

RAPPORT 2006 DE L'AMF SUR LE  
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ET LE  
CONTROLE INTERNE

Le 22 janvier 2007

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>2</b>
<b>1 LA METHODOLOGIE ET LES CONSTATS STATISTIQUES GENERAUX .....</b>	<b>4</b>
1.1 La méthodologie de travail.....	4
1.2 Le mode d'analyse.....	4
1.3 L'inclusion des rapports dans les documents de référence.....	4
1.4 Le respect des règles de publication.....	5
<b>2 LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE FRANÇAIS .....</b>	<b>5</b>
2.1 Le cadre législatif.....	5
2.2 Le cadre réglementaire.....	6
2.3 Les recommandations de l'AMF pour l'élaboration du document de référence.....	6
2.4 Le nouveau cadre de référence du contrôle interne des sociétés cotées.....	7
2.4.1 Historique.....	7
2.4.2 Dispositif prévu par le cadre de référence.....	8
2.4.3 Définition et objectifs.....	8
2.4.4 Périmètre du contrôle interne.....	8
2.4.5 Composantes du dispositif de contrôle interne.....	9
2.4.6 Recommandation de l'AMF.....	9
<b>3 L'EVOLUTION DU CONTEXTE INTERNATIONAL .....</b>	<b>10</b>
3.1 Les textes communautaires.....	10
3.1.1 Directive 2006/43/CE du 17 mai 2006.....	10
3.1.2 Directive 2006/46/CE du 14 juin 2006.....	11
3.2 Les positions de la Commission Européenne.....	11
3.3 Les autres dispositifs internationaux.....	11
3.3.1 Plan d'action de l'OICV (Organisation Internationale des Commissions de valeurs).....	11
3.3.2 Application de la loi Sarbanes -Oxley aux sociétés cotées aux Etats-Unis.....	11
<b>4 LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE.....</b>	<b>13</b>
4.1 Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ou de surveillance.....	13
4.1.1 Organisation et fonctionnement du conseil.....	13
4.1.2 Organisation et fonctionnement des comités spécialisés.....	15
4.1.3 Evaluation des travaux du conseil.....	17
4.2 Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général.....	18
4.3 Les rémunérations des dirigeants.....	18
4.3.1 Rémunérations des membres du conseil.....	18
4.3.2 Rémunérations des mandataires sociaux.....	18
<b>5 LES PROCEDURES DE CONTROLE INTERNE.....</b>	<b>21</b>
5.1 La description des procédures de contrôle interne.....	21
5.1.1 Définition et objectifs du contrôle interne.....	21
5.1.2 Périmètre couvert par les rapports du Président.....	22
5.1.3 Référentiel utilisé.....	22
5.1.4 Recensement et gestion des risques.....	23
5.1.5 Précisions sur les procédures de contrôle interne.....	24
5.1.6 Moyens affectés au contrôle interne.....	24
5.2 Les diligences mises en œuvre et l'appréciation du dispositif de contrôle interne.....	25
5.2.1 Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport.....	25
5.2.2 Appréciation du dispositif de contrôle interne.....	25
5.2.3 Sociétés soumises à la loi Sarbanes -Oxley.....	26
5.2.4 Rapports des commissaires aux comptes.....	26
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>27</b>

## **INTRODUCTION**

Le présent rapport est établi en application de l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, issu de la loi de sécurité financière du 1<sup>er</sup> août 2003, qui charge l'Autorité des marchés financiers (AMF) d'établir chaque année un rapport sur la base des informations publiées par les personnes morales faisant appel public à l'épargne, en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne.

La première partie du rapport est consacrée au contexte législatif et réglementaire français ainsi qu'aux évolutions internationales en matière de contrôle interne et de gouvernement d'entreprise. Les parties suivantes du rapport se concentrent sur les constats effectués par l'AMF lors de son analyse des rapports produits par les sociétés en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne au titre de l'exercice 2005.

### 1.1 La méthodologie de travail

L'objectif du rapport est d'apprécier la pertinence des informations publiées par les émetteurs faisant appel public à l'épargne en matière de gouvernement d'entreprise et de contrôle interne. Il a été établi sur la base d'une analyse documentaire et d'une série d'entretiens informels.

L'échantillon retenu comporte 109 sociétés dont 52% sont cotées sur l'Eurolist A (dont 16 sociétés également cotées aux Etats-Unis), 13% sur l'Eurolist B (dont une cotée aux Etats-Unis), 29% sur l'Eurolist C, 3% sur Alternext et 4% sont des émetteurs purement obligataires. L'échantillon compte 38 sociétés appartenant au CAC 40 au 31 décembre 2005.

### 1.2 Le mode d'analyse

Une grille reprenant les principaux aspects traités par les recommandations de place sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne a été élaborée pour servir de base à l'analyse statistique sur pièces, du contenu des rapports des sociétés comprises dans l'échantillon.

### 1.3 L'inclusion des rapports dans les documents de référence

Sur les 109 sociétés de l'échantillon, 93% ont publié un document de référence. L'article 221-8 du règlement général de l'AMF (ci-après « RGAMF ») prévoit que *"lorsque qu'un émetteur établit un document de référence (...), ce document comprend les rapports et les informations mentionnés à l'article 221-6 (...)"*. La recommandation<sup>1</sup> publiée par l'AMF en mars 2004 précise que *"ces informations pourraient figurer dans un chapitre spécifique consacré au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne, étant précisé que l'émetteur pourra, pour certaines des informations, procéder par renvoi aux informations présentées par ailleurs dans le document (notamment les facteurs de risque)"*.

Si la société n'établit pas de document de référence, le rapport du Président fait l'objet d'une publication séparée selon les modalités de diffusion prévues à l'article 221-7 du RGAMF. De même, les émetteurs qui ne relèvent pas des dispositions du code de commerce mais de l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier publient des informations équivalentes au rapport du Président dans les conditions fixées par l'article 221-6 du RGAMF.

Pour les sociétés figurant dans l'échantillon et établissant un document de référence, le rapport du Président figure soit dans le corps du document de référence et est généralement rattaché au chapitre relatif au gouvernement d'entreprise, soit, plus rarement, à la fin du document de référence ou en annexe. Certains rapports font des renvois à des chapitres du document de référence. Pour ce qui relève des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil, le rapport du Président fait généralement référence au chapitre "Composition et fonctionnement des organes d'administration"<sup>2</sup>, lorsqu'il y a renvoi. Pour ce qui concerne

---

<sup>1</sup> "Gouvernement d'entreprise et contrôle interne : obligations de publication des émetteurs faisant appel public à l'épargne", Revue mensuelle de l'AMF, mars 2004, pages 39 à 41.

<sup>2</sup> Et notamment aux parties reprenant les exigences des paragraphes 14 à 16 portant respectivement sur les organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale (14), les rémunérations et les avantages (15), le fonctionnement des organes d'administration et de direction (16) de l'annexe I du Règlement européen n°809/2004 mettant en œuvre la directive 2003/71 en ce qui concerne les informations contenues dans les prospectus, la structure des prospectus, l'inclusion d'informations par référence, la publication des prospectus et la diffusion des communications à caractère promotionnel.

la partie relative au contrôle interne, les renvois, quand ils existent, sont généralement orientés vers le chapitre "Facteurs de risques".

**Si la recommandation de l'AMF de mars 2004 avait pour objet de donner une plus grande flexibilité aux sociétés qui produisent un document de référence, il est rappelé que le contenu du rapport du Président doit être dans tous les cas clairement identifiable dans le document de référence.**

#### **1.4 Le respect des règles de publication**

Au 1<sup>er</sup> décembre 2006, 150 sociétés cotées sur un total de 807 n'étaient pas à jour de leurs publications concernant leurs obligations d'informations relatives au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne. Ces sociétés se répartissent de la manière suivante : 2 sociétés appartiennent au compartiment A d'Eurolist, 11 appartiennent au compartiment B, 57 appartiennent au compartiment C, 62 appartiennent au compartiment "valeurs étrangères", 7 appartiennent à Alternext, 3 appartiennent au compartiment spécial et 8 au compartiment obligataire.

**Dans le cadre de la transposition de la directive Transparence, le rapport gouvernement d'entreprise et contrôle interne ne fera plus l'objet d'une diffusion sous forme électronique sur le site de l'AMF. Il sera simplement déposé auprès de l'AMF. En revanche les sociétés devront mettre le rapport en ligne sur leur site internet, au même titre que l'ensemble de l'information réglementée.**

## **2 LE CADRE LEGISLATIF ET REGLEMENTAIRE FRANÇAIS**

---

### **2.1 Le cadre législatif**

Aux termes de l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, les personnes morales faisant appel public à l'épargne sont tenues de rendre publiques les informations relevant des matières mentionnées au dernier alinéa des articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce, dans les conditions prévues par le règlement général de l'AMF.

Conformément au dernier alinéa des articles L. 225-37 et L. 225-68 du code de commerce, le président du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de toute société anonyme rend compte à l'assemblée générale annuelle des actionnaires, dans un rapport joint au rapport de gestion, des « conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société ». Le rapport indique en outre les « éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général ».

Par ailleurs, en application de l'article L. 225-235 du code de commerce, les commissaires aux comptes présentent dans un rapport leurs observations sur le rapport du président pour celles des procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Concernant plus spécifiquement la rémunération des dirigeants, il est rappelé qu'aux termes de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, le rapport de gestion doit contenir, de façon individuelle et nominative, le montant

des rémunérations et avantages de toute nature versé à chaque mandataire social, durant l'exercice, par la société et les sociétés contrôlées ou contrôlantes. Depuis la loi Breton du 26 juillet 2005, le rapport doit en outre décrire les éléments fixes, variables et exceptionnels composant ces rémunérations et avantages ainsi que les critères en application desquels ils ont été calculés ou les circonstances en vertu desquelles ils ont été établis. Il indique également les engagements de toute nature, pris par la société au bénéfice de ses mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de ces fonctions ou postérieurement à celles-ci. L'information donnée à ce titre doit préciser les modalités de détermination de ces engagements. Enfin, la loi<sup>3</sup> pour le développement de la participation et de l'actionnariat salarié du 30 Décembre 2006 prévoit que le rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne devra présenter les principes et règles arrêtés, selon le cas, par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance, pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux.

