

Master CGAO 2025-2026

UE 1 Gouvernance Ethique et Compliance
04 mars 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

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.

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.

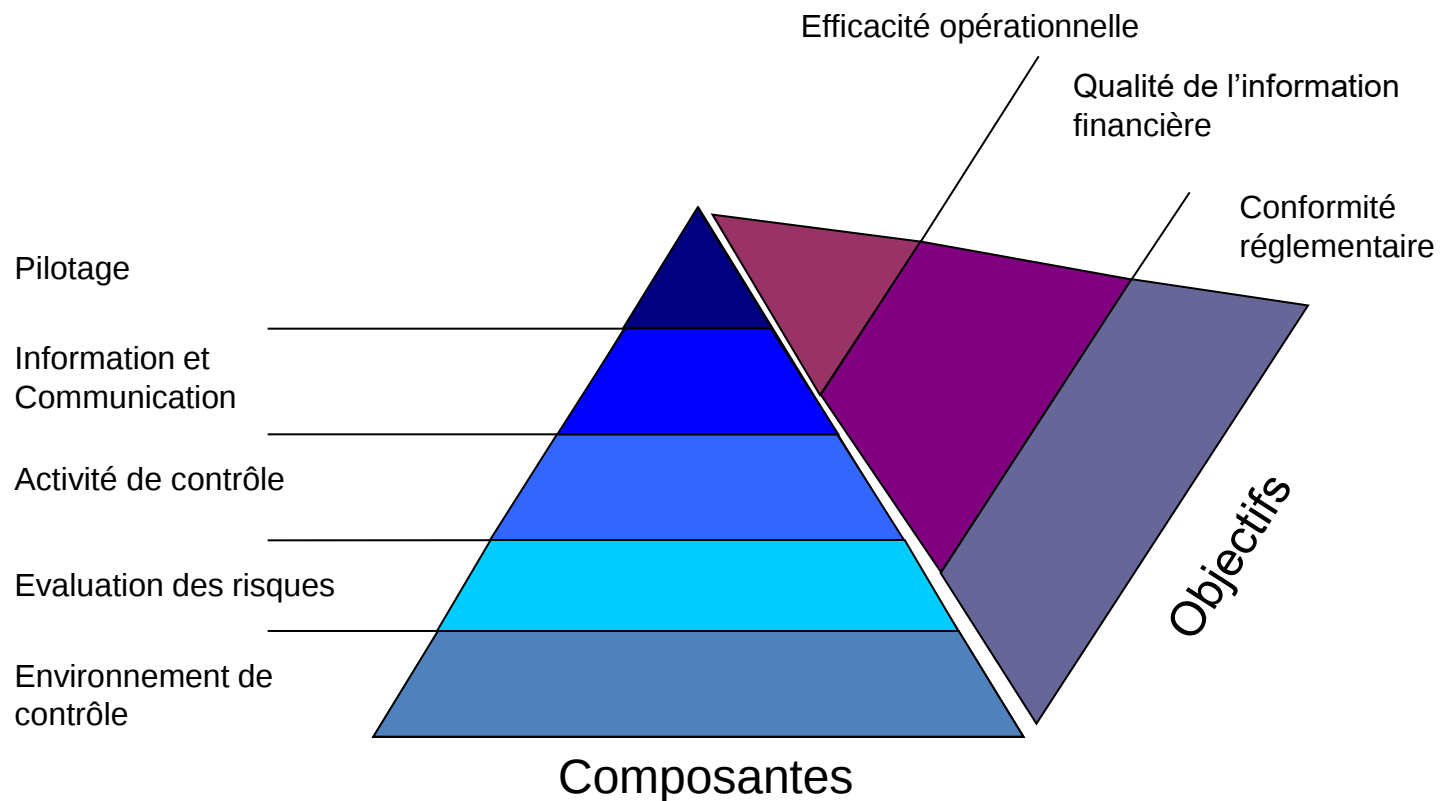


La gestion des risques apporte une contribution essentielle au dispositif de Contrôle Interne !



