

LE CONTRÔLE INTERNE DES SOCIÉTÉS COTÉES

JEAN CEDELLE*

Le contrôle interne est un concept moderne. Pourtant, la pratique de contrôles ou la mise en place de disciplines est presque aussi ancienne que les différentes formes d'organisation, civiles, commerciales ou militaires créées par l'homme.

L'émergence récente du contrôle interne sur la scène publique a pour origine les travaux du COSO, groupe de professionnels américains (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) qui a conçu, en 1992, le premier référentiel intégré de contrôle interne, mais elle est aussi à rapprocher des crises ayant affecté l'industrie bancaire dans les années 1990 et des scandales financiers apparus au début des années 2000 aux États-Unis :

- les régulateurs bancaires ont considéré le renforcement du contrôle interne comme un des moyens les plus appropriés pour assurer, sur le moyen

terme, la solvabilité des banques et par conséquent, la protection des avoirs des déposants et des épargnants ;

- les mesures strictes imposées sur la plupart des places occidentales aux sociétés cotées en matière de contrôle interne comptable et financier procédaient d'une même analyse et répondaient à une finalité voisine : garantir un très haut niveau de fiabilité des comptes publiés.

Dans les deux cas, et selon des démarches parallèles, le contrôle interne général (banques) ou comptable et financier (sociétés cotées) est apparu comme le remède pertinent pour rétablir la confiance.

En France, le contrôle interne occupe, depuis 1990, une place importante dans la réglementation bancaire ; le concept a été consacré par le législateur dans la loi de Sécurité Financière de 2003. Cette loi a créé, pour les sociétés cotées, un devoir

* Direction de la Conformité - CALYON Corporate and Investment Bank.



d'information en la matière. Pour éclairer la place dans ce domaine, l'Autorité des Marchés Financiers a engagé un processus de réflexion collectif avec constitution d'un groupe de travail. Le présent article prend appui sur les conclusions de ce groupe. Après avoir rappelé brièvement l'origine du concept, il analyse les propositions formulées sur le contrôle interne en général et sur le contrôle interne comptable et financier en particulier. Il évoque enfin, d'une manière plus personnelle, quelques problématiques essentielles.

LE CONTRÔLE INTERNE : PLUS UN SYSTÈME QU'UNE FONCTION

Le terme même de contrôle interne délimite sans ambiguïté un périmètre, celui de l'entité, de l'organisation ou de la société concernée ; il en découle immédiatement un principe fort, celui de sa responsabilité directe sur « son » contrôle interne.

Par contre, la composante « contrôle » du concept est moins précise : littéralement, elle peut renvoyer à une série d'actes de contrôle, voire à une population de contrôleurs. Or, la réalité des organisations, sociétés ou autres, est très différente : il existe bien des actes de contrôle, des personnes effectuant de tels contrôles, mais les uns et les autres peuvent être disséminés dans l'organisation et ne pas ainsi porter une « étiquette contrôle interne ».

En réalité, le contrôle interne, au sens moderne du terme, renvoie

essentiellement à la notion de maîtrise, les contrôles proprement dits ne constituant qu'une composante d'un ensemble plus vaste. Une autre considération importante, à prendre en compte, est la variété des formes d'organisation, centralisées ou décentralisées, observées au sein des sociétés ou des autres institutions de type public ou associatif. On conçoit donc, que s'il doit exister en la matière une prescription ou une recommandation, celle-ci ne peut être trop détaillée ou normative : elle doit laisser aux « assujettis » leur pleine responsabilité en la matière ; elle doit donc être plus basée sur des principes que sur des règles strictes. Une telle approche est d'ailleurs celle préconisée en Angleterre (Turnbull guidance).

Les composantes essentielles du contrôle interne

Le référentiel américain COSO définissait cinq composantes essentielles :

- l'environnement de contrôle,
- l'évaluation des risques,
- les activités de contrôle,
- l'information et la communication,
- le pilotage.

L'approche proposée par le groupe de place est similaire, même si elle utilise une terminologie différente, plus pratique que conceptuelle :

- le contrôle interne est un véritable système, c'est-à-dire un ensemble de précautions ou de sécurités qui ne saurait se limiter à l'existence de procédures ou d'actes de contrôle ;
- ce système est interne ; il concerne tous les acteurs de l'entreprise et en



particulier la Direction Générale qui en définit le cadre ;

- il est évolutif : la surveillance permanente de l'efficacité du dispositif est une condition essentielle pour en assurer dans le temps une pertinence continue ;

- il vise notamment à assurer la maîtrise des activités exercées, leur conformité aux lois et règlements, la correcte application des instructions de la Direction Générale et la fiabilité des informations financières publiées ;

- enfin, le dispositif de contrôle interne doit comporter : une organisation adaptée (procédures, définition de fonctions...), la diffusion en interne d'informations pertinentes, un système d'analyse et de gestion des principaux risques, des activités de contrôle « proportionnées aux enjeux propres à chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de la société ».