## **2.2 Le cadre réglementaire**

Conformément à l'article L. 621-18-3 du code monétaire et financier, le règlement général de l'AMF fixe les conditions dans lesquelles les informations relatives au gouvernement d'entreprise et au contrôle interne sont rendues publiques. Ces règles figurent aux articles 221-6 à 221-8 du règlement général.

Il en résulte que :

- les sociétés anonymes faisant appel public à l'épargne rendent publics les rapports mentionnés au dernier alinéa des articles L. 225-37, L. 225-68 et L. 225-235 du code de commerce au plus tard le jour du dépôt au greffe du tribunal de commerce du rapport de gestion ;
- ces rapports et ces informations font l'objet d'une diffusion selon les modalités suivantes :
  - mise à disposition gratuitement au siège de la personne morale, une copie devant être adressée sans frais à toute personne qui en fait la demande ;
  - diffusion d'une version électronique sur le site de l'AMF et sur le site de la personne morale lorsqu'elle dispose d'un tel site.

Lorsque la société établit un document de référence, celui-ci comprend ce rapport et ces informations. Dans ce cas, les modalités de diffusion fixées ci-dessus ne lui sont pas applicables.

## **2.3 Les recommandations de l'AMF pour l'élaboration du document de référence**

L'AMF a publié, le 27 janvier 2006, un « *Guide d'élaboration des documents de référence : réglementation en vigueur, interprétations et recommandations de l'AMF* », dont l'interprétation n° 3 est relative au gouvernement d'entreprise. L'AMF y rappelle que le document de référence donne des informations sur la composition du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, le rôle et le fonctionnement du conseil, le règlement intérieur du conseil, l'évaluation du conseil d'administration et les travaux et modes de fonctionnement du conseil et/ou des comités.

L'AMF rappelle que les sociétés peuvent adapter les principes de gouvernement d'entreprise à leur situation propre et les faire évoluer au gré de leur environnement et des attentes du marché en les complétant par toutes autres informations qu'elles jugeraient nécessaires.

Enfin, les sociétés cotées aux Etats-Unis sont invitées à présenter, le cas échéant, la manière dont elles ont pris en compte les récentes règles ou recommandations américaines en matière de gouvernance d'entreprise (*Sarbanes Oxley Act*) en mentionnant la politique qu'elles ont retenue, notamment lorsque ces règles ne sont pas strictement identiques à celles appliquées en France.

## **2.4 Le nouveau cadre de référence du contrôle interne des sociétés cotées**

### **2.4.1 Historique**

En janvier 2005 l'AMF a rendu public son premier rapport sur le gouvernement d'entreprise et les procédures de contrôle interne des émetteurs faisant appel public à l'épargne. L'AMF a souligné, à cette occasion, qu'à la différence de la gouvernance d'entreprise qui bénéficie de standards de place auxquels les émetteurs peuvent se référer, l'absence d'un référentiel unanimement admis sur le contrôle interne rend la description des procédures de contrôle interne plus difficile et peut nuire à la clarté des rapports publiés dans ce cadre.

En conséquence, l'AMF a confié à un groupe de travail, co-présidé par Messieurs Jean Cédelle et Guillaume Gasztowtt et composé d'un Comité Plénier d'une vingtaine de membres<sup>4</sup>, l'élaboration d'un référentiel de contrôle interne à l'usage des sociétés soumises aux obligations prévues par la loi.

Le groupe de Place a privilégié une approche pragmatique, s'efforçant de concilier :

- les bonnes pratiques observées à l'étranger et les autres référentiels existants, notamment le COSO américain et le «Turnbull guidance<sup>5</sup>» britannique,
- la réglementation française,
- les recommandations des rapports sur la Gouvernance d'entreprise<sup>6</sup>, et
- les évolutions des 4ème, 7ème et 8ème directives européennes.

C'est dans ce cadre que le Groupe de Place a rédigé, dans un premier temps, un cadre de référence comprenant les principes généraux portant sur l'ensemble des processus de contrôle interne de la société, avec des annexes, composées d'un questionnaire relatif au contrôle interne comptable et financier et d'un questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques.

Dans un second temps, sous la direction de Messieurs Jean Cédelle et Michel Léger, une attention particulière a été portée sur le contrôle interne comptable et financier. En effet, les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière constituent une composante importante du contrôle interne et donnent lieu à l'établissement d'un rapport particulier des commissaires aux comptes. C'est ainsi que le cadre de référence a été complété par un «*guide d'application pour les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable publiée*», publié le 30/10/2006 pour consultation.

---

<sup>3</sup> N° 2006-1770.

<sup>4</sup> Les participants au groupe étaient les suivants : associations représentant les entreprises (AFEP, AMRAE, ANSA, IFACI, MEDEF, Middlednext), institutions comptables (CNCC, CSOEC), personnalités qualifiées et personnalités associées sans droit de vote (AMF, CCAMIP, CB, FBF, Trésor).

<sup>5</sup> Guide développé par l'ICAEW (l'Institut des Experts Comptables d'Angleterre et du Pays de Galle) et publié en 1999

<sup>6</sup> Rapports AFEP/MEDEF, consolidés dans *Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées* d'octobre 2003.

## **2.4.2 Dispositif prévu par le cadre de référence**

Le cadre de référence a vocation à être un outil au service des sociétés faisant appel public à l'épargne. Il n'a pas un caractère obligatoire ou normatif dans la mesure où le législateur n'impose pas le recours à un référentiel déterminé, mais il vise à permettre aux émetteurs qui le souhaiteraient de procéder à une analyse comparée de leurs procédures de contrôle interne avec une référence externe reconnue sur la Place.

Le cadre de référence comprend :

- des principes généraux du contrôle interne ;
- deux questionnaires de portée générale, l'un relatif au contrôle interne comptable et financier, l'autre afférent à l'analyse et à la maîtrise des risques, qui est également une composante du dispositif de contrôle interne ;
- un guide d'application relatif au contrôle interne de l'information comptable et financière publiée par les émetteurs.

Le guide d'application repose sur des principes et des points clés d'analyse et son approche, volontairement indépendante des modes d'organisation des entreprises, a été centrée sur les éléments concourant à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière publiée.

Afin de tenir compte de la diversité des sociétés pouvant être amenées à avoir une structure moins organisée et des procédures plus simples, et sans imposer un dispositif qui serait disproportionné par rapport à la réalité de leurs activités et de leur organisation, le cadre de référence offre une approche simple et pragmatique, permettant de rendre compte de façon claire, cohérente et proportionnée des conditions dans lesquelles est le contrôle interne de l'entreprise est organisé. Le dispositif établi par le Groupe de Place peut parfaitement s'adapter aux processus opérationnels des entreprises et permettre ainsi de ne pas se situer dans un simple exercice de conformité.

## **2.4.3 Définition et objectifs**

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

- la conformité aux lois et règlements en vigueur ;
- 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 de ses actifs ;
- la fiabilité des informations financières.

D'une façon générale, il contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints.

## **2.4.4 Périmètre du contrôle interne**

Il appartient à chaque société de mettre en place un dispositif de contrôle interne adapté à sa situation. Dans le cadre d'un groupe, la société mère veille à l'existence de dispositifs de contrôle interne au sein de ses filiales. Ces dispositifs devraient être adaptés à leurs caractéristiques propres et aux relations entre la société mère et les filiales.



#### **2.4.5 Composantes du dispositif de contrôle interne**

Il ressort du cadre de référence élaboré par le groupe de Place que la notion de contrôle interne recouvre les composantes suivantes :

- une organisation comportant une définition claire des responsabilités, disposant de ressources et de compétences adéquates et s'appuyant sur des systèmes d'information, sur des procédures ou modes opératoires, des outils et des pratiques appropriés ;
- la diffusion en interne d'informations pertinentes, fiables, dont la connaissance permet à chacun d'exercer ses responsabilités ;
- un système visant à recenser, analyser les principaux risques identifiables au regard des objectifs de la société et à s'assurer de l'existence de procédures de gestion de ces risques ;
- des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres à chaque processus, et conçues pour s'assurer que les mesures nécessaires sont prises en vue de maîtriser les risques susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs ;
- une surveillance permanente portant sur le dispositif de contrôle interne ainsi qu'un examen régulier de son fonctionnement.

Le COSO<sup>7</sup> est globalement compatible avec le cadre de référence, en particulier au niveau des grands principes.

Par ailleurs, le rapport du groupe de Place comporte, en annexe, deux questionnaires relatifs respectivement, au contrôle interne financier et comptable, et à l'analyse et à la maîtrise des risques. Le questionnaire sur l'information comptable et financière constitue un guide non-exhaustif qui doit être adapté pour tenir compte des spécificités de chaque société. Il est subdivisé en six parties : rôle des organes de gouvernance, organisation comptable et financière, système d'information, identification et analyse des risques qui affectent l'information comptable et financière, activités de contrôle et communication en matière comptable et financière. Le questionnaire relatif à l'analyse et à la maîtrise des risques permet à l'entreprise de se situer en matière d'identification, d'analyse et de traitement de ses principaux risques.

Le groupe rappelle, enfin, que le contrôle interne est d'autant plus pertinent qu'il est 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.

#### **2.4.6 Recommandation de l'AMF**

Le cadre de référence complété par le guide d'application constitue un outil d'analyse et de conception des systèmes de contrôle interne des sociétés cotées suffisamment abouti pour renforcer les bonnes pratiques en ce domaine. Comme indiqué dans son rapport 2005, l'AMF souhaite renforcer la cohérence et la lisibilité des rapports des présidents.