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

Le Contrôle Interne est un dispositif



(*) Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission

Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

LE « CUBE » DU COSO 2

- Après les objectifs et composants, le COSO impose de distinguer les **structures de l'entreprise** (sociétés, entités, fonctions, ...).
- La **combinaison des 4 objectifs, des 8 composants et des structures de l'entreprise**, vus comme trois axes d'analyse distincts, constitue ce qui est appelé le « **cube COSO** ».



Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

COSO 2 VERSUS COSO 1

- **Le COSO 1 propose un cadre de référence pour la gestion du contrôle interne :**
 - « *Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*
 - *L'efficacité et l'efficience des opérations,*
 - *La fiabilité des informations financières,*
 - *La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».*
- **Le COSO 2 propose un cadre de référence pour la gestion des risques de l'entreprise (Enterprise Risk Management Framework):**
 - « *La gestion des risques de l'entreprise est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, exploité pour l'élaboration de la stratégie et transversal à l'entreprise, destiné à identifier les événements potentiels pouvant affecter l'organisation, maîtriser les risques afin qu'ils soient dans les limites du « Risk Appetite (**appétence au risque**)» de l'organisation, fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de l'organisation ».*
- Il apparaît que **le COSO 2 inclut les éléments du COSO 1** et le complète sur le concept de gestion des risques. **Le COSO 2 est basé sur une vision orientée risques de l'entreprise.**

Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

QUE COMPREND LE COSO 2 ?

- Le COSO 2013 comprend :
 - Un **résumé**
 - Le **référentiel et ses annexes** qui définissent le contrôle interne, le positionnent par rapport à trois catégories d'objectifs, présentent les cinq composantes du contrôle interne, déclinées en 17 principes structurants, et décrivent les exigences en matière d'efficacité
 - Des **outils** qui présentent des tableaux d'évaluation et de synthèse, divers scénarios pour faciliter l'évaluation de ces 17 principes
 - Un **recueil d'approches et d'exemples** dans le domaine du reporting financier externe (Internal Control over External Financial Reporting, « ICEFR ») qui propose des exemples de mise en pratique des 17 principes dans le cadre de la réalisation des états financiers



Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

LES 4 OBJECTIFS DU COSO 2



Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

LES 8 ÉLÉMENTS PRINCIPAUX DE LA GESTION DES RISQUES DU COSO 2

1. Environnement interne

- Contient l'objet de l'entreprise et fournit la base pour l'évaluation de l'attitude face au risque

2. Détermination des objectifs

- Doit être en phase avec l'objet de l'entreprise et être cohérente avec son attitude face au risque

3. Identification des événements

- Identification des événements susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs et distinction des risques et des opportunités

4. Evaluation des risques

- Evaluation (et hiérarchisation) des risques sur la base de leur probabilité et leur impact pour déterminer la façon de les gérer

5. Traitement des risques

- Choix des réponses aux différents risques et développement des actions destinées à faire converger les risques supportés vers la tolérance, ou la préférence (l'appétence) de l'entité face au risque

6. Activités de contrôle

- Mises en place de contrôles pour s'assurer que les réponses face aux risques sont effectivement implantées

7. Information et communication

- Collecte et communication de l'information pertinente pour permettre aux personnes d'assurer leurs responsabilités

8. Pilotage

- Contrôle et surveillance de la gestion des risques

Normes et référentiels externes

Référentiel COSO 2

LES APPORTS DU COSO 2 : 17 PRINCIPES STRUCTURANTS (1/3)

Composantes	Principes
Environnement de contrôle	1. L'organisation manifeste son engagement en faveur de l'intégrité et de valeurs éthiques. 2. Le Conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management. Il surveille la mise en place et le bon fonctionnement du dispositif de contrôle interne. 3. Le management, agissant sous la surveillance du Conseil, définit les structures, les rattachements, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre les objectifs. 4. L'organisation manifeste son engagement à attirer, former et fidéliser des collaborateurs compétents conformément aux objectifs. 5. Afin d'atteindre ses objectifs, l'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne.
Évaluation des risques	6. L'organisation définit des objectifs de façon suffisamment claire pour rendre possible l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation. 7. L'organisation identifie les risques associés à la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre et procède à leur analyse de façon à déterminer comment ils doivent être gérés. 8. L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques susceptibles de compromettre la réalisation des objectifs. 9. L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

