

Master CGAO 2025-2026

UE 1 Gouvernance Ethique et Compliance
22 février 2025

Georges CHAPPOTTEAU

Maître de Conférences Associé

georges.chappotteau@iae.pantheonsorbonne.fr

SOMMAIRE

1. Tour de Table / présentations
2. Définition de la gouvernance
3. Approche par le contrôle interne
4. Exercice applicatif pour séance du 1^{er} avril prochain
5. Textes Fondateurs
6. Comitologie

DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE

ORIGINES

Du grec « kubernan » : gouverner ou piloter un char ou un navire ...

Du latin « gubernare », première formalisation dans la Compagnie des Indes au XVIIème siècle

Associée au mot « gouvernement » il n'apparaît dans le dictionnaire français qu'en 1983

- Appliquée aux organisations
- Un développement ancré dans la « théorie de l'agence » et le rapport entre dirigeants et actionnaires avec des intérêts parfois divergents et une asymétrie d'information
- Marquée par des besoins de formalisation, clarification du rôle des différents acteurs
- Conditions de mise en œuvre:
 - ⇒ le démembrement du droit de propriété,
 - ⇒ la complexité des opérations,
 - ⇒ la complexité des situations,
 - ⇒ le niveau de risques,
 - ⇒ la force du management

DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE

DEFINITIONS

« *La gouvernance est le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* »
Rapport Cadbury, 1992

« *Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire.* » Charreaux, 1997

« *La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et les diverses autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre et surveiller les performances.* » OCDE, 1999

« *La gouvernance d'entreprise est un ensemble de dispositions légales, réglementaires ou pratiques qui délimite l'étendue du pouvoir et des responsabilités de ceux qui sont chargés d'orienter durablement l'entreprise* » Gomez, 2009

« *La gouvernance c'est en quelque sorte le management du management, un métamanagement* » Pérez, 2009

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

Types de Gouvernance

Obligatoire ?

- SARL : Non (Seulement une gérance)
 - SAS: Non (Direction et Présidence confondues) mais possible
 - SA: Oui: structure moniste / structure dualiste
- ⇒ Structure **Moniste**: Conseil d'Administration animé par un Président. Dissociation possible entre Président du CA et Directeur Général => si non distincts on a un PDG (système unifié).
- ⇒ Structure **Dualiste**: 2 organes distincts avec un Conseil de Surveillance (COS) et un Directoire

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

Types de Gouvernance

Le choix du type de gouvernance va dépendre de la culture d'entreprise

CA et COS désignent les dirigeants

Différences fondamentales:

CA: prérogatives plus importantes, intervient plus en amont, définit la stratégie avant de veiller à sa bonne mise en œuvre. Qualité de dirigeants => responsabilité civile et pénale

COS: rôle plus limité, contrôle l'activité du Directoire et peut éventuellement donner son accord pour certaines opérations si cela a été prévu dans les statuts... Pas de qualité de dirigeant.

GOUVERNANCE ET ORGANISATION

DEFINITIONS DE LA GOUVERNANCE

Ensemble de contrôles exercés par les « propriétaires actionnaires » et autres parties prenantes. La gouvernance d'entreprise traite des sources, de l'usage et des limites du pouvoir dans les organisations.

« Dispositif institutionnel et comportemental régissant les relations entre les dirigeants d'une entreprise et les parties concernées par le devenir de cette dernière ». (R. Pérez, 2003) La Gouvernance de l'entreprise, Repères, La Découverte, 2003

- Le **Contrôle Interne** recouvre la partie formelle des dispositifs de contrôle présents dans une organisation. Contrôle Interne et Gouvernance d'entreprise sont liés.
- **Textes fondateurs de la gouvernance des risques** : Chartes, Normes, Directives, procédures...
- Au travers des chartes, la gouvernance va notamment se définir autour des différents **Comités** qui articulent les différents niveaux de décision.