En conséquence, l'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence et du guide d'application à l'ensemble des sociétés faisant appel public à l'épargne en France.

Le cadre de référence complété par le guide n'a certes pas vocation à être imposé aux sociétés, notamment soumises à un référentiel applicable de par une autre réglementation, ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et celui des assurances.

---

<sup>7</sup> "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission" référentiel américain dont les composantes sont les suivantes : environnement général de contrôle; gestion des risques; activités de contrôle; information et communication; pilotage du contrôle interne.

Les sociétés sont invitées, toutefois, à préciser, dans le rapport du président, si elles se sont appuyées sur ce cadre de référence, complété du guide d'application, pour la rédaction du rapport. En cas d'application partielle du cadre de référence ou du guide, les sociétés devront clairement identifier les domaines ou processus clés de contrôle interne qu'elles ont appliqués, compte tenu de la nature de leurs activités, de leur taille et de leur mode d'organisation. Les sociétés mettront l'accent sur les éléments et informations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou les résultats de la société.

Les mêmes principes de transparence s'appliquent pour l'utilisation de tout autre référentiel que la société choisit ou est tenue d'appliquer au plan international et qui devront alors être clairement présentés.

Cette recommandation est applicable aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne relatifs aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.

### **3 L'EVOLUTION DU CONTEXTE INTERNATIONAL**

---

#### **3.1 Les textes communautaires**

Au cours de l'année 2006, deux nouvelles directives ont été adoptées relatives notamment à la mise en place d'un comité d'audit au sein des sociétés cotées et d'une déclaration sur le contrôle interne.

**3.1.1 Directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés dont la date de transposition limite est fixée au 29 juin 2008.** Deux points de cette directive méritent d'être soulignés :

- La mise en place d'un comité d'audit et la définition de son rôle

Cette directive pose le principe que *"les entités d'intérêt public doivent être dotées d'un Comité d'audit, tout en laissant, sous certaines conditions, aux Etats membres la possibilité de ne pas imposer sa mise en place"*. Ainsi, les Etats membres peuvent permettre que *« les fonctions attribuées au Comité d'audit soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble »*, ou encore, permettre ou décider que l'ensemble des dispositions relatives au Comité d'audit ne s'appliquent pas aux entités *« qui disposent d'un organe remplissant des fonctions équivalentes à celles d'un Comité d'audit, instauré et fonctionnant en vertu des dispositions en vigueur dans l'Etat membre où l'entité à contrôler est enregistrée »*. La directive précise *qu'au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit"*. Parmi les fonctions d'un Comité d'audit sont notamment cités *"le suivi du processus d'élaboration de l'information financière, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne, le cas échéant, et de la gestion des risques de la société"*.

- Un rapport des commissaires aux comptes au comité d'audit sur les procédures de contrôle interne relatif au processus d'information financière

La directive prévoit que le contrôleur légal des comptes *"fasse rapport au Comité d'audit sur les aspects essentiels touchant au contrôle, en particulier les faiblesses significatives du contrôle interne au regard du processus d'information financière"* .

**3.1.2 Directive 2006/46/CE** du 14 juin 2006 modifiant notamment les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE (4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> directives) concernant les comptes annuels et consolidés de certaines formes de sociétés dont la date limite de transposition est arrêtée au 5 septembre 2008.

Cette directive institue la notion de responsabilité collective des membres des organes d'administration, de gestion et de surveillance en ce qui concerne l'établissement et la publication des comptes annuels et consolidés et du rapport de gestion.

Par ailleurs, elle fera obligation aux sociétés cotées dont le siège statutaire se trouve dans la Communauté de publier une déclaration annuelle sur le gouvernement d'entreprise dans une section spécifique et clairement identifiable du rapport annuel. Lorsque la société est soumise à un code de gouvernement d'entreprise ou lorsqu'elle a décidé d'en appliquer un volontairement, cette déclaration contiendra notamment la désignation du code appliqué ainsi que l'indication des parties de ce code auxquelles elle déroge et les raisons de cette dérogation. En outre, une société qui n'applique aucun code devra en expliquer les raisons et déclarer toutes les informations pertinentes relatives aux pratiques de gouvernement d'entreprise appliquées allant au-delà des exigences requises par le droit national. Dans tous les cas, ces déclarations comporteront aussi "*une description des principales caractéristiques des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques de la société dans le cadre du processus d'établissement de l'information financière.*"

### **3.2 Les positions de la Commission Européenne**

Dans sa Communication sur «*La Modernisation du droit des sociétés et le renforcement du gouvernement d'entreprise dans l'Union européenne - Un plan pour avancer*», la Commission considère qu'il est important d'encourager la coordination et la convergence des codes nationaux en matière de gouvernement d'entreprise en organisant des réunions régulières de haut niveau au sein du Forum européen du gouvernement d'entreprise. Ce dernier a émis, le 24 juillet 2006, une déclaration sur le contrôle interne qui appelle à la mise en place de bonnes pratiques au niveau européen.

### **3.3 Les autres dispositifs internationaux**

#### **3.3.1 Plan d'action de l'OICV (Organisation Internationale des Commissions de valeurs)**

En mars 2005, l'OICV a publié un rapport intitulé "*Strengthening Capital Markets Against Financial Fraud*" (Le renforcement des marchés de capitaux contre la fraude financière). Ce rapport vise à cerner les faiblesses possibles dans le système financier international, à la lumière d'un examen approfondi des structures de régulation en place. L'OICV a adopté un plan d'action qui prévoit, entre autres, la mise en œuvre d'une étude sur les procédures de contrôle interne applicables aux sociétés au sein des pays membres de l'OICV.

#### **3.3.2 Application de la loi Sarbanes-Oxley aux sociétés cotées aux Etats-Unis**

Les sociétés étrangères cotées aux Etats-Unis sont soumises, pour les exercices clos à compter du 15 juillet 2006, aux obligations de la loi Sarbanes-Oxley, dont la Section 404 impose au président, au directeur général et au directeur financier d'évaluer annuellement l'efficacité des contrôles et procédures internes relatifs à l'élaboration de l'information comptable et financière.

Dans un communiqué en date du 15 décembre 2006, la SEC a souhaité différer, pour les émetteurs étrangers notamment, la date de mise en application des obligations prévues au §404, et prévoit, dans certains cas, un décalage entre les obligations prévues pour les dirigeants de celles des auditeurs. Ainsi, concernant l'attestation des dirigeants relative à l'évaluation de l'efficacité des contrôles et des procédures relatives aux informations

publiées, cette date serait décalée au 15 décembre 2007 pour les émetteurs considérés comme des « *non accelerated filers* » (*flottant inférieur à 75 M\$*). S'agissant des « *accelerated filers* » (*flottant compris entre 75 et 700 millions de dollars*) et des « *large accelerated filers* » (*flottant supérieur à 700 millions de dollars*) la date est maintenue au 15 juillet 2006.

L'attestation des contrôleurs légaux sur les procédures de contrôle interne comptable et financier est maintenue au 15 juillet 2006 pour les « *large accelerated filers* », décalée au 15 juillet 2007 pour les « *accelerated filers* » et au 15 décembre 2008 pour les « *non accelerated filers* ».

Enfin, il peut être noté que le PCAOB<sup>8</sup> a publié le 19 décembre 2006 un projet de modification de la norme d'audit AS 2 dans le but d'alléger la mise en place opérationnelle du dispositif prévu par le paragraphe 404, jugée excessive dans le cadre de la norme AS 2 d'origine.

---

<sup>8</sup> *The Public Company Accounting Oversight Board.*

#### 4.1 Les conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil d'administration ou de surveillance

##### 4.1.1 Organisation et fonctionnement du conseil

###### Composition du conseil

69% des sociétés de l'échantillon sont à conseil d'administration et 31% à conseil de surveillance et directoire. La quasi totalité des sociétés décrivent dans le détail la composition du conseil. 97% des émetteurs précisent le nombre de membres du conseil, dont la moyenne de l'échantillon est de 10,3, soit pratiquement le même chiffre que l'année dernière. Leur âge est donné dans 70% des cas et la durée de leur mandat dans 90% des cas. Environ 30% des sociétés communiquent sur leur formation contre 19% l'année dernière. Il ressort de ces chiffres le maintien d'un niveau d'information adéquat par rapport à l'exercice précédent.

###### Présence de membres indépendants au sein du conseil (ci-après "administrateurs indépendants")

80% des sociétés de l'échantillon (contre 76% en 2005) précisent que leur conseil comprend un ou plusieurs administrateurs indépendants, la moyenne des ratios administrateurs indépendants/nombre total d'administrateurs<sup>9</sup> étant d'environ 46%. Cette moyenne est stable par rapport à l'année dernière.