Normes et référentiels externes

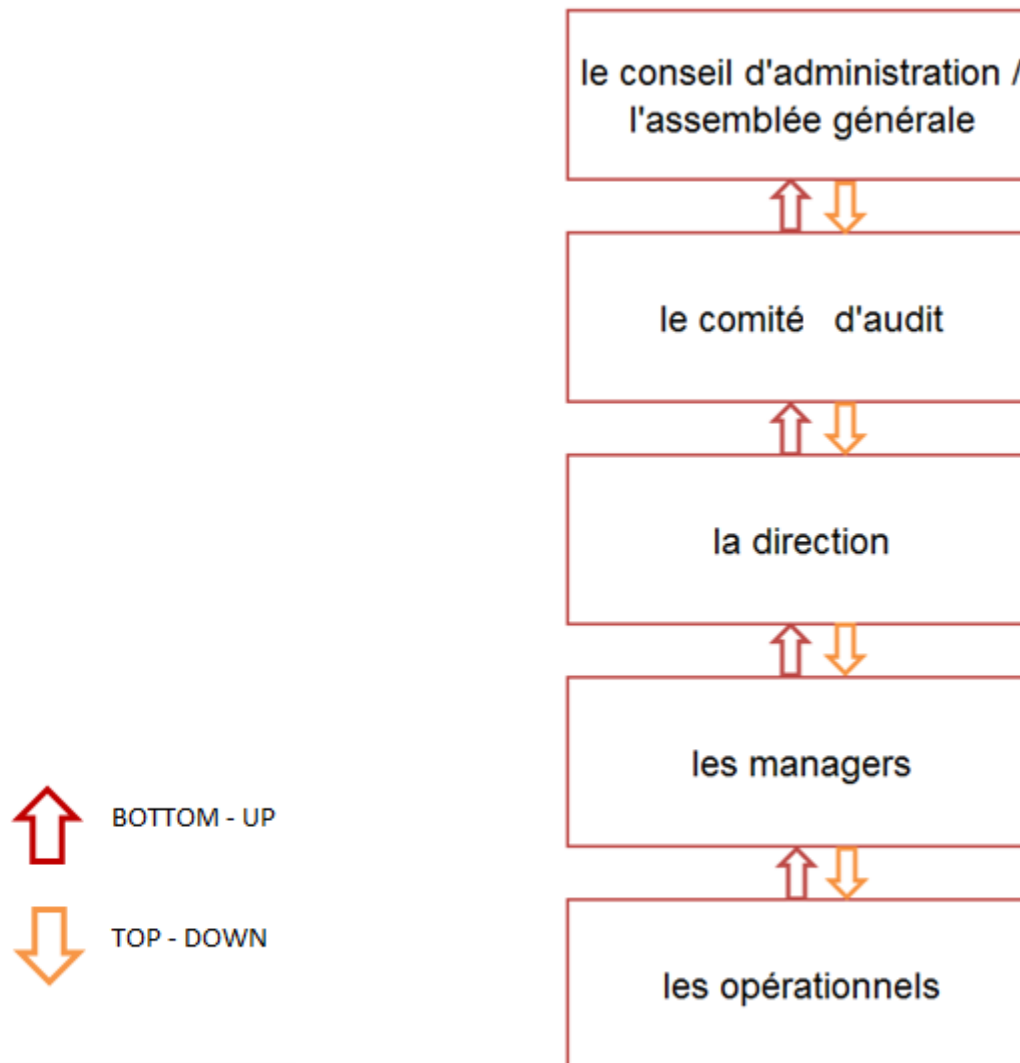
Référentiel COSO 2

LES APPORTS DU COSO 2 : 17 PRINCIPES STRUCTURANTS (2/3)

