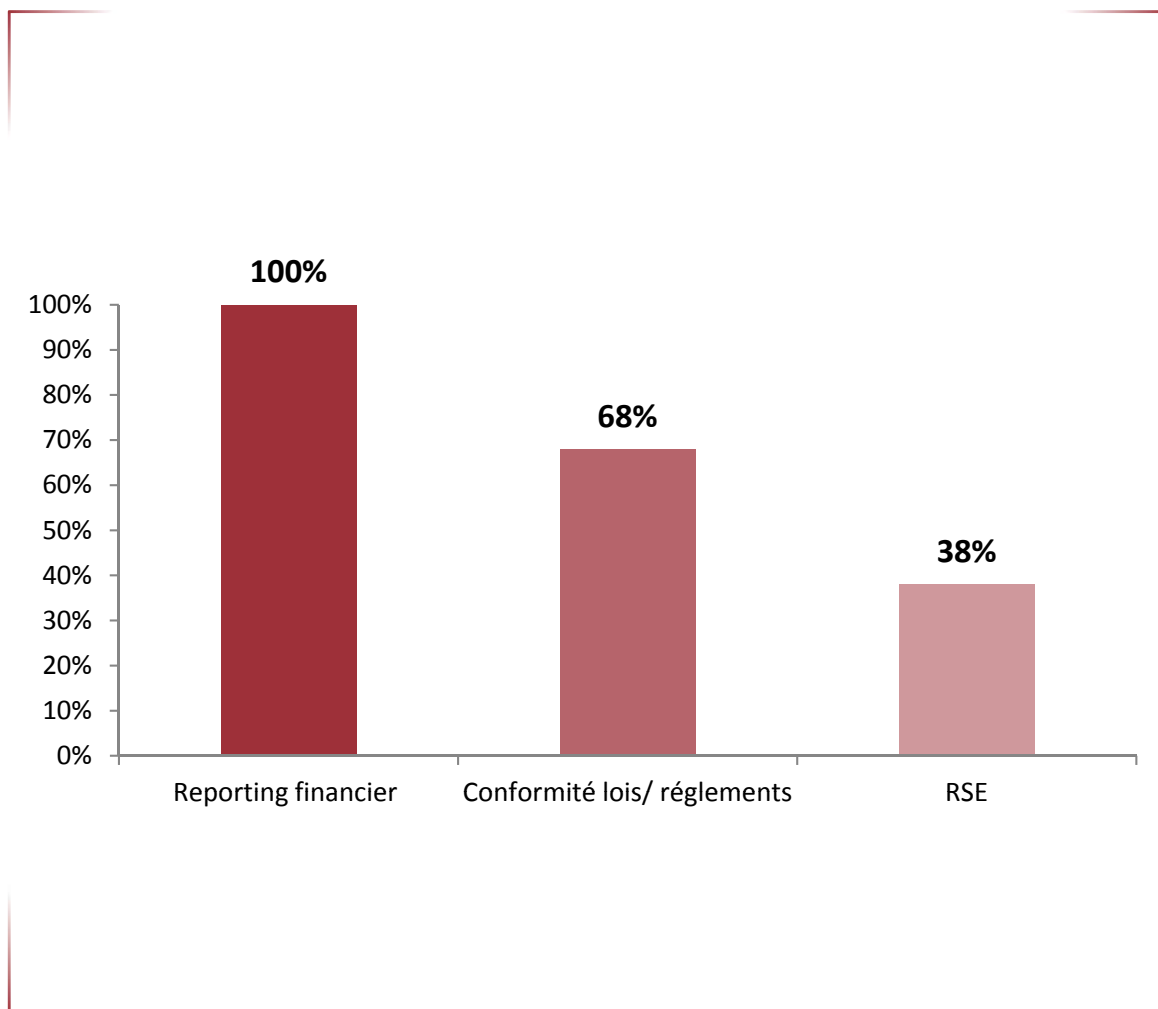


### A noter

- ➔ 80 % des groupes du CAC 40 déclarent avoir mis en place une organisation ainsi que des procédures de contrôle interne qui s'appuient sur le cadre de référence de l'AMF. Un peu moins de la moitié d'entre eux indique s'être également appuyé sur le guide d'application du cadre de référence de l'AMF.
- ➔ Le référentiel COSO est quant à lui cité par 53 % des groupes du CAC 40, soit parce que ces groupes l'ont retenu comme référentiel (5 %), soit parce qu'ils y font référence lors de la description de leur système de contrôle interne (48 %).
- ➔ 13 % des groupes mentionnent d'autres référentiels. Il s'agit principalement du référentiel bancaire 97-02.