Le Groupe a souligné que « le contrôle interne était d'autant plus pertinent, qu'il était fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne saurait en effet se réduire à un dispositif purement formel, en marge duquel pourraient survenir des manquements graves à l'éthique des affaires ».

Limites et portée du contrôle interne

Le contrôle interne vise à établir une maîtrise « choisie » sur les activités ; il ne constitue pas une protection ou une

garantie absolue contre la survenance d'incident ou la matérialisation de tout risque. Il fournit simplement - mais cet apport est essentiel -, une « assurance raisonnable », selon la terminologie anglo-saxonne.

Le contrôle interne n'est pas non plus assimilable à la bonne gestion de l'entreprise, même s'il y participe.

Il n'est pas identifiable à une fonction précise de l'entreprise même si un nombre croissant de sociétés crée une fonction de gestion des risques.

Au fond, si le contrôle interne est, organiquement un système, il est aussi et surtout une culture. Alors que les entreprises sont engagées à vive allure dans des démarches de création de valeur, le contrôle interne vise essentiellement à prévenir la destruction de valeur que pourraient provoquer la négligence, l'inattention aux risques,... Ainsi conçu, le contrôle interne n'est pas seulement un système à caractère « défensif », il a pour vertu essentielle de permettre aux dirigeants de l'entreprise de se consacrer essentiellement au développement, aux questions stratégiques avec l'assurance que le présent est « raisonnablement » sous contrôle.

LE CONTRÔLE INTERNE COMPTABLE ET FINANCIER : UNE APPROCHE PLUS DÉTAILLÉE NÉCESSAIRE

Le contrôle interne comptable et financier constitue un élément majeur du contrôle interne : il concerne en effet un domaine essentiel pour les entreprises, et en particulier pour les entreprises cotées, l'information et la



communication comptable et financière. On sait que les comptes publiés, et la communication qui les accompagne, « représentent » l'entreprise vis-à-vis de l'extérieur et en particulier du marché.

Or, la comptabilité obéit à un langage à la fois commun à toutes les entreprises et précis. Dans ce contexte, le contrôle interne propre à la matière comptable et financière ne peut être que précis et détaillé. Pour autant, il doit être cohérent avec le contrôle interne (général) de l'entreprise. C'est à partir de ces principes que le groupe de place, créé par l'AMF, a proposé un guide d'application détaillé. Les commentaires qui suivent portent sur les principales conclusions de ce document.

La comptabilité n'est pas que l'affaire des comptables

L'information comptable est le produit, généralement en décentralisé, d'une série d'événements économiques intéressant l'entreprise (un achat, une vente, une paie, etc...). Autant de processus industriels ou économiques, autant de processus comptables. Ces processus débordent donc largement de la fonction comptable au sens strict du terme.

Si la majeure partie des collaborateurs de l'entreprise participe directement ou indirectement à un processus comptable, le rôle de trois acteurs spécifiques doit être souligné :
- la Direction Générale qui organise le contrôle interne comptable et financier et prépare les comptes en vue de leur arrêté ;

- le Conseil d'Administration qui arrête les comptes ;
- le Président du Conseil d'Administration qui est responsable de l'élaboration du rapport sur le contrôle interne institué par la loi de Sécurité Financière.

Le Groupe a souligné que « le dispositif de contrôle interne comptable et financier ne saurait se limiter à un ensemble de manuels de procédures et de documents », et que « sa mise en œuvre reposait sur la sensibilisation et l'implication des personnes concernées ». Dans le même esprit, la considération, relative à l'éthique et à l'intégrité évoquée plus haut, est apparue comme essentielle.

L'organisation comptable et financière doit faire l'objet d'un pilotage rigoureux

La responsabilité des différents acteurs doit être clairement définie, les fonctions de contrôle étant soigneusement identifiées. Par ailleurs, l'organisation doit être décrite par un corps de procédures visant à la fois les processus de décisions et les règles comptables applicables. C'est dire l'importance des circuits d'information assurant notamment l'exhaustivité de la capture des événements économiques pour chaque processus amont, la centralisation rapide et régulière des données vers la comptabilité.

Parce qu'ils acheminent quotidiennement l'information comptable, les systèmes d'information, dédiés ou non, doivent être sécurisés.