Composantes	Principes
Activités de contrôle	10. L'organisation sélectionne et développe les activités de contrôle qui contribuent à ramener à des niveaux acceptables les risques associés à la réalisation des objectifs. 11. L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs. 12. L'organisation met en place les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs poursuivis, et de procédures qui mettent en oeuvre ces règles.
Information & communication	13. L'organisation obtient ou génère, et utilise, des informations pertinentes et fiables pour faciliter le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne. 14. L'organisation communique en interne les informations nécessaires au bon fonctionnement des autres composantes du contrôle interne, notamment en matière d'objectifs et de responsabilités associés au contrôle interne. 15. L'organisation communique avec les tiers sur les points qui affectent le fonctionnement des autres composantes du contrôle interne.
Activités de pilotage	16. L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues et/ou ponctuelles afin de vérifier si les composantes du contrôle interne sont mise en place et fonctionnent. 17. L'organisation évalue et communique les faiblesses de contrôle interne en temps voulu aux parties chargées de prendre des mesures correctives, notamment à la direction générale et au Conseil, selon le cas.

Contrôle Interne et Risk Management :

Gouvernance et circuit d'information



Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise



Un sujet lié à la théorie de l'Agence

- La théorie de l'agence implique principalement l'étude de l'asymétrie d'information ainsi que des divergences d'intérêt et de motivation qui peuvent exister entre le « mandant » et l'« agent » (personne agissant au nom du mandant).



La théorie de l'agence appliquée à la Gouvernance

- Analyser la gouvernance des entreprises implique presque naturellement de mobiliser la théorie de l'agence.
- Cette théorie domine en effet largement les travaux sur le sujet. Le point de départ est de comprendre comment résoudre le problème de séparation entre la fonction de propriété (**les actionnaires**) et la fonction de direction (**les dirigeants** n'étant pas forcément actionnaires).
- Du fait notamment d'une **divergence d'intérêts** et d'une **asymétrie d'information**, cette séparation peut engendrer une relation conflictuelle potentielle entre le principal (les actionnaires) et son agent (les dirigeants).



La théorie de l'agence et la notion de risques

- La théorie de l'agence consiste principalement à étudier l'asymétrie d'information ainsi que les **divergences d'intérêt et de motivation** qui peuvent exister entre le principal et l'agent
- La théorie de l'agence décrit les organisations comme un nœud de « contrats » établis entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, qui ont des intérêts en partie divergents et qui renvoie à la notion d'appétence aux risques. En déléguant leur pouvoir décisionnaire aux managers, les actionnaires doivent **adopter des mesures** à la fois disciplinaires et incitatives **pour les contrôler et réduire les conséquences négatives** dues aux asymétries d'information entre eux.

Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise

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 !



De quelle gouvernance parle-t-on ?

Une vulgarisation avancée

Un terme associé de plus en plus à la notion de pilotage :

- Gouvernance / pilotage des organisations
- Gouvernance / pilotage d'un projet
- Gouvernance / pilotage des risques ...