## Périmètre de déploiement des activités de contrôle

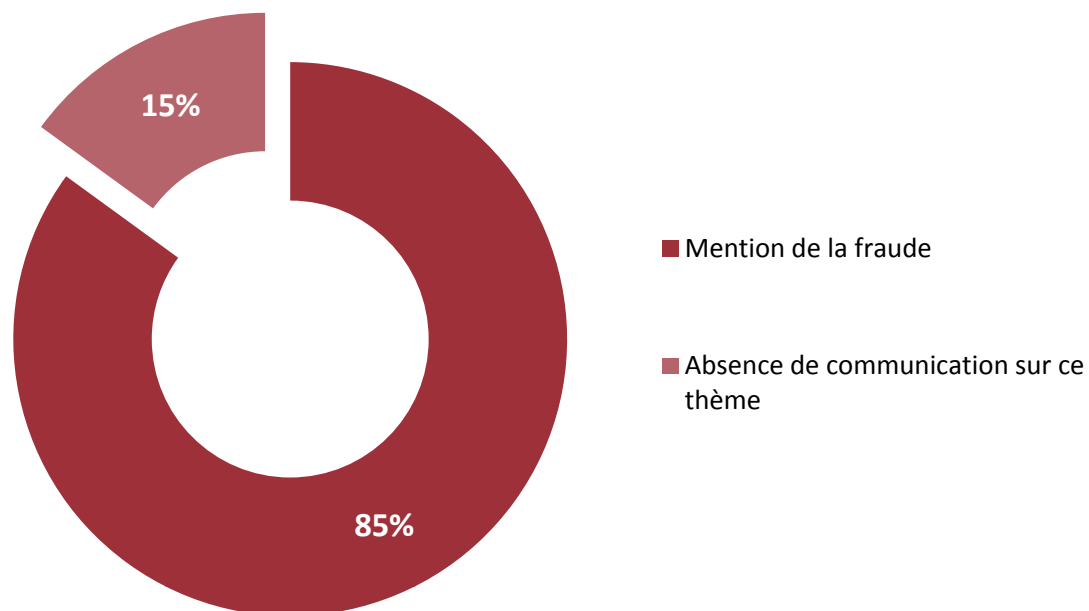


### A noter

- ➔ Près de 75 % des groupes du CAC 40 communiquent sur le périmètre de leurs activités de contrôle interne (dans leur Document de Référence). Sont ainsi définies les entités légales ou les zones géographiques d'un groupe qui sont concernées par les procédures et l'analyse du contrôle interne.
- ➔ Le domaine du reporting financier est cité par l'ensemble des groupes. La conformité aux lois et règlements est citée par 68 % des entreprises alors que seuls 38 % incorporent la Responsabilité Sociale et Environnementale dans le périmètre de couverture du contrôle interne.



## Communication sur la fraude



### A noter

→ 85 % des groupes du panel communiquent sur la prise en compte de la fraude dans le processus de contrôle interne.



# Sommaire



## Partie I

Caractéristiques du dispositif de gestion des risques et de contrôle interne

## Partie II

Périmètre du contrôle interne

## Partie III

**Cartographie des missions du comité d'audit en matière de gestion des risques et de contrôle interne**



## Révision en juin 2013 du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP MEDEF :

- **Sur les modalités de fonctionnement** du Comité d'audit, la nouvelle rédaction apporte **quelques précisions** :
  - « S'agissant de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, le comité doit **veiller à l'existence de ces systèmes, à leur déploiement et à la mise en œuvre d'actions correctrices en cas de faiblesses ou d'anomalies significatives.** [...] »
  - « **Il entend les responsables [...] du contrôle des risques** »
  - « Le comité [...] **apprécie l'importance des dysfonctionnements ou faiblesses qui lui sont communiqués et informe le conseil le cas échéant.** »



