

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**

**Document d'aide à la rédaction de la description des principales caractéristiques des
systèmes de contrôle interne et de gestion des risques**

A. EN GÉNÉRAL

Le 10 janvier 2011, la Commission Corporate Governance a élaboré des lignes directrices afin d'aider les sociétés cotées dans l'application de la loi du 6 avril 2010 et des recommandations contenues dans le Code 2009 relatives au contrôle interne et à la gestion des risques. Les commentaires reçus lors de la consultation publique relative à ces lignes directrices ont permis de constater que les entreprises souhaitent que la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques soit accompagnée d'outils pratiques.¹

La Commission Corporate Governance souhaite répondre à la consultation publique en proposant un document d'aide à la rédaction des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Dans cette optique, la Commission a mandaté le groupe de travail ad hoc composé de représentants de sociétés cotées, de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises ainsi que de l'*Institute of Internal auditors (IIABel)* pour la préparation dudit document.

Le groupe de travail a analysé 44 rapports annuels établis par des sociétés cotées. Il s'agit de tous les rapports annuels du BEL 20, de la moitié des rapports du BEL *Mid* et d'un tiers des rapports du BEL *Small*. Il convient de préciser que le groupe de travail a examiné la partie relative au contrôle interne et à la gestion des risques, et non l'intégralité du rapport annuel.

B. REMARQUES PRÉALABLES

Rue des Sols 8
B-1000 Bruxelles

T + 32 2.515 08 59
F + 32 2.515 09 85

La Commission Corporate Governance souhaite formuler au préalable les remarques suivantes :

¹ Les lignes directrices et les résultats de la consultation publique peuvent être consultés sur http://www.corporategovernancecommittee.be/fr/outils/richtlijnen_interne_controle/default.aspx

1. La société est légalement tenue de décrire tant 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, 3° C. soc.), que les principaux risques et incertitudes auxquels la société est confrontée (art. 96, § 1, 1° C. soc.). Bien que la communication relative à ces **deux obligations légales** se recoupent sous certains aspects, les deux descriptions doivent être reprises séparément dans le rapport annuel de la société.
2. Lors de 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, **l'intérêt de l'utilisateur du rapport annuel** est prioritaire. Le contenu doit correspondre aux besoins en information des actionnaires et des autres parties concernées.

Il est important que l'utilisateur du rapport annuel soit informé de manière claire et il convient d'éviter une description trop technique.

En outre, il est recommandé qu'une introduction succincte reprenne non seulement le contexte légal, mais également les raisons pour lesquelles le contrôle interne et la gestion des risques sont des éléments importants pour la bonne gestion des activités de la société et des états financiers fiables.

3. Il est recommandé de ne pas reprendre **les dispositions légales** dans la description des différents organes qui sont impliqués au sein de la société dans le contrôle interne et la gestion des risques. Cette description devrait apparaître dans la charte sur la gouvernance d'entreprise.
4. Il convient de **présenter** les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques **de manière systématique et équilibrée** en se basant sur la structure du cadre référentiel utilisé. Il faut éviter les références systématiques à d'autres parties du rapport annuel.
5. Il est préconisé de faire **la distinction** entre, d'une part, tout ce qui a trait au contrôle interne au sens large du terme et, d'autre part, tout ce qui a trait au contrôle interne mis en place pour assurer la qualité de la préparation des états financiers.

C. LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À LA DESCRIPTION DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DES SYSTÈMES DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LE CADRE DE LA LOI DU 6 AVRIL 2010 ET DU CODE BELGE DU GOUVERNANCE D'ENTREPRISE 2009

La Commission Corporate Governance a choisi de ne pas fournir d'exemples des meilleures pratiques (*best practices*) en citant nommément des sociétés, mais de donner des lignes directrices générales pour la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Ces

recommandations découlent de l'analyse des rapports annuels qui répondent le mieux aux obligations légales et aux intérêts du lecteur.

Les points suivants indiquent comment les sociétés peuvent décrire les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques dans leur rapport annuel.

1. Introduction de la description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Il est utile de reprendre **les informations** suivantes dans l'introduction de la partie du rapport relative à la description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques :

- une référence aux exigences relatives au contrôle interne et à la gestion des risques dans le Code des sociétés² et le Code 2009³ ;
- la définition du contrôle interne telle qu'utilisée par la société ;
- les objectifs établis par les entreprises en matière de contrôle interne ;
- les limites du contrôle interne (*reasonable assurance*) ;
- les personnes au sein de l'organisation qui ont un rôle particulier en matière de contrôle interne ainsi que la nature et le volume des moyens consacrés à celui-ci (il ne s'agit pas d'une simple description des compétences légales, mais d'une description de la manière dont celles-ci sont remplies concrètement au sein de la société) ;
- le cadre référentiel utilisé par l'entreprise, en se concentrant de préférence sur la structure du cadre référentiel utilisé.

2. Description des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Il est utile d'inclure sous ce titre une présentation des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques existant selon les **cinq composantes**⁴ suivantes :

- l'environnement de contrôle ;
- l'appréciation des risques ;
- les activités de contrôle ;
- l'information et la communication ;
- la surveillance (monitoring).

Pour la description de ces cinq composantes, la société peut se baser sur différents **cadres référentiels internationaux**, tels que COSO, ERM Bâle II et autres.

Chacune des cinq composantes doit être traitée en veillant à ce que les composantes « activités de contrôle », « information et communication » et « surveillance » soient également abordées. Lors de la description des principales

² Art. 96, §2, 1° et 2° C. soc.

³ Disposition 1.3, 7° tiret Code 2009.

⁴ Pour plus de précisions, nous renvoyons aux lignes directrices sur le contrôle interne et la gestion des risques publiées par la Commission Corporate Governance en janvier 2011.

caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, il faut veiller à donner une **importance suffisante à chacune des composantes**.

Il est également important **d'associer chaque composante aux activités propres de la société**. Par exemple, pour la description des risques, la société peut faire la distinction entre les risques généraux, les risques liés au secteur et les risques spécifiques liés à ses propres activités. Les risques peuvent également être structurés selon quatre catégories : les risques stratégiques, les risques opérationnels, les risques en matière réglementaire (*compliance*) et les risques financiers.

La description des risques doit systématiquement être complétée par la manière dont ces risques sont traités (*control activities*).

Si elle le souhaite, la société peut choisir d'introduire une **matrice des risques** en y ajoutant éventuellement une gradation en impact et en probabilité. En cas d'existence d'une telle matrice, elle doit inclure, les risques importants qui sont commentés autre part dans le rapport annuel.

L'utilisation de représentation graphique peut contribuer utilement à une meilleure lisibilité

La description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques peut également contenir certaines informations sur le niveau de formalisme du contrôle interne, l'utilisation d'un logiciel, etc.

3. *Conclusion de la description*

La disposition 1.3. du Code 2009 prévoit que le conseil d'administration examine la mise en œuvre du cadre référentiel de contrôle interne et de gestion des risques en tenant compte de l'examen réalisé par le comité d'audit.

Le conseil d'administration peut, s'il l'estime pertinent et approprié, communiquer :

- sur le fonctionnement et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- les domaines d'attention prioritaires et les initiatives d'amélioration.

◇ ◇

◇

Composition du groupe de travail ad hoc

Ce groupe de travail était composé de :

1. Représentants de sociétés cotées :

- Alain BYL, *Head of Internal Audit*, UMICORE ;
- Aminata KAKE, *Head of Secretary General Division*, Juriste d'entreprise, DEXIA ;
- 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 des 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 ;
- Inge Vanbeveren, Conseiller, IRE.

20 mars 2012