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

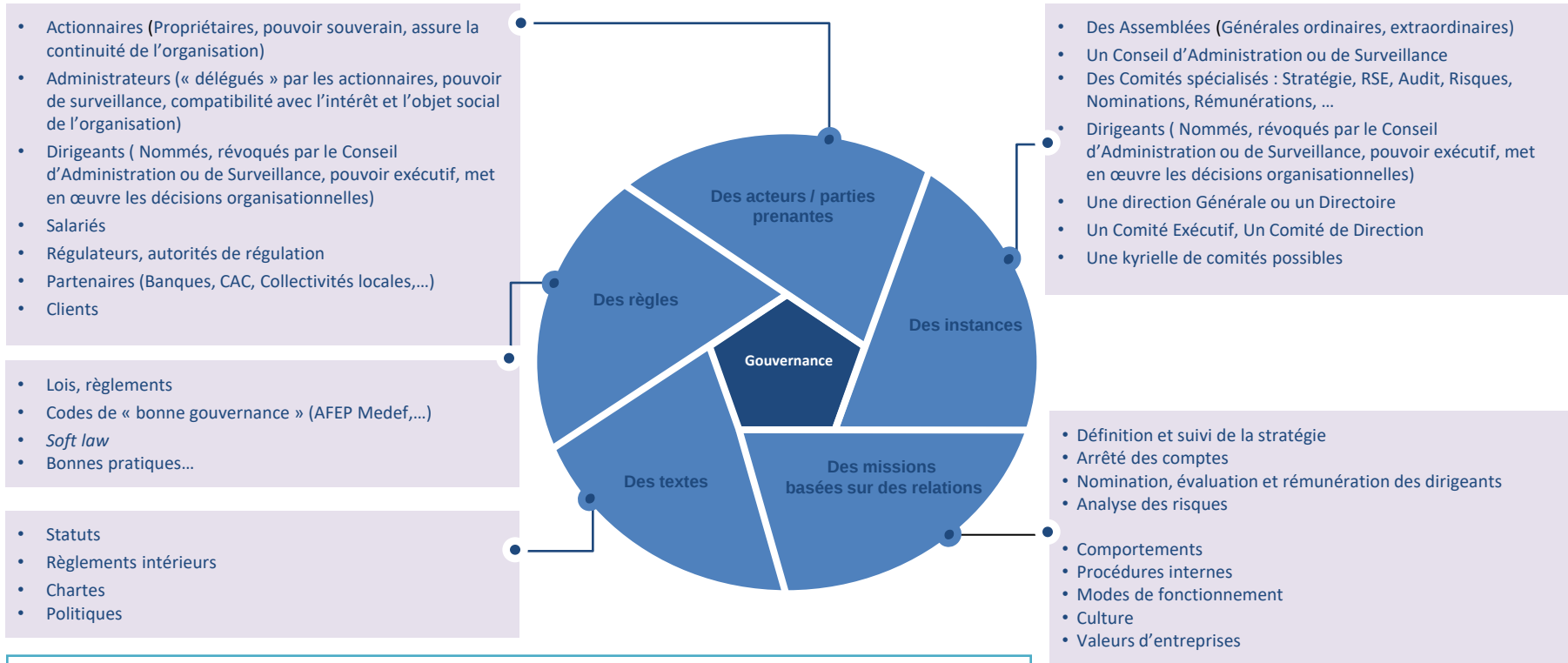
« Le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de **délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants**, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire. » Charreaux, 1997

« 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

Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise

- Une gouvernance propre à chaque organisation, projet, dispositif...
- Une mise en œuvre à de nombreux niveaux



Conditions de mise en œuvre:

- La complexité des situations
- La complexité des opérations
- Le niveau de risques
- La force du management et l'équilibre entre les différentes parties prenantes

Lien entre Contrôle Interne / Audit Interne et Gouvernance d'Entreprise

Les comités spécialisés sont des émanations du CA ou du COS, préparent les sujets sous forme de résolutions, pas de pouvoir de décisions.