L'organisation va permettre de définir la répartition des rôles entre les différents acteurs

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

4 Composantes dans le système de Gouvernance d'une organisation:

1/4 Des acteurs

- ⇒ Actionnaires (Propriétaires, pouvoir souverain, assure la continuité de l'organisation)
- ⇒ Administrateurs (« délégués » par les actionnaires, pouvoir de surveillance, compatibilité avec l'intérêt et l'objet social de l'organisation)
- ⇒ Dirigeants (Nommés, révoqués par le CA ou le CS, pouvoir exécutif, met en œuvre les décisions organisationnelles)
- ⇒ Salariés
- ⇒ Partenaires externes (Banques, CAC, Etats, ...)

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

4 Composantes dans le système de Gouvernance d'une organisation:

2/4 Des relations

- ⇒ Comportements
- ⇒ Procédures internes
- ⇒ Modes de fonctionnement
- ⇒ Culture
- ⇒ Valeurs d'entreprises

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

4 Composantes dans le système de Gouvernance d'une organisation:

3/4 Des instances (et autres « parties prenantes »)

- ⇒ Assemblée Générale ordinaire, extraordinaire
- ⇒ Conseil d'administration (CA) ou de surveillance (CS)
- ⇒ Comités spécialisés (Audit, et/ou Risques, Nominations, Rémunérations, ...)
- ⇒ Direction Générale ou Directoire
- ⇒ Autorités de régulations
- ⇒ Comités exécutifs (COMEX) / Comités de Direction / ...

TYPES ET COMPOSANTES DE GOUVERNANCE

4 Composantes dans le système de Gouvernance d'une organisation:

4/4 Des textes

- ⇒ Statuts
- ⇒ Chartes
- ⇒ Politiques
- ⇒ Règlements intérieurs
- ⇒ Lois, codes, soft law (*règles de droit conseillées mais non obligatoires*), bonne(s) pratique(s)

PRINCIPALES MISSIONS DE LA GOUVERNANCE

4 Missions prioritaires:

⇒ *Définition et suivi de la stratégie*

⇒ *Arrêté des comptes*

⇒ *Nomination, évaluation et rémunération des dirigeants*

⇒ *Analyse des risques*

CONTRÔLE INTERNE & GOUVERNANCE

DEFINITION

Le Contrôle Interne est un **dispositif d'ensemble qui permet d'assurer la maîtrise globale des risques** tout en cherchant à **atteindre les objectifs stratégiques** fixés par l'entreprise.

La réalisation des objectifs est indissociable d'une prise de risques maîtrisée.