Ce chiffre recouvre néanmoins de profondes disparités en termes d'information dans la mesure où :

- certaines sociétés ne précisent pas clairement les administrateurs considérés comme indépendants ;
- les sociétés ayant un actionnariat en partie familial, les sociétés majoritairement détenues par quelques actionnaires (voire un seul actionnaire), sont invitées à respecter la règle "d'au moins un tiers" fixé le rapport AFEP/MEDEF de 2003<sup>10</sup>, alors que la part des administrateurs indépendants des entreprises au capital dispersé devrait être égal au moins à 50% selon le même rapport. De fait, on rencontre de fortes disparités dans le calcul de ce ratio suivant le niveau de dispersion du capital. A titre indicatif, si l'on s'en tient aux sociétés du CAC 40 présentes dans l'échantillon, les sociétés à capital dispersé ont un ratio d'environ 62% contre 40% pour les autres. Par ailleurs, un certain nombre de sociétés considèrent qu'elles sont de trop petite taille pour avoir un administrateur indépendant (généralement ces sociétés, admises à la cotation sur l'Eurolist C, sont des sociétés dites "familiales") ;
- près des deux tiers des sociétés comptant un ou plusieurs administrateurs qualifiés d'indépendants donnent une définition de cette notion. Plus de 90% de ces sociétés se réfèrent à la définition du rapport AFEP/MEDEF susmentionné. Néanmoins cette référence est plus ou moins souple. Si certaines sociétés s'en tiennent aux critères stricts énoncés dans le rapport AFEP/MEDEF, d'autres excluent

---

<sup>9</sup> Cette statistique est fondée sur les déclarations des sociétés. Les sociétés qui mentionnent expressément ne compter aucun administrateur indépendant ont été prises en compte dans le calcul mais pas les sociétés qui n'indiquent pas si elles comptent ou non un ou des administrateurs indépendants.

certaines conditions comme celles imposant de ne pas avoir été administrateur de la société pendant 12 ans, ni, dans une moindre mesure, de ne pas avoir été administrateur de la société mère ou d'une société consolidée au cours des cinq dernières années. Dans un tiers des sociétés se réclamant de ladite définition, il n'est retenu que la phrase générale aux termes de laquelle "un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement", le conseil étant *in fine* l'entité à même de juger au cas par cas de cette qualification. Les sociétés qui ne se réfèrent pas explicitement au rapport AFEP/MEDEF utilisent le plus souvent une approche ou des notions qui leur sont propres (comme celles de "personnalités indépendantes" choisies pour leurs compétences dans des domaines particuliers) ou d'autres critères comme ceux établis par un marché de cotation ou d'autres codes nationaux européens. Enfin, certaines sociétés disent expressément ne pas retenir la définition du rapport AFEP/MEDEF compte tenu de leur taille modeste (il s'agit surtout des sociétés appartenant à l'Eurolist C). Dans ce cas, il est simplement fait mention d'un ou plusieurs administrateurs indépendants, mais aucune définition n'est donnée.

**L'AMF rappelle que les sociétés devraient clairement indiquer si leur conseil compte ou non un ou plusieurs administrateurs indépendants. Ces derniers devraient être identifiés. En outre, les sociétés devraient préciser les éléments qui ont permis à la société de les qualifier comme tels. Plus particulièrement, lorsqu'elles se réfèrent à un standard de place, les sociétés devraient préciser, le cas échéant, en quoi elles dérogent de manière significative aux critères définis par ce standard et leurs raisons pour ce faire.**

#### Cumul des mandats

L'information sur le nombre et la nature des autres mandats exercés par les membres du conseil est fournie par près de 90%<sup>11</sup> des sociétés comprises dans l'échantillon. Cette information est très majoritairement donnée dans le corps du document de référence et non pas dans le rapport lui-même.

Des précisions sur les conditions dans lesquelles les administrateurs exercent ces autres mandats sont généralement fournies. Parmi les 76% de sociétés dont un administrateur cumule au moins 4 mandats (ce cas de figure intéresse pour l'essentiel les sociétés de l'Eurolist A et la moitié de l'Eurolist B), une nette amélioration peut être notée en ce qui concerne l'indication de la nationalité des sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent leur(s) autre(s) mandat(s). De même, l'indication est souvent donnée de façon précise en ce qui concerne le caractère coté ou non de ladite société. En revanche, il est rarement précisé si les sociétés en question sont ou non contrôlées.

**L'AMF constate qu'un grand nombre de sociétés ont suivi la recommandation énoncée dans le rapport 2005 qui demandait de préciser les paramètres des sociétés dans lesquelles les administrateurs exercent d'autres mandats (sociétés du groupe, étrangères ou non cotées). L'AMF réitère sa recommandation notamment en ce qui concerne l'appartenance ou non de ces sociétés au groupe concerné.**

<sup>10</sup> Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, octobre 2003.

<sup>11</sup> Pour les sociétés qui ne précisent pas les autres mandats de leurs administrateurs, il n'a parfois pas été possible de différencier les administrateurs qui n'exercent effectivement pas d'autres mandats de ceux qui en exercent mais pour lesquels la société n'apporte aucune précision.

### Rôle du conseil

Les missions du conseil sont indiquées clairement par 66% des sociétés de l'échantillon, ce chiffre étant stable par rapport à l'année dernière. Les principales missions citées dans les rapports du Président analysés varient peu par rapport à l'exercice précédent : examen des états financiers, approbation du budget annuel, discussion des orientations stratégiques, désignation des mandataires sociaux et, le cas échéant, examen des rapports des comités.

Comme en 2005, plus des trois quarts des sociétés de l'échantillon précisent le taux de présence des administrateurs aux réunions du conseil, qui est en moyenne de 83%, cette statistique étant proche de celle de l'année dernière. Quelques sociétés précisent le taux de présence pour chacun des administrateurs. Dans deux tiers des cas (dont la quasi totalité des sociétés du CAC 40 présentes dans l'échantillon), des précisions sont données sur l'information fournie aux administrateurs préalablement aux réunions du conseil. Dans la majorité de ces cas, il est précisé que tous les documents, dossiers techniques et informations nécessaires à la mission des administrateurs, ainsi que l'ordre du jour de la réunion, leur ont été communiqués auparavant. Il est fait état d'un délai, en général, d'une semaine (15 jours au maximum).

Les ordres du jour des différentes réunions du conseil au cours de l'exercice sont donnés, parfois en termes généraux, pour 68% des sociétés. Comme en 2005, le bilan de l'activité du conseil est dressé dans la moitié des cas.

Il est fait état de l'existence d'un règlement intérieur du conseil dans 65% des cas, ce chiffre étant en constante progression (environ la moitié des sociétés de l'échantillon dans le rapport 2004 de l'AMF et 56% dans le rapport 2005). Parmi les sociétés qui en font mention, 78% (contre 75% l'année dernière) des sociétés listent les thèmes couverts par le règlement intérieur, parfois sous forme de résumé, ou, plus rarement, sous forme d'extraits substantiels. Quelques unes reprennent dans leur document de référence, généralement en annexe, l'intégralité de leur règlement intérieur. Le règlement intérieur décrit le mode de fonctionnement, les pouvoirs, les attributions et les missions du conseil et des comités spécialisés institués en son sein et, le cas échéant, fixe le principe de l'évaluation du fonctionnement du conseil (cf. *infra* 1.1.3). Dans 23% des cas, les sociétés précisent que ce document est intégralement public, cette statistique étant stable par rapport à l'année dernière. Quelques sociétés précisent que le règlement intérieur est disponible sur le site Internet de la société et peut être obtenu sous format papier auprès du siège social par tout actionnaire. 13% des sociétés qui ont déjà un règlement intérieur du conseil, font état de modifications de ce règlement survenues au cours de l'exercice 2005.

**Le règlement intérieur du conseil est essentiel pour comprendre les modalités de son organisation et de son fonctionnement. A ce titre, l'AMF recommande à nouveau qu'il soit reproduit en annexe du document de référence ou du rapport annuel ou d'un document équivalent, ou qu'il en soit donné des extraits substantiels, ou qu'il soit rendu disponible sur le site de la société, avec indication du lien Internet dans les documents susmentionnés.**

#### **4.1.2 Organisation et fonctionnement des comités spécialisés**

Les trois quarts des sociétés, soit quasiment la même proportion que dans le rapport 2005, font état de l'existence d'au moins un comité spécialisé (comités des comptes ou d'audit, des rémunérations et des nominations). 72% des sociétés mentionnent les interactions qui existent entre le conseil et les comités

spécialisés, leur rôle étant dans la très grande majorité des cas de faire des propositions au conseil qui entrent dans leurs champs de compétence respectifs.

Les trois quarts des sociétés de l'échantillon ont mis en place un comité des comptes ou d'audit et un comité des rémunérations. Ces deux statistiques sont en progression par rapport à l'année dernière. Les deux chiffres étaient alors respectivement de 68% et de 67%. Cette équivalence de pourcentage entre les deux comités ne signifie pas obligatoirement, même si c'est le cas dans la grande majorité des cas, que les deux comités existent systématiquement dans la même société. Un petit nombre de sociétés disposent en effet d'un comité de rémunérations alors qu'elles n'ont pas de comité des comptes, et vice-versa.

#### Le comité d'audit ou des comptes

Les trois quarts des sociétés ont mis en place un comité d'audit ou des comptes, dont la totalité des sociétés du CAC 40 présentes dans l'échantillon. Le nombre et le nom des administrateurs le composant sont donnés dans 88% des cas<sup>12</sup>. En moyenne, ledit comité est composé de 3,6 administrateurs. Parmi les sociétés qui précisent quels sont les administrateurs indépendants, on recense environ deux tiers d'administrateurs indépendants dans ce comité, les sociétés dont le capital est très dispersé ayant tendance à avoir un ratio plus élevé.

Comme en 2005, les missions du comité d'audit ou des comptes sont décrites dans la quasi totalité des rapports du Président. Elles s'articulent autour des domaines suivants : l'analyse des états financiers (à laquelle peuvent s'ajouter des problématiques comptables spécifiques comme ce fut le cas avec le passage aux normes IFRS), l'examen des risques et des engagements hors bilan, voire la validation des plans d'audit interne.

Comme en 2005, le comité d'audit est cité dans 51% des cas comme ayant participé à l'élaboration du rapport du Président. Les travaux de la direction de l'audit interne, voire le rapport du Président en tant que tel, font donc l'objet d'un examen par le comité. En outre, les relations avec les commissaires aux comptes et notamment leur audition, l'examen de leurs travaux et, dans une moindre mesure, la supervision de leur nomination ainsi que de leur rémunération, sont précisés en tant que missions du comité dans deux tiers des rapports du Président.

Le mode de fonctionnement du comité est détaillé dans près de la moitié des rapports. Dans 84% des cas il est fait état du nombre de réunions au cours de l'exercice, voire des thèmes abordés par le comité d'audit ou des comptes ou du taux d'assiduité de ses membres.