Organes délibérants

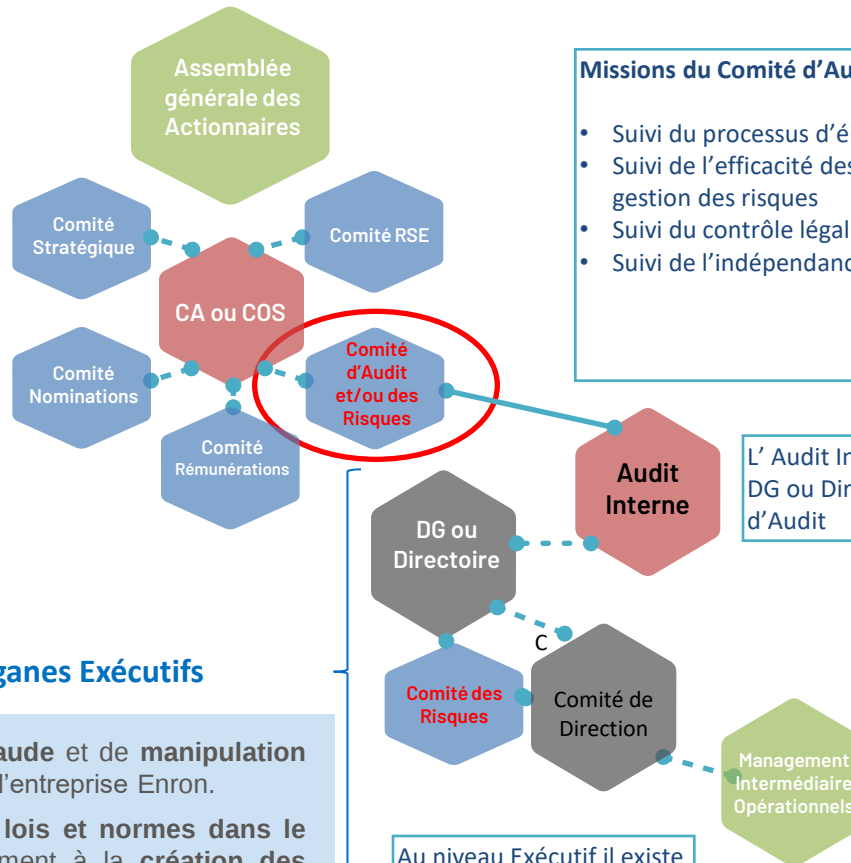
Le comité d'audit ne peut pas comprendre des membres exerçant une fonction de direction (il peut les inviter : auditeur interne, invité permanent, autres Directeurs, ponctuellement)
Le comité d'audit doit disposer au moins d'un membre indépendant.

Missions du Comité d'Audit et/ou des Risques:

- Suivi du processus d'élaboration de l'information financière
- Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
- Suivi du contrôle légal des comptes annuels
- Suivi de l'indépendance des commissaires aux comptes

Organes Exécutifs

- En 2001 l'affaire **Enron** est un cas de **fraude** et de **manipulation financière**, qui s'est soldé par la faillite de l'entreprise Enron.
- Elle a mené à la création de **nouvelles lois et normes dans le domaine de la gouvernance** et notamment à la **création des comités d'audit**.
- La loi Sarbanes-Oxley en 2002 impose aux dirigeants de **nouvelles obligations d'information des actionnaires**.