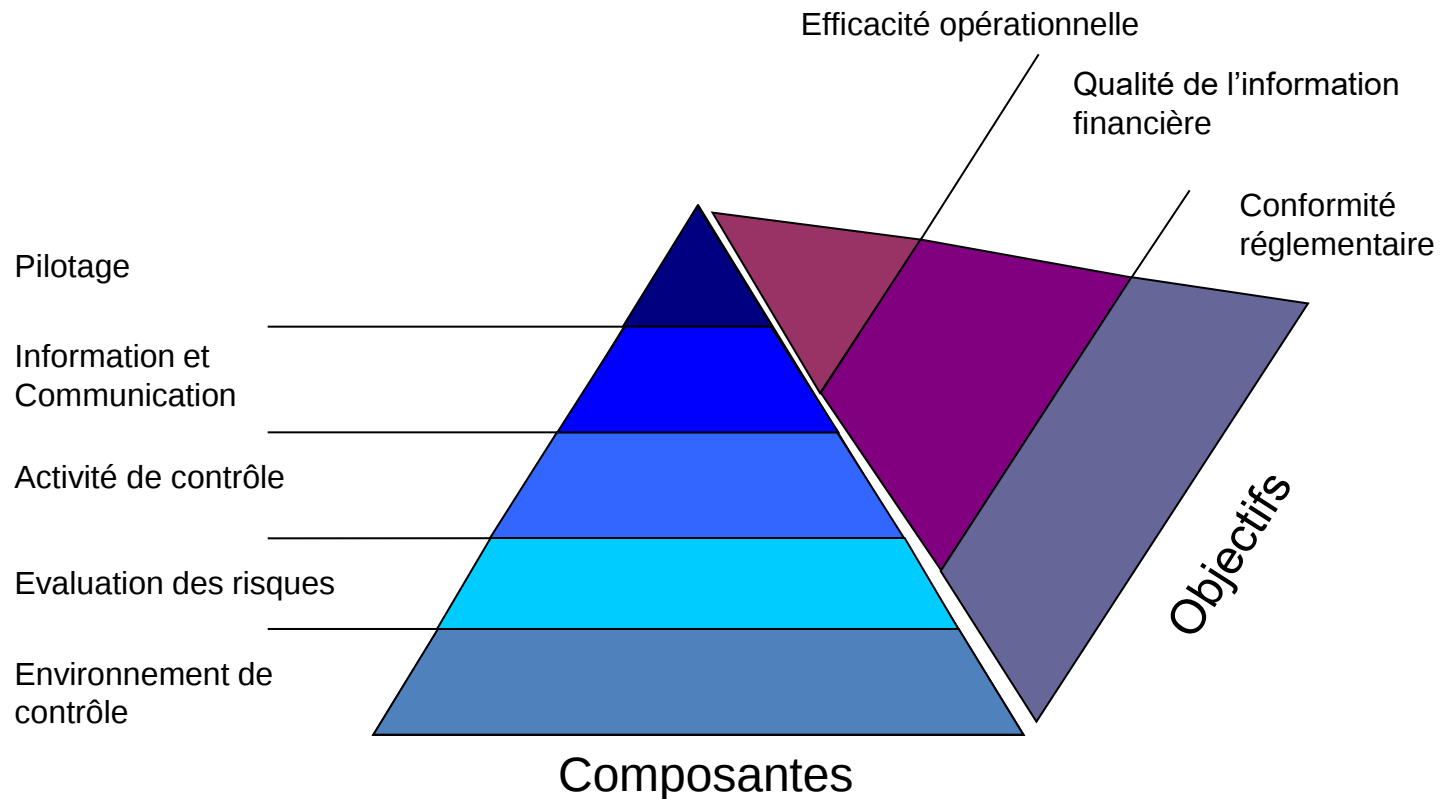


La gestion des risques apporte une contribution essentielle au dispositif de Contrôle Interne !



La vision « COSO (*) »: Le Contrôle Interne est un dispositif

Le Contrôle Interne est un dispositif



(*) Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

EXERCICE APPLICATIF (au titre du contrôle continu UE1)

Pour la séance UE1 du 01^{er} avril 2025: travail individuel

1. Décrivez le dispositif de gouvernance et de contrôle interne de l'organisation professionnelle dans laquelle vous travaillez (ou avez travaillé -cas particulier des cabinets : choix d'un client possible) approche factuelle.
2. Gouvernance: identification des parties prenantes, type de gouvernance, composition des instances de gouvernance, comités spécialisés, DG ou Directoire, Comex et/ou Comités de Direction, modes de fonctionnement de ces différentes instances ...
3. Contrôle Interne: Projection de la pyramide des 3 lignes de Défense. Existence ? Oui / Non ? Pourquoi ? Exemples à chacun des niveaux notamment pour le niveau 1: Exemples de contrôles à votre niveau : auto-contrôles / formalisés ? de niveau 1 et/ou 2
4. Existence d'un audit interne ? Externalisation de la fonction ? Existence de Fonctions de niveau 2 ? Identification d'un régulateur du secteur d'activité

L'ensemble de l'étude doit vous amener à découvrir les systèmes de contrôle interne et de gouvernance de votre entreprise **avec une approche critique, type rapport d'étonnement.**

Format word (rédigé) 2 à 3 pages, ou présentation Powerpoint

A rendre sous format électronique (EPI) pour le 01 avril 2025, présentations sur base de volontariat en séance du 01^{er} avril 2025.