#### Le comité des rémunérations

Les trois quarts des sociétés disposent d'un comité de rémunération, dont 35 des 38 sociétés du CAC 40 présentes dans l'échantillon. Comme en 2005, la composition de ce comité est donnée dans la quasi totalité des cas. Le nombre moyen d'administrateurs y siégeant est de 3,4. On y recense 56% d'administrateurs indépendants et près des trois quarts de ces comités sont composés au moins pour moitié d'administrateurs indépendants. Les missions de ce comité sont détaillées dans 90% des rapports du Président. Elles consistent pour l'essentiel en la formulation de recommandations sur les rémunérations des mandataires sociaux, l'examen du système de répartition de jetons de présence et le choix des nouveaux administrateurs. Un bilan de l'activité du comité des rémunérations est effectué, c'est-à-dire les différentes réunions et leurs ordres du jour respectifs mentionnés, dans près de 80% des cas. Le comité des rémunérations fait aussi office de comité des nominations dans un peu plus de la moitié des cas.



### Le comité des nominations

Environ 13% des sociétés de l'échantillon ont mis en place un comité des nominations distinct du comité des rémunérations, dont 9 des sociétés appartenant au CAC 40 comprises dans l'échantillon. Le comité des nominations, dont les missions et le bilan des activités sont donnés pour 76% des sociétés, a généralement pour objet l'examen des candidatures, voire la présélection, aux postes de mandataires sociaux et éventuellement l'appréciation du caractère indépendant des membres du conseil ou encore l'évaluation du fonctionnement du conseil.

**Les trois quarts des sociétés de l'échantillon disposent d'un comité d'audit et/ou des rémunérations. Cette statistique est en augmentation de 10% par rapport à 2005. Le comité des rémunérations joue également dans la moitié des cas le rôle de comité des nominations, le nombre de sociétés ayant un comité des nominations distinct étant de l'ordre de 13%. La proportion d'administrateurs indépendants dans les comités d'audit et des rémunérations est respectivement de deux tiers et de plus de la moitié. L'AMF rappelle que, dans la mesure où une société décide de se référer à un standard de Place en matière de gouvernement d'entreprise, il est important qu'elle explique précisément pourquoi, le cas échéant, elle ne s'y conforme que partiellement**

#### **4.1.3 Evaluation des travaux du conseil**

Près de la moitié des sociétés de l'échantillon déclarent évaluer le travail collectif du conseil, cette statistique étant en constante progression par rapport aux exercices précédents (moins d'un quart en 2004 et 37% en 2005). Elle est de 82% pour les sociétés du CAC 40 comprises dans l'échantillon.

Parmi les sociétés ayant réalisé une évaluation de leur conseil en 2005, environ 84% déclarent l'avoir fait de manière interne (souvent au moyen de questionnaires d'auto-évaluation adressés aux administrateurs), même si quelques unes précisent que l'évaluation réalisée en interne a été faite avec l'aide d'un cabinet extérieur. Le cas échéant, il est confié aux censeurs du conseil le soin d'élaborer un questionnaire détaillé portant sur la composition, le fonctionnement et l'efficacité du conseil et de ses comités, et de faire une synthèse des réponses apportées. La présentation des résultats fait généralement l'objet d'un débat au conseil. Comme en 2005, la périodicité de cette évaluation est précisée dans les trois quarts des cas et dans la majorité des cas annuelle.

La moitié des sociétés font référence à l'examen des résultats de l'évaluation par le conseil, contre un quart l'année dernière. Néanmoins, il est souvent indiqué par une phrase générale que le fonctionnement du conseil est jugé *"satisfaisant"*, voire *"unaniment positif"*. Des pistes d'amélioration sont néanmoins présentées dans la moitié des cas. Là encore, il existe une grande disparité entre les sociétés. Certaines font état du besoin d'une « *information plus systématique entre les séances du conseil ; une information plus approfondie sur la concurrence et les concurrents ; l'organisation d'une journée dédiée à des échanges sur la stratégie et le développement à long terme ; une meilleure implication du conseil dans les enjeux stratégiques* » et d'autres sociétés utilisent une formulation du type : *"plus de formalisme dans le travail du conseil"*.

**L'AMF constate que le nombre de sociétés déclarant procéder à une évaluation du fonctionnement du conseil est en constante augmentation : il a doublé depuis 2004. Cette évaluation résulte généralement d'une démarche interne. Néanmoins, seule une partie des sociétés décrit ces travaux, parfois de façon très générale. L'AMF recommande aux sociétés ayant procédé à une évaluation du fonctionnement du conseil d'en communiquer les pistes d'amélioration éventuellement envisagées par la société à la suite de cette évaluation.**

<sup>12</sup> Ces éléments ne figurent généralement pas dans le rapport du Président mais dans le chapitre "Composition et

## 4.2 Les limitations apportées par le conseil d'administration aux pouvoirs du directeur général

Plus de 80% des sociétés à conseil d'administration (qui représentent elles-mêmes 69% de l'échantillon), contre 71% en 2005, précisent les éventuelles limitations, ou mentionnent explicitement l'absence de limitation, apportées par le conseil aux pouvoirs du directeur général<sup>13</sup>. Les limitations apportées aux pouvoirs du directeur général peuvent s'exprimer sous la forme de la formule selon laquelle "*le directeur général exerce ses fonctions sans limitation particulière, sous réserve des pouvoirs expressément attribués au conseil d'administration par la loi, les statuts et le règlement intérieur*". D'autres précisent que le directeur général doit obtenir l'accord préalable du conseil d'administration pour toute opération ou investissement supérieur à un montant donné. Certaines sociétés précisent que le conseil d'administration doit intervenir pour tout investissement supérieur à un certain montant.

**L'AMF constate qu'un nombre croissant de sociétés précisent les limitations éventuelles imposées au directeur général par le conseil d'administration. L'AMF rappelle à cet égard que les éventuelles limitations doivent être mentionnées dans le rapport du Président conformément aux exigences de la loi<sup>14</sup>. Certaines sociétés se contentent cependant de renvoyer au règlement intérieur du conseil, ce qui n'est envisageable que dans la mesure où celui-ci est accessible aux actionnaires.**

## 4.3 Les rémunérations des dirigeants

### 4.3.1 Rémunérations des membres du conseil

La quasi totalité des sociétés donnent le montant des jetons versés aux administrateurs, la plupart du temps sur une base individuelle (16% des sociétés ne versent pas de jetons de présence, elles appartiennent pour une grande partie à l'Eurolist C). Dans plus de 80% des cas, le montant des jetons de présence est lié, au moins en partie, à l'assiduité desdits administrateurs, ainsi que sur leur participation éventuelle dans des comités spécialisés.

### 4.3.2 Rémunérations des mandataires sociaux

Dans ce paragraphe, seules sont prises en compte les sociétés établissant un document de référence.

#### 4.3.2.1 Informations générales sur la rémunération fixe / variable / avantages en nature

90% des sociétés de l'échantillon différencient la part variable de la part fixe. 88% des sociétés font état d'avantages en nature. La majorité des sociétés en chiffrent le montant sans pour autant expliquer nécessairement la méthodologie d'évaluation utilisée. Lorsqu'ils sont précisés, ceux-ci consistent principalement en la mise à disposition d'un véhicule de fonction ou d'un téléphone portable. 95% des sociétés donnent l'information relative à la rémunération sur une base individuelle.

---

fonctionnement des organes d'administration".

<sup>13</sup> Dans les structures où le président du conseil cumule la fonction de directeur général, les sociétés ont tendance à mentionner "*les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du Président*".

<sup>14</sup> Pour mémoire, le dernier alinéa de l'article L. 225-37 du code de commerce précise que "[...] Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le rapport indique en outre les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général."

#### 4.3.2.2 Détermination de la part variable de la rémunération

Il est fait état des critères de détermination de la part variable dans les trois quarts des cas. Cette dernière est soit exclusivement assise sur des critères financiers de la société, soit, dans la majorité des cas, sur une combinaison de critères financiers et de critères qualitatifs de performance individuelle. Un coefficient pondère généralement l'importance de ces deux éléments. A l'intérieur de la première catégorie, les critères financiers sont eux-mêmes pondérés. Certaines références sont assez précises<sup>15</sup>, alors que d'autres sont plus larges. Même dans le premier cas, une part est toujours laissée à des objectifs qualitatifs<sup>16</sup> qui donnent au conseil une marge d'appréciation. La part variable est plafonnée dans un peu moins de 20% des cas, soit en pourcentage par rapport au montant de la rémunération fixe, soit, plus rarement, en valeur absolue.

Le processus de détermination de la part variable est généralement fixé par le conseil après avis (ou proposition) du comité des rémunérations. Ce dernier point est sujet à interprétations, le rapport du Président se contentant parfois de préciser que le conseil est "assisté" du comité des rémunérations sans en dire plus. Dans quelques cas, il est mentionné que le président, même s'il ne fait pas partie du comité, peut, sans prendre part aux débats, assister aux délibérations du comité des rémunérations. Pour près de 19% des sociétés disposant d'un comité des rémunérations et publiant un document de référence, le président du conseil est membre de ce comité. Parmi ces sociétés, les trois quarts sont à conseil de surveillance. Pour mémoire, on rappellera que le comité des rémunérations est composé à environ 60% d'administrateurs indépendants.

#### 4.3.2.3 Avantages accordés aux dirigeants à raison de la cessation ou du changement de leurs fonctions

Environ un tiers des sociétés ne font pas état soit d'avantages relatifs aux indemnités de départ, soit des engagements de retraite complémentaire mis en place au bénéfice des mandataires sociaux. Parmi les sociétés évoquant expressément les avantages (ou l'absence d'avantages) relatifs aux indemnités de départ, l'information est donnée sur une base individuelle et quantifiable de façon très majoritaire. Les informations sur les engagements de retraite sont plus complexes à appréhender et ne sont généralement pas produites sur une base individuelle. En effet, outre le fait que l'information peut être dispersée, les mandataires bénéficient parfois de dispositifs qui ne leur sont pas propres, mais liés à des dispositifs plus généraux, concernant l'ensemble du personnel ou les cadres dirigeants de la société.