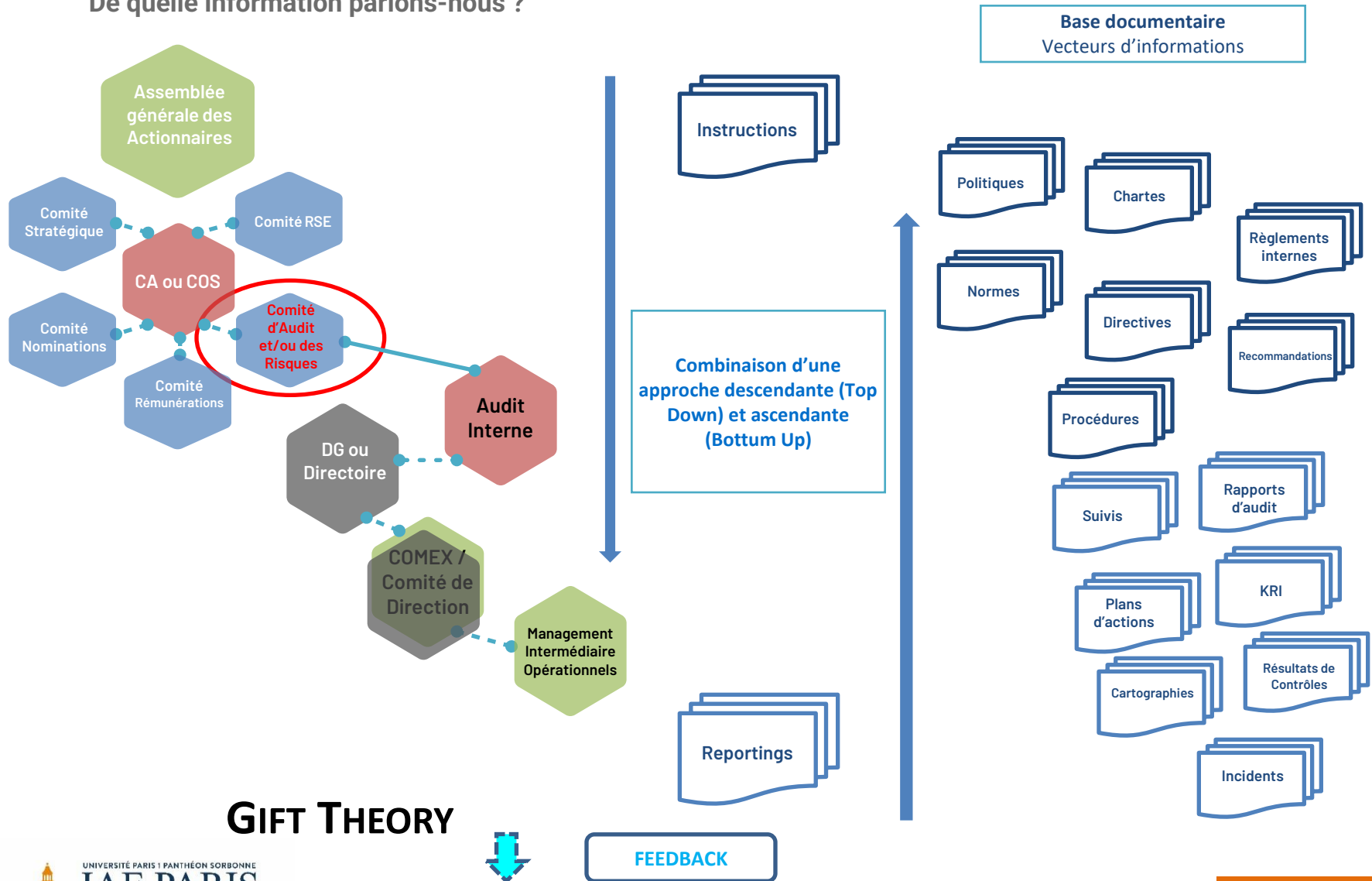


L' Audit Interne est rattaché hiérarchiquement à la DG ou Directoire, fonctionnellement au Comité d'Audit

Au niveau Exécutif il existe des Comités décisionnels traitant de l'information Risques

Comment optimiser l'information liée aux risques et remontée à la Gouvernance ?

De quelle information parlons-nous ?



La vision « COSO »: Le C.I. est un système

« Le contrôle interne est un processus mis en œuvre par le conseil d'administration, les dirigeants et le personnel d'une organisation, destiné à fournir l'assurance raisonnable quant aux objectifs suivants:

- ✓ Réalisation et optimisation des opérations
- ✓ Fiabilité des informations financières
- ✓ Conformité aux lois et règlements en vigueur. »