## Missions du comité d'audit relatives à la gestion des risques et au contrôle interne

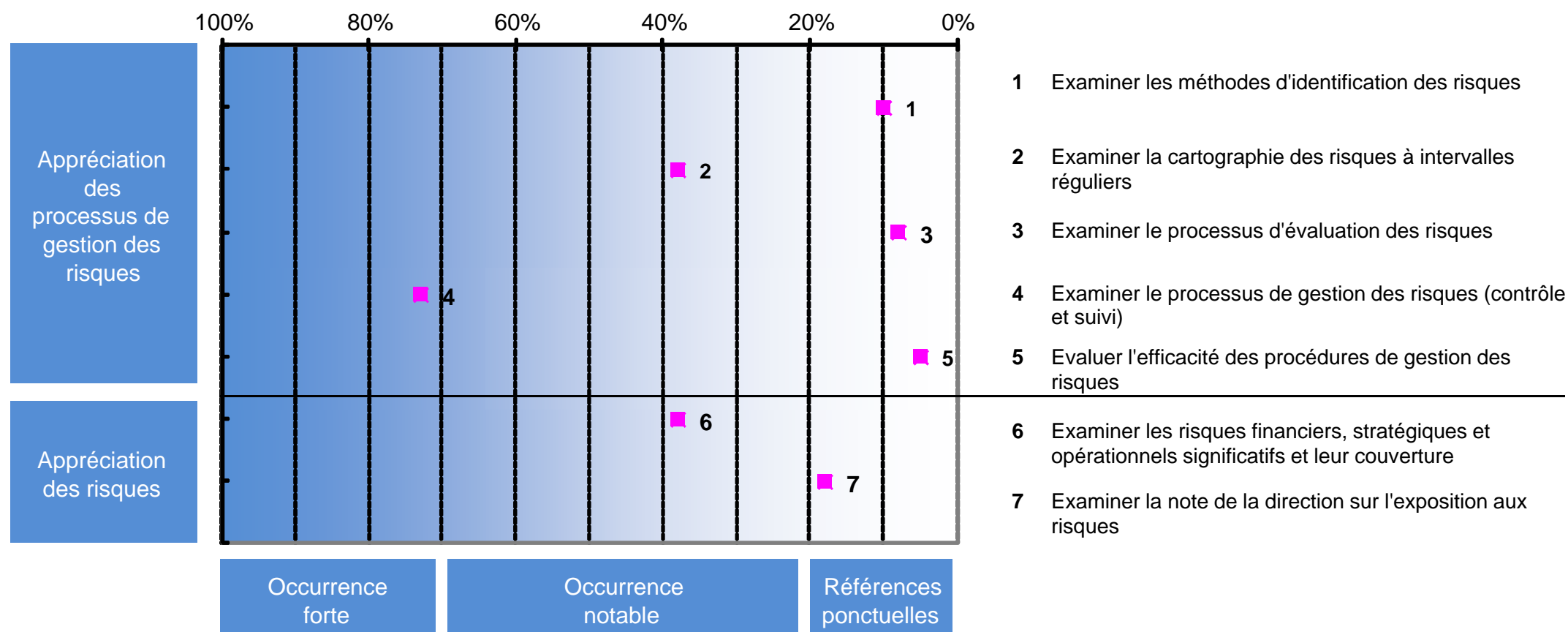
L'analyse des documents de référence des sociétés du CAC 40 au regard des missions du comité d'audit relatives à la gestion des risques et au contrôle interne conduit à l'identification de 17 types de mission dont :

- Sept sont relatifs à la gestion des risques ;
- Dix sont relatifs au contrôle interne.

Les deux graphiques ci-après présentent la nomenclature des missions citées, disposées en fonction de leur occurrence respective dans les rubriques des rapports annuels ou documents de référence des groupes traitant du rôle et des missions de leur comité d'audit.