---

<sup>15</sup> Résultat net avant impôt par exemple

Pour éviter toute équivoque sur les conditions de rémunération et/ou les avantages en nature des dirigeants, l'AMF recommande aux sociétés de mentionner précisément les parts fixe et variable de la rémunération et l'existence ou non d'avantages en nature.

L'AMF recommande aussi aux sociétés d'être plus explicites quant aux critères en application desquels la rémunération variable des dirigeants a été déterminée, et d'indiquer clairement le pourcentage de la part effectivement indexée sur ces critères et celui de la part laissée à l'appréciation du conseil.

En ce qui concerne l'information sur les rémunérations différées, indemnités de départ et engagements de retraite, pour éviter toute ambiguïté, l'AMF recommande aux sociétés qui ne prévoient pas d'avantages spécifiques à leurs mandataires sociaux, de le préciser expressément. Elle rappelle que cette information doit être donnée de façon individuelle pour chacun des mandataires.

Par ailleurs, cette information est, pour certaines sociétés, dispersée dans plusieurs parties du document, notamment en ce qui concerne les engagements de retraite. L'AMF recommande en conséquence aux sociétés de préciser clairement où se trouvent les informations dans les différentes parties du document.

Enfin, elle recommande aux sociétés de donner une information quantifiable et, dans la mesure du possible, quantifiée.

---

<sup>16</sup> La plupart des émetteurs utilisent le terme "en fonction de..."

### 5.1 La description des procédures de contrôle interne

#### 5.1.1 Définition et objectifs du contrôle interne

89% des rapports du Président définissent la notion de contrôle interne. Cette définition repose essentiellement sur les moyens mis en œuvre en vue d'atteindre les objectifs spécifiés. Un peu plus de la moitié des sociétés reprennent *stricto sensu* les objectifs définis par le COSO<sup>17</sup>, à savoir à l'exécution et l'optimisation des opérations, la fiabilité des informations financières et comptables et la conformité aux lois et réglementations en vigueur, sans forcément s'y référer explicitement. Le reste des sociétés fait soit référence à la trame AFEP/MEDEF (environ 13%), soit à des réglementations liées à leurs activités (par exemple le règlement CRBF 97-02<sup>18</sup> pour les émetteurs bancaires), soit à des définitions *ad hoc*. Certaines font référence à plusieurs définitions en même temps, par exemple AFEP/COSO. Par ailleurs, une partie des sociétés reprennent la définition du COSO ou du rapport AFEP/MEDEF susmentionné en l'adaptant, par exemple en ajoutant les objectifs de sauvegarde des actifs ou de prévention des risques d'erreurs et de fraudes et, de manière plus générale, de maîtrise des risques liés à l'activité du groupe. D'autres utilisent une définition ne reprenant aucun terme exact du COSO ou du rapport AFEP/MEDEF, sans pour autant être jamais très éloignées des objectifs cités par ces deux références. Quelques sociétés se réfèrent aux normes professionnelles de l'IFACI<sup>19</sup>.

Nonobstant la référence choisie ou l'absence de référence, dans la quasi totalité des cas, les sociétés se fixent comme objectifs la fiabilité de l'information comptable et financière, dans 87% des cas le contrôle des opérations (même si la terminologie utilisée n'est pas exactement en ces termes) et, dans plus de 80%, des cas le respect des lois et règlements en vigueur. Pour autant, ces sujets, ou les méthodologies mises en place pour y répondre, sont développés de manière inégale dans le corps du rapport.

Le fait qu'une société adopte la définition du contrôle interne de tel ou tel référentiel ne préjuge pas du choix de l'éventuel référentiel dont elle fera application (*cf. choix du référentiel*).

Dans 76% des cas, les sociétés font état des limites inhérentes au système de contrôle interne. Cependant, ces limites sont décrites de façon très générale et sont souvent liées à la définition même du contrôle interne. Très peu de sociétés précisent des limites inhérentes à leur activité propre. Ainsi, dans la quasi totalité des cas, soit l'expression retenue par le COSO, d'"assurance raisonnable" est reprise, soit il est précisé que le contrôle interne ne saurait fournir une "garantie absolue" que ces risques sont totalement éliminés, ce qui paraît d'ores et déjà en phase avec le cadre de référence à venir qui vise cette notion<sup>20</sup>.

**Les objectifs définis par les sociétés dans le cadre du contrôle interne sont, pour la quasi totalité de celles-ci, la fiabilité de l'information financière et comptable, et, pour une grande majorité, le contrôle des opérations et le respect des lois et règlements en vigueur. Les rapports rappellent dans une majorité des cas que le dispositif ne peut être considéré comme une garantie absolue de la réalisation des objectifs de la société.**

---

<sup>17</sup> *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

<sup>18</sup> CRBF n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement.

<sup>19</sup> La norme 2120-A1 de l'IIA (Institute of Internal Auditors) /IFACI

<sup>20</sup> "Le contrôle interne ne peut fournir une garantie absolue que les objectifs de la société seront atteints."

**Ces objectifs se retrouvent pleinement dans le cadre de référence formalisé par le groupe de Place aux termes duquel le contrôle interne est un dispositif défini et mis en œuvre sous la responsabilité de la société. Il vise à assurer la conformité aux 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 de ses actifs et la fiabilité des informations financières. Au-delà des objectifs, le groupe de Place a conclu que le contrôle interne doit, d'une façon générale, contribuer à la maîtrise des activités de la société, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente des ressources.**

### **5.1.2 Périmètre couvert par les rapports du Président**

Dans le cadre de la définition et de la fixation des objectifs du contrôle interne, plus de 80% des sociétés utilisent le terme de "groupe". Peu de sociétés indiquent le périmètre exact du champ d'application du contrôle interne, beaucoup s'en tenant uniquement au terme de groupe (en précisant pour certains que ces objectifs s'appliquent aussi aux filiales), sans plus de précision. Les sociétés précisent que le dispositif de contrôle interne peut être décentralisé, puisque la définition même du dispositif de contrôle interne est, le cas échéant, assurée par la direction générale de chaque entité opérationnelle (filiales ou directions). Dans une grande majorité des cas, c'est néanmoins la procédure de la société tête de groupe qui est applicable aux filiales, sous réserve de différences de mise en œuvre par métiers ou par filiales, notamment pour les fonctions opérationnelles.

Enfin, des sociétés soulignent que certaines de leurs filiales peuvent appliquer une définition du contrôle interne différente de celle du groupe, soit parce que la filiale est indépendante et dispose de sa propre définition, soit parce qu'elle se situe dans un pays où s'appliquent des règles spécifiques de contrôle interne.

**L'AMF renouvelle sa recommandation aux sociétés de préciser le périmètre couvert par le rapport du Président. Lorsque les sociétés utilisent la notion de groupe, l'AMF leur recommande de préciser si cette notion recouvre l'ensemble de la société-mère et des sociétés consolidées et, à défaut, de mentionner les filiales ou branches qui ne sont éventuellement pas couvertes par le rapport du Président ou pour lequel le système de contrôle interne diffère de celui du reste du groupe. Par ailleurs, le dispositif de contrôle interne mis au point par le groupe de Place précise que, dans le cadre de la production de comptes consolidés, le périmètre du contrôle interne comptable et financier comprend la société-mère et les sociétés intégrées dans les comptes consolidés.**

### **5.1.3 Référentiel utilisé**

39% (contre 33% en 2005) des sociétés précisent la méthodologie sur laquelle elles se sont appuyées dans l'élaboration, puis la mise en œuvre, du dispositif de contrôle interne. Dans plus de 83% des cas, les sociétés concernées disent faire usage d'un référentiel en partie ou en totalité inspiré du COSO. Cette statistique est stable par rapport à l'année dernière. Certaines sociétés utilisent par ailleurs une approche mixte entre le COSO et un référentiel interne éventuellement décliné pour chaque filiale.

Pour autant, le fait de s'appuyer sur une méthodologie prédéfinie, qu'elle soit fondée sur les travaux du COSO ou sur les lignes directrices de l'AFEP/MEDEF, n'est pas nécessairement corrélé avec le choix de la trame, c'est-à-dire de la structuration de la seconde partie du rapport du Président<sup>21</sup>.

De manière générale, les rapports mettent en exergue les éléments qui leur paraissent prépondérants ou spécifiques aux activités des sociétés, ce qui peut les amener à se focaliser sur un point de la trame type et/ou en omettre un autre, ce qui aboutit à des trames *ad hoc*<sup>22</sup>.

**Même s'il est nécessaire de tenir compte des spécificités de chaque société, la diversité des référentiels utilisés (voire parfois l'absence de référentiel) ne permet pas aux actionnaires de pouvoir pleinement apprécier les procédures mises en place par les sociétés. Par ailleurs, l'AMF constate que la présentation des procédures de contrôle interne ne correspond pas forcément au référentiel choisi par l'émetteur. Dans un souci de lisibilité et de comparabilité de l'information donnée dans les rapports, l'AMF recommande aux sociétés de se conformer dans leurs descriptions au plan correspondant au référentiel sur lequel elles s'appuient. La mise en place d'un cadre de référence devrait ainsi permettre l'instauration d'une trame qui soit à la fois facile d'utilisation pour les sociétés et d'une lecture plus aisée pour les actionnaires.**

#### 5.1.4 Recensement et dispositif de gestion des risques

Deux tiers des sociétés comprises dans l'échantillon précisent dans le rapport les risques majeurs auxquels elles sont confrontées. Cette statistique est stable par rapport à 2005. La description qui en est donnée recouvre des risques très divers, allant des risques opérationnels aux risques financiers, le niveau de détail étant néanmoins relativement hétérogène. Par ailleurs, la moitié des sociétés font état de l'existence d'une cartographie des risques, également appelée grille ou matrice de contrôle interne. S'agissant de l'élaboration de cette cartographie, de sa validation et de sa mise en œuvre, l'information porte surtout sur la répartition des rôles au sein de la société. Au mieux, le processus est décrit de manière sommaire. A titre d'exemple, il est souvent présenté ainsi : la définition des risques significatifs est en principe réalisée par la direction des risques, validée par le comité exécutif (dont est parfois membre le directeur de l'audit interne), puis mise en œuvre par la direction de l'audit interne. Dans une moindre mesure, il est fait état de la méthodologie d'établissement de la cartographie, à savoir du nombre de risques macroéconomiques traités, ainsi que des paramètres selon lesquels ils sont ordonnés : nature, périodicité, criticité, niveau hiérarchique et/ou géographique affecté.