Le rôle de la Direction Générale dans le pilotage de l'organisation comptable



et financière est naturellement déterminant : elle doit veiller à la mise en place d'un dispositif formalisé, comportant des contrôles et en surveiller le bon fonctionnement. Elle peut, à cet effet, utilement s'appuyer sur l'audit interne lorsque cette fonction existe dans l'entreprise.

La qualité de l'organisation mise en place est particulièrement cruciale pour la préparation de l'arrêté des comptes : elle implique en effet une démarche d'ensemble rigoureuse portant notamment sur le périmètre de consolidation (si nécessaire), les moyens assurant la qualité comptable, les principales options de clôture ainsi que les changements de principes comptables. Le rôle du Conseil d'Administration, dans l'arrêté des comptes, ne fait pas l'objet d'un mode opératoire détaillé, mais le Groupe a noté qu'il disposait de tout pouvoir de vérification en la matière.

La correcte articulation entre l'information de gestion, sur la base de laquelle sont prises les décisions du management et l'information comptable et financière a également été soulignée comme une sécurité importante.

Les processus concourant à l'élaboration de l'information comptable et financière publiée doivent être soigneusement encadrés

Il s'agit en effet, en interne, de garantir le respect à tous les stades du processus comptable des critères de qualité de la profession de l'audit externe et homologués par un arrêté récent. Le Groupe de Place a décliné

ces critères de qualité à chacun des principaux processus comptables (investissements, stocks, achats,...) en distinguant à chaque fois ce qui relève :

- du processus permanent de production comptable ;
- et du processus d'arrêté des comptes.

Il en résulte un énoncé assez détaillé, correspondant bien à la richesse de la matière, des précautions à prendre afin d'assurer une bonne fiabilité des comptes publiés.

LA PROBLÉMATIQUE DU RAPPORT PUBLIC SUR LE CONTRÔLE INTERNE

Personne ne conteste l'intérêt pour les entreprises, et plus généralement pour toutes les organisations, de disposer d'un système de contrôle interne fiable.

Personne ne conteste non plus que, hors du domaine comptable et financier, où les normes de qualité sont précises et certaines activités réglementées comme la banque, les recommandations des Régulateurs doivent se borner à rappeler l'utilité du contrôle interne et à en énoncer quelques principes fondateurs.

Le contrôle interne est donc essentiellement l'affaire et la responsabilité de l'entreprise.

La difficulté essentielle réside dans la communication publique qui, selon les pays, peut ou doit être faite sur ce thème.

L'énoncé par les dirigeants de l'entreprise de son approche du contrôle interne, c'est-à-dire la simple description, sans jugement de valeur, des



procédures existantes, ou mieux, du système en place, est la voie la plus sûre car factuelle et n'exposant donc pas l'entreprise à des risques juridiques.

Toute autre est la question de l'évaluation publique du contrôle interne. Cette question a été soulevée au moment du vote de la loi LSF en 2003. Jusqu'où aller dans la révélation (publique) d'inévitables faiblesses ? La révélation peut inquiéter injustement le marché tandis que la discrétion peut exposer l'entreprise, en cas de matérialisation d'incidents ou de risques, à des contentieux.

Il n'existe, à notre avis, qu'une bonne réponse à ce débat : une surveillance attentive en interne du système de contrôle interne dans le cadre d'une gouvernance solide. Il est de la responsabilité de la Direction Générale de s'assurer que toutes les activités, les processus sont effectivement sous contrôle, que les mesures correctrices sont prises à la suite d'incidents, que l'audit interne contribue à la détection des zones de faiblesse. Il est aussi de la responsabilité du Conseil d'Administration de s'assurer que ce dispositif fonctionne.

En définitive, lorsque ce modèle

fonctionne effectivement, l'évaluation publique apparaît plus comme un risque inutile pour l'entreprise, que comme une réelle valeur ajoutée pour le marché.

Au total, parce que le contrôle interne concerne tous les acteurs au sein d'une entreprise, parce qu'il ne peut pas s'identifier avec une fonction, le concept demeure, malgré les avancées réalisées, encore quelque peu mystérieux.

Pourtant les travaux réalisés dans le monde, les réalisations du monde de l'entreprise démontrent que le concept est porteur de valeur, qu'il favorise le développement « sur la durée ».

Il peut même être « démystifié ».

Le point de départ simple mais fondamental est en effet l'adhésion à trois principes :

- l'objectif n'est pas le contrôle mais la maîtrise des opérations,
- le projet doit s'inscrire dans un système global faisant l'objet d'une surveillance,
- le contrôle interne est l'affaire de tous et d'abord des dirigeants.