## Missions du comité d'audit relatives à la gestion des risques







## Missions du comité d'audit relatives à la gestion des risques

### A noter

Du recensement effectué, il en ressort une typologie des missions relatives à la gestion des risques que nous avons classées en deux grandes catégories :

- ➔ L'appréciation du processus de gestion des risques ;
- ➔ L'appréciation des risques.

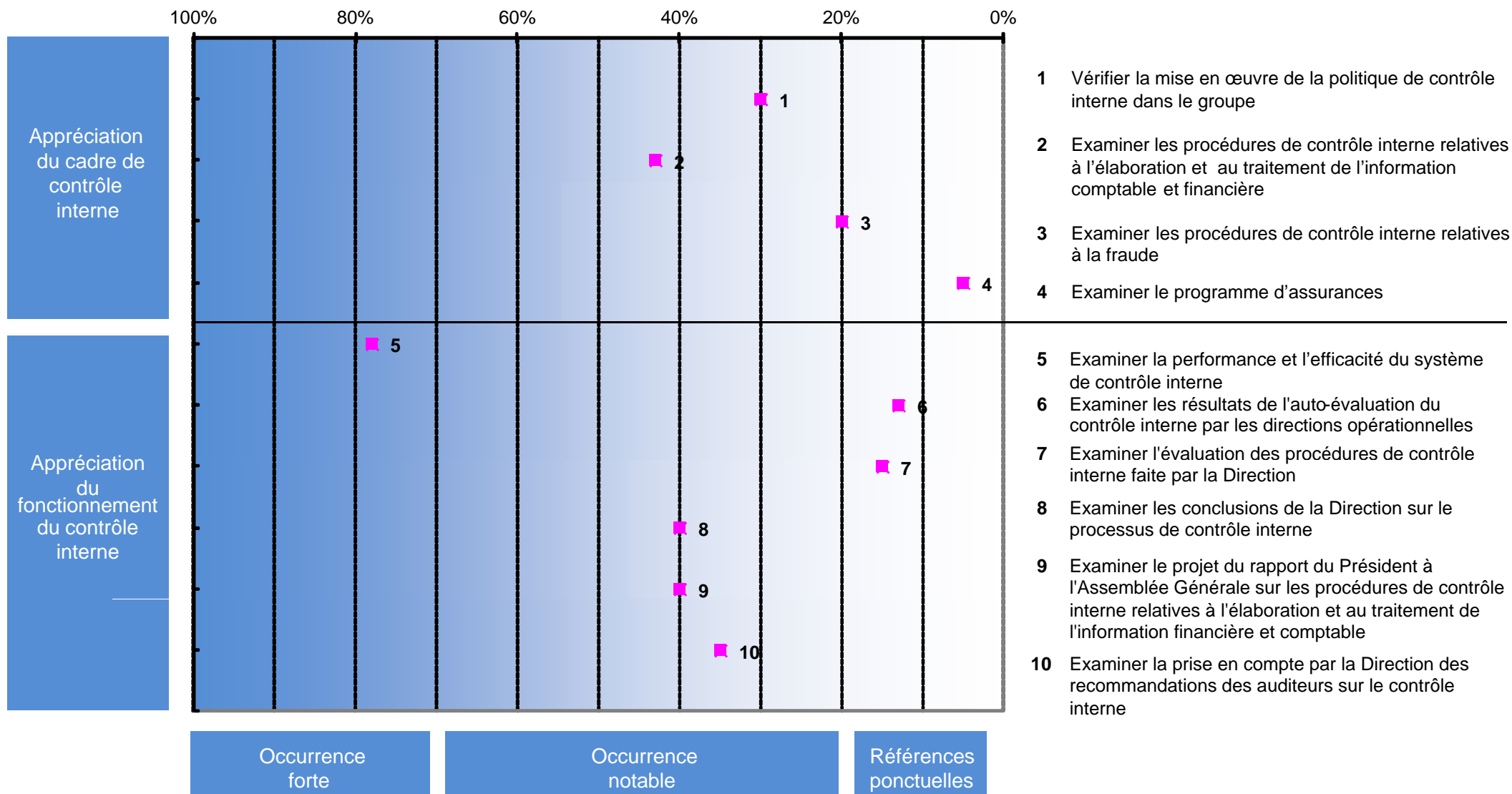
La mission ayant trait à l'examen du processus de gestion des risques (intégrant les aspects contrôle et suivi des risques) est de loin la plus souvent citée (près de 80 % des groupes la mentionnent). Pour autant, peu de groupes communiquent concrètement sur les modalités de suivi de l'efficacité du processus qui en découlent.