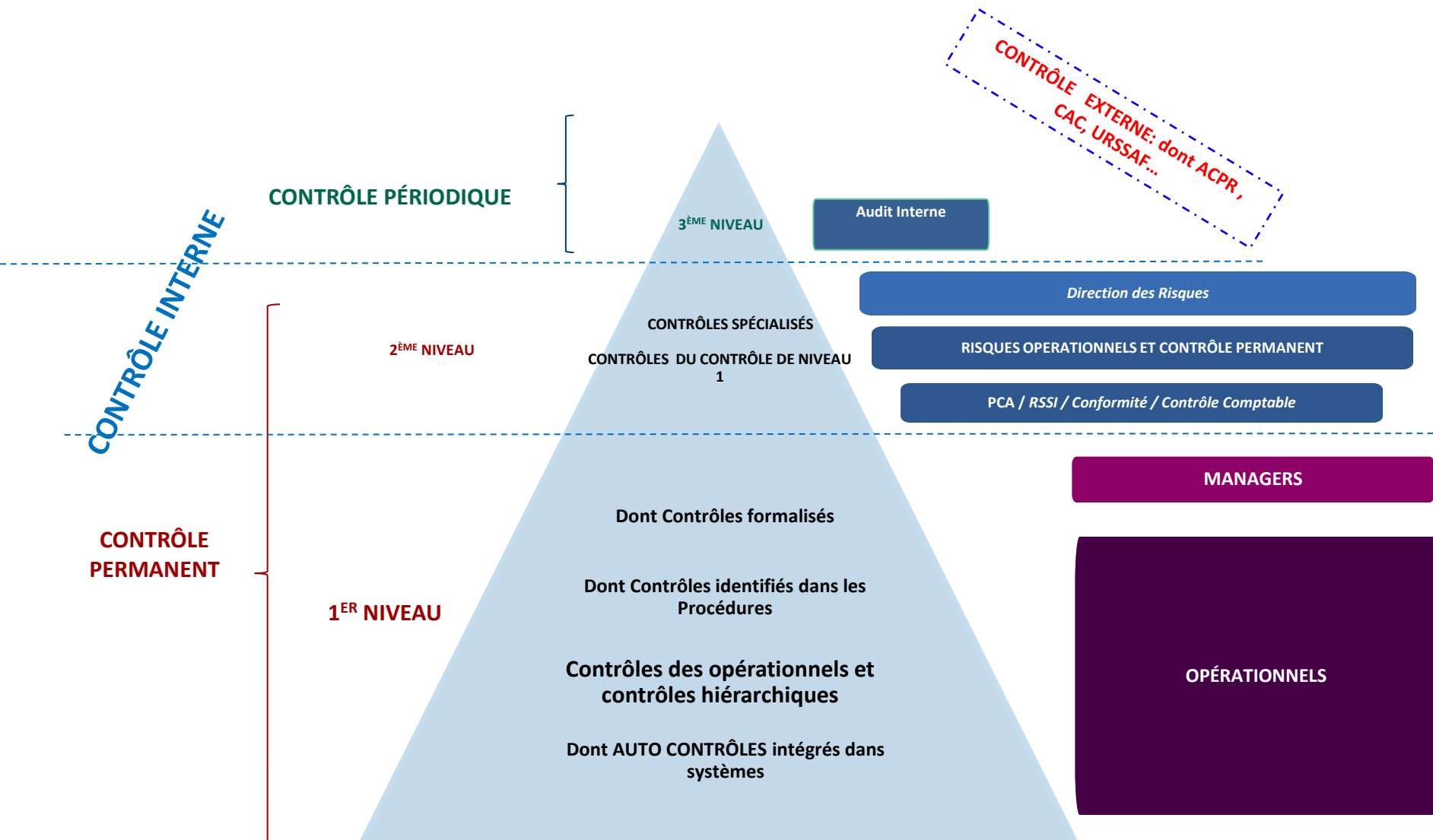
Définition AMF

Le contrôle interne est un dispositif de la société, défini et mis en œuvre sous sa responsabilité, qui vise à assurer :

- ✓ la conformité vis à vis des lois et règlements ;
- ✓ l'application des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- ✓ le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde des actifs ;
- ✓ la fiabilité des informations financières ;

Et d'une façon générale, contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. »

Structuration du Contrôle Interne comme Dispositif



Structuration du Contrôle Interne comme Dispositif

- Contrôles de Niveau 1
 - Autocontrôles, au fil de l'eau, intégrés aux opérations, processus
 - Formalisés, reportables, incluant les contrôles hiérarchiques

- Contrôles de Niveau 2
 - Contrôles de « supervision » / Contrôles des contrôles de niveau 1, indépendants, par échantillonnages, sur programme de contrôle annuel
 - Contrôles d'experts, type contrôle comptable, par filière