**Considérant que les procédures de contrôle interne sont d'autant plus appropriées qu'elles s'appuient sur un recensement des principaux risques identifiables que seule la société peut effectuer, l'AMF renouvelle sa recommandation de faire le lien entre les risques, notamment ceux décrits au paragraphe "facteurs de risque" du document de référence, et les procédures mises en place. Cette liaison devrait permettre une meilleure compréhension de la façon dont l'entreprise appréhende les risques, les formalise, les hiérarchise et *in fine* les maîtrise. L'AMF insiste notamment sur le fait qu'un simple renvoi à un chapitre ultérieur n'est pas suffisant. Ce renvoi devrait viser précisément les risques ou les catégories de risques pris en compte par les procédures de contrôle interne.**

<sup>21</sup> Ainsi, des sociétés qui précisent utiliser le COSO comme référentiel pour tout ou partie ne suivent pas précisément la trame du COSO dans le rapport du Président (environnement général de contrôle/gestion des risques/activités de contrôle/information et communication/pilotage du contrôle interne).

<sup>22</sup> ce qui ne veut pas dire qu'elles ne suivent pas pour autant le COSO. En effet au cours des entretiens que nous avons pu mener, certaines sociétés ont bien mentionné la différence qui peut exister entre une présentation succincte faite dans le rapport du Président et dans lequel il est nécessaire d'insister sur un ou deux points précis et le travail qui est réellement fait dans la société et qui souvent est en lien avec le référentiel choisi.

### 5.1.5 Précisions sur les procédures de contrôle interne

De manière générale, les chiffres sont stables par rapport à 2005.

Plus de 90% des sociétés comprises dans l'échantillon décrivent les procédures de contrôle interne mises en place. Comme l'année dernière, 75% des sociétés de l'échantillon précisent le degré de formalisation de ces procédures. Les procédures de contrôle interne peuvent être documentées (manuel de procédure, charte<sup>23</sup>). Certaines sociétés se limitent cependant pour cet exercice aux informations comptables et financières.

**Procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.** 87% des sociétés comprises dans l'échantillon ont fourni une information détaillée sur les procédures de contrôle interne relatives au traitement et à l'élaboration de l'information comptable et financière. Cette information consiste notamment en la description de l'architecture comptable, la mise en place d'un système de suivi et le rôle de la direction financière.

**Autres procédures de contrôle interne.** Un peu plus d'un tiers des rapports du Président visent et développent le respect des lois et règlements et un peu plus de 60% le contrôle des opérations (pilotage des investissements et/ou des cessions, procédures permettant de s'assurer de l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations, etc.).

**L'AMF recommande que les sociétés renforcent le lien entre les objectifs énoncés et la description des procédures de contrôle interne faite dans le rapport du Président. Par ailleurs, l'AMF insiste sur le fait que les descriptifs des procédures de contrôle interne ne devraient pas rester à des niveaux de considération trop générale, mais devraient se référer à celles effectivement mises en place par la société.**

### 5.1.6 Moyens affectés au contrôle interne

85% des sociétés comprises dans l'échantillon font état des ressources qu'elles ont affectées au contrôle interne, cette statistique étant stable par rapport à 2005. Parmi elles, plus de 80% donnent une information sur le personnel affecté et consacrent une partie du rapport du Président aux acteurs du contrôle interne<sup>24</sup>. Deux tendances peuvent être notées : certaines sociétés procèdent à une énumération de toutes les directions, de la direction juridique à la direction des ressources humaines en passant par le comité exécutif. Certaines visent même tous les salariés. A l'inverse, d'autres sociétés réduisent les acteurs du contrôle interne aux membres de la direction de l'audit interne. Dans les deux cas, le coût du dispositif de contrôle interne n'est pas quantifié (sans doute du fait que celui-ci est difficile à évaluer et que cette information n'est pas forcément considérée comme pertinente par les entreprises). En revanche, 27% des sociétés comprises dans l'échantillon (23% en 2005) mentionnent les investissements qu'elles ont dû réaliser pour la mise en place ou le pilotage du contrôle interne. En particulier, la plupart des sociétés soumises au *Sarbanes-Oxley Act* font état d'investissements importants aux fins de leur mise en conformité.

<sup>23</sup> Environ un quart des sociétés utilisent une charte d'audit, un manuel de contrôle interne ou de bonnes pratiques ou encore, en matière d'information comptable et financière, un guide de *reporting*. Celui-ci est parfois évoqué de manière très sommaire ou en des termes trop généraux. Aucun résumé ne figure dans le corps du document de référence, ni dans le rapport du Président. Il n'est pas davantage mentionné que ce document est accessible sur demande ou sur le site Internet de la société. De fait, ce document est à usage interne et fait en principe l'objet d'une diffusion auprès des membres de la direction de l'audit interne voire à l'ensemble des cadres dirigeants de la société. En ce qui concerne les acteurs, un certain nombre de sociétés ont mis en place une charte d'éthique qui s'applique soit au département audit, soit plus généralement à l'ensemble du personnel.

<sup>24</sup> Pour les émetteurs se référant au COSO, cette partie est naturellement traitée dans "l'environnement de contrôle".



**L'AMF constate que les sociétés ont en majorité tendance à recenser les acteurs du contrôle interne. Elle recommande en sus de cette description, que les sociétés insèrent un organigramme synthétique, si cela permet de mieux éclairer le dispositif de contrôle interne de la société.**

## 5.2 Les diligences mises en œuvre et l'appréciation du dispositif de contrôle interne

### 5.2.1 Diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport

68% des sociétés comprises dans l'échantillon précisent dans leur rapport les diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport du Président.

Parmi les diligences évoquées, 81% des sociétés concernées ont traité du sujet en séance du conseil, 73% en ont discuté lors de réunion du comité des comptes. 88% en ont débattu au niveau de la direction générale (comité exécutif ou directoire). Tous ces chiffres sont en hausse par rapport aux chiffres relevés dans le rapport 2005.

**Constatant l'effort de transparence réalisé par les sociétés en 2005, l'AMF renouvelle sa recommandation relative à la description des diligences ayant sous-tendu la préparation du rapport et la liste des services ou directions concernés.**

### 5.2.2 Appréciation du dispositif de contrôle interne

Au cours de l'exercice 2005, 34% des sociétés précisent dans leur rapport qu'elles ont inscrit leur dispositif de contrôle interne dans le cadre d'une amélioration continue. Ce chiffre reflète néanmoins des disparités. En effet, la plupart des sociétés font simplement état des différents plans d'action menés par la direction de l'audit interne<sup>25</sup>, alors que d'autres soulignent, dans un paragraphe *ad hoc*, la mise en place d'un processus spécifique d'évaluation. Dans la première hypothèse, il n'est pas nécessairement précisé si les améliorations éventuelles sont le fait d'une amélioration des procédures existantes ou si elles tiennent à la mise en place de nouvelles procédures. Parmi les sociétés qui font état d'un renforcement continu de leur contrôle interne, environ 57% ont mis au point des questionnaires d'autoévaluation, le plus souvent envoyés à chaque unité opérationnelle. S'agissant de la délimitation de l'évaluation mentionnée dans le rapport, elle porte souvent sur les procédures développées dans le rapport<sup>26</sup>, c'est-à-dire le plus souvent celles relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

35% des sociétés qui évaluent leur dispositif de contrôle interne font état de l'issue de l'appréciation des procédures de contrôle interne, le plus souvent en termes très généraux. Cette statistique est stable par rapport à l'année dernière. Il est parfois fait état d'une amélioration des résultats de la campagne d'évaluation par rapport à ceux de la campagne d'évaluation précédente. Il est éventuellement évoqué le fait que certains axes de progrès ont pu être identifiés. Un seul président de société a fait clairement état de "faiblesses" dans les procédures de contrôle interne.

<sup>25</sup> Dont le rôle est par construction d'effectuer des revues des opérations et des procédures et de recommander des améliorations liées au contrôle interne. Elles ont généralement pour mission de revoir l'ensemble du dispositif sur un certain nombre d'années.

<sup>26</sup> Ce qui est assez logique dans la mesure où les sociétés soumises à la loi Sarbanes - Oxley (SOX) qui ont construit le rapport en fonction de la trame du COSO sont aussi celles qui procèdent à l'évaluation prévue par SOX et dont le formalisme est basé sur le COSO.

### 5.2.3 Sociétés soumises à la loi Sarbanes-Oxley

17 sociétés de l'échantillon sont également cotées aux Etats-Unis .

Parmi ces sociétés, une société a reproduit le chapitre 15 du 20.F *in extenso* dans son document de référence et mentionné la faiblesse relevée dans ce chapitre dans le rapport du Président, mais dans la partie gouvernance d'entreprise, cette faiblesse ayant été présentée au comité d'audit. Aucune référence n'y a cependant été faite dans la partie relative au contrôle interne dans le rapport du Président. Une autre société a fait état, à la fois dans le document 20.F et le rapport du Président, d'une faiblesse de contrôle interne sur certaines opérations étrangères sans impact significatif sur les comptes.