Deux missions se démarquent avec des occurrences de citation comprises entre 30 % et 40 % : il s'agit de « l'examen de la cartographie des risques à intervalles réguliers » et de « l'examen des risques financiers, stratégiques et opérationnels significatifs ainsi que leurs couvertures », cette dernière est deux fois plus citée par rapport à la communication des groupes en 2010.

Les autres missions relatives à la gestion des risques qui relèvent presque toutes de l'appréciation des processus de gestion des risques, ont été identifiées dans la communication des groupes mais dans des proportions qui relèvent davantage de la référence ponctuelle (moins de 20 % de l'échantillon). Parmi elles, il est important de souligner que les missions relatives à l'examen du processus d'évaluation des risques et d'évaluation de l'efficacité des procédures de gestion des risques apparaissent pour la première fois dans la communication des groupes du CAC 40.



## Missions du comité d'audit relatives au contrôle interne





## Missions du comité d'audit relatives au contrôle interne

### A noter

L'analyse des missions du comité d'audit citées par les groupes du CAC 40 conduit à une typologie des missions relatives au contrôle interne réparties en deux grandes catégories :

- L'appréciation des procédures de contrôle interne ;
- L'appréciation du contrôle interne.

Avec près de 80 % d'occurrence, en hausse de 10 points par rapport à la communication des groupes en 2010, la mission relative à l'examen de la performance et de l'efficacité du système de contrôle interne se détache nettement, témoignant de la volonté des groupes de faire mention explicite du rôle que l'ordonnance du 9 décembre 2008 a assigné aux comités d'audit en les chargeant de « suivre l'efficacité des dispositifs [...] de contrôle interne ».

Quatre autres missions ont une occurrence notable :

- L'examen des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière (43 %) ;
- La vérification de la mise en œuvre de la politique de contrôle interne dans le groupe (30 %) ;
- L'examen du projet du rapport du président sur les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable ainsi que l'examen des conclusions de la Direction sur le processus de contrôle interne, figurent parmi les missions explicitement citées par 40% des groupes du CAC 40 ;
- L'examen de la prise en compte par la Direction des recommandations des auditeurs sur le contrôle interne (35 %).



## Sociétés du CAC 40

Accor	France Telecom	Sanofi
Air Liquide	Gdf Suez	Schneider Electric
Alstom	Gemalto	Société Générale
Arcelormittal	Kering	Solvay
Axa	Lafarge	Stmicroelectronics
BNP Paribas	Legrand	Technip
Bouygues	L'Oréal	Total
Cap Gemini	LVMH	Unibail-Rodamco
Carrefour	Michelin	Vallourec
Crédit Agricole	Pernod Ricard	Veolia Environ.
Danone	Publicis Groupe	Vinci
EADS	Renault	Vivendi
EDF	Safran	
Essilor Intl.	Saint Gobain	





Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre.  
Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex.  
KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative (« KPMG International »), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2013 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), une entité de droit suisse. Tous droits réservés.  
Imprimé en France.  
Le nom KPMG, le logo et "cutting through complexity" sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.

## Contacts :

Patrick-Hubert Petit  
Associé, Président de l'Audit Committee Institute France  
Tél. : 01 55 68 68 70 80

Jean-Marc Discours,  
Associé, responsable de l'Audit Committee Institute France  
Tél. : 01 55 68 68 83

Stella Vitchénian,  
Director  
Tél. : 01 55 68 68 30

Rémi Toulemonde,  
Senior Manager  
Tél. : 01 55 68 90 07

[fr-auditcommittee@kpmg.fr](mailto:fr-auditcommittee@kpmg.fr)  
[www.audit-committee-institute.fr](http://www.audit-committee-institute.fr)