**L'AMF renouvelle sa recommandation sur la description par les sociétés des travaux d'amélioration des processus de contrôle interne, notamment par le biais de questionnaires d'autoévaluation.**

**L'AMF considère comme important pour les actionnaires de connaître les conclusions de ces travaux, notamment en termes d'éventuelles pistes d'amélioration à envisager.**

**Enfin, elle estime souhaitable que les sociétés précisent les éventuelles défaillances ou insuffisances graves qu'elles auraient pu noter, cette précision étant même indispensable si ces sociétés en ont fait mention par ailleurs sur d'autres places boursières. A cet égard, l'AMF rappelle que toute société cotée sur un marché étranger et qui publie une information sur ce marché est tenue de publier simultanément une information équivalente à destination du marché français. Tel est notamment le cas des sociétés faisant appel public à l'épargne aux Etats-Unis et qui appliquent de ce fait les dispositions de la loi Sarbanes-Oxley.**

### 5.2.4 Rapports des commissaires aux comptes

La totalité des sociétés de l'échantillon<sup>27</sup> (contre 95% l'année dernière) reproduisent le rapport des commissaires aux comptes. Ce rapport est généralement joint au rapport du Président. Il est assez rarement mis en annexe avec l'ensemble des rapports des commissaires aux comptes. Les rapports reprennent le format préconisé par la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC) dans la totalité des cas. Aucun rapport ne fait état de réserves ou d'observations des commissaires aux comptes conformément à la norme de la CNCC<sup>28</sup>. Tous les rapports sont descriptifs hormis celui relatif à une société qui est évaluatif, ceci tenant au fait qu'elle s'est déjà engagée dans le processus de la loi Sarbanes-Oxley aux Etats-Unis. Au regard des autres rapports, les commissaires aux comptes n'ont pas relevé d'éléments de nature à remettre en cause la sincérité des informations contenues dans les rapports des Présidents.

<sup>27</sup> Pour autant qu'elles s'y sont tenues.

<sup>28</sup> Norme 2-107.

## CONCLUSION GENERALE

### Gouvernance d'entreprise

Sur la forme, une certaine flexibilité dans la présentation des rapports est acceptable mais ne devrait pas se faire au détriment de la lecture aisée des documents.

Sur le fond, on constate en 2005 une nouvelle amélioration de la qualité des rapports, non seulement en termes d'information produite mais aussi sur les conditions de mise en œuvre des diligences qui les sous-tendent. A titre d'exemple des évolutions constatées, le nombre de comités spécialisés qui ont pour objet d'assister le conseil est en constante progression. Par ailleurs, près de la moitié des rapports font état d'une évaluation du fonctionnement du conseil, contre seulement un quart en 2004 et un tiers en 2005. L'AMF recommande aux sociétés de procéder à une telle évaluation et les invite à en communiquer au public les résultats ainsi que, le cas échéant, les pistes d'amélioration. En outre, l'AMF encourage les sociétés à rendre public le règlement intérieur du conseil en intégralité ou sous forme d'extraits substantiels, lorsque ceux-ci sont nécessaires à la compréhension de ses modalités de fonctionnement.

En ce qui concerne les informations relatives aux rémunérations des dirigeants, si la décomposition entre la part fixe, la part variable et les avantages en nature est généralement présentée de façon claire, les critères et les modalités de détermination de ces éléments restent parfois très généraux.

### Contrôle interne

En matière de contrôle interne, comme en 2005, l'information donnée reste relativement hétérogène et théorique, malgré un effort marqué de pédagogie s'agissant du processus de contrôle de l'information financière et comptable. Un lien précis plus systématique avec le chapitre "*facteurs de risque*" devrait permettre une meilleure compréhension des processus mis en place. De même, dans le souci d'une meilleure comparabilité des informations, les sociétés sont invitées à suivre la trame du référentiel qu'elles utilisent.

Comme indiqué dans son rapport 2005 susmentionné, l'AMF souhaite renforcer la cohérence et la lisibilité des rapports des présidents.

Elle a pour ce faire demandé à un Groupe de Place, présidé par Messieurs Jean Cédelle et Guillaume Gasztowtt, ainsi que Monsieur Michel Léger pour la partie relative à l'information financière et comptable, et réunissant l'ensemble des parties prenantes, d'élaborer un cadre de référence de contrôle interne susceptible d'être utilisé par les sociétés françaises soumises aux obligations prévues par la loi.

C'est dans ce contexte que le Groupe a publié en mai 2006 un cadre de référence comprenant les principes généraux portant sur l'ensemble des processus de contrôle interne de la société, complété en décembre 2006 par un guide d'application pour les procédures de contrôle interne relatives à l'élaboration et au traitement de l'information financière et comptable publiée. Ce cadre, complété par le guide d'application, constitue un outil d'analyse et de conception des systèmes de contrôle interne des sociétés cotées suffisamment abouti pour renforcer les bonnes pratiques en ce domaine.

En conséquence, l'AMF recommande l'utilisation de ce cadre de référence et du guide d'application à l'ensemble des sociétés faisant appel public à l'épargne en France.

**Le cadre de référence complété par le guide n'a certes pas vocation à être imposé aux sociétés, notamment soumises à un référentiel applicable de par une autre réglementation, ni à se substituer aux réglementations spécifiques en vigueur dans certains secteurs d'activité, notamment le secteur bancaire et celui des assurances.**

**Les sociétés sont invitées, toutefois, à préciser, dans le rapport du président, si elles se sont appuyées sur ce cadre de référence, complété du guide d'application, pour la rédaction du rapport. En cas d'application partielle du cadre de référence ou du guide, les sociétés devront clairement identifier les domaines ou processus clés de contrôle interne qu'elles ont appliqués, compte tenu de la nature de leurs activités, de leur taille et de leur mode d'organisation. Les sociétés mettront l'accent sur les éléments et informations susceptibles d'avoir un impact significatif sur le patrimoine ou les résultats de la société.**

**Les mêmes principes de transparence s'appliquent pour l'utilisation de tout autre référentiel que la société choisit ou est tenue d'appliquer au plan international et qui devront alors être clairement présentés.**

**Cette recommandation est applicable aux rapports des présidents sur les procédures de contrôle interne relatifs aux exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2007.**

L'échantillon compte 109 sociétés dont la répartition suit :

**57 Eurolist A (52%)**

**38 appartenant au CAC 40 (arrêté au 31/12/2005)**

1. ACCOR
2. AGF
3. AIR LIQUIDE
4. ALCATEL
5. ARCELOR
6. AXA
7. BNP PARIBAS
8. BOUYGUES
9. CAP GEMINI
10. CARREFOUR
11. CREDIT AGRICOLE
12. DANONE
13. DEXIA
14. EADS
15. EDF
16. ESSILOR INTERNATIONAL
17. FRANCE TELECOM
18. GAZ DE FRANCE
19. L'OREAL
20. LAFARGE
21. LAGARDERE
22. LVMH
23. MICHELIN
24. PEUGEOT
25. PPR
26. PUBLICIS GROUPE
27. RENAULT
28. SAINT GOBAIN
29. SANOFI-AVENTIS
30. SCHNEIDER ELECTRIC
31. SOCIETE GENERALE
32. SUEZ
33. THALES
34. THOMSON
35. TOTAL
36. VEOLIA ENVIRONNEMENT
37. VINCI
38. VIVENDI UNIVERSAL

**- 19 autres**

1. AIR France
2. ATOS ORIGIN
3. BIOMERIEUX
4. BOLLORE
5. CASINO GUICHARD-PERRACHON
6. CIC PARIS
7. CIMENTS FRANÇAIS
8. DASSAULT AVIATION
9. EIFFAGE
10. ERAMET
11. FAURECIA
12. FONCIERE EURIS
13. HAVAS
14. JC DECAUX SA
15. SAFRAN
16. SCOR GROUP
17. TECHNIP
18. TF1
19. VALLOUREC

**13 Eurolist B (12%)**

1. ALTRAN TECHNOLOGIES
2. AREVA
3. ARKOPHARMA
4. BOURSORAMA
5. BRIOCHE PASQUIER
6. COMPAGNIE GENERALE DE GEOPHYSIQUE
7. FINATIS
8. GAUMONT
9. GENERALE DE SANTE
10. GEODIS
11. GL TRADE
12. RHODIA
13. SR TELEPERFORMANCE

**32 Eurolist C (29%)**

1. ACCESS COMMERCE
2. ACTEOS
3. ADL PARTNER

4. ALTAMIR
5. ALTI
6. ARCHOS
7. AUBAY
8. AUFEMININ.COM
9. AUREA
10. AUSY
11. AVANQUEST SOFTWARE
12. BIOALLIANCE PHARMA
13. BRICODEAL
14. CARRERE GROUP
15. DEVEAUX
16. ENTREPOSE CONTRACTING
17. GENERIX
18. GENESYS
19. HIGH CO
20. HOLOGRAM INDUSTRIES
21. IDI
22. ITESOFT
23. LEON DE BRUXELLES
24. LE TANNEUR
25. NATUREX
26. NEOVIA ELECTRONICS
27. NET2S
28. NEURONES
29. NICOX
30. PHONE SYSTEMS ET NETWORK
31. PONCIN YACHTS
32. PROSODIE

**4. 3 émetteur d'Alternext (3%)**

1. ADOMOS
2. CEDIP
3. EXONHIT THERAPEUTICS

**4. 4 émetteurs obligataires (4%)**

1. HSBC France
2. CAISSE DE REFINANCEMENT DE L'HABITAT
3. CREDIT DU NORD (GROUPE)
4. IXIS CORPORATE & INVESTMENT BANK

Sociétés françaises soumises au SOX et comprises dans l'échantillon : AIR France–KLM, ALCATEL, AXA COMPAGNIE GENERALE DE GEOPHYSIQUE, FRANCE TELECOM, GROUPE DANONE, HAVAS, LAFARGE SA, PUBLICIS GROUP SA, RHODIA, SANOFI –AVENTIS, SCOR, SUEZ, TECHNIP, THOMSON, TOTAL SA, et VEOLIA ENVIRONNEMENT.