



# **Le rôle des administrateurs dans la gestion des risques**

2<sup>ème</sup> journée des actuaires expert ERM-CERA

Lionel d'Harcourt, Associé Arengi

# Agenda

- ❖ Introduction
- ❖ Les principaux textes précisant le rôle des administrateurs
- ❖ Leurs impacts sur les pratiques de gouvernance
- ❖ Retours d'expérience sur les demandes des administrateurs
- ❖ Conclusion

# Introduction

## ❖ Contexte général

- Scandales financiers
- Crise financière
- Besoin de transparence
- Perte de confiance (No surprise)

## ❖ Principales références Soft Laws en matière de contrôle interne , de gouvernance et de gestion des risques

- les rapports VIENOT 1 et 2,
- le rapport BOUTON,
- les recommandations de l'AMF,
- les recommandations de IFA,
- les recommandations AFEP/MEDEF,
- le Code de gouvernement d'entreprise AFEP/MEDEF (consolidé en décembre 2008) sur les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux (octobre 2008),
- les référentiels COSO 1 et COSO 2, AS/NZS 4360, ON49000, ISO 31000, Ferma en matière de contrôle interne et de gestion des risques,
- le cadre de référence de l'AMF en matière de contrôle interne...

## ❖ Concept du comply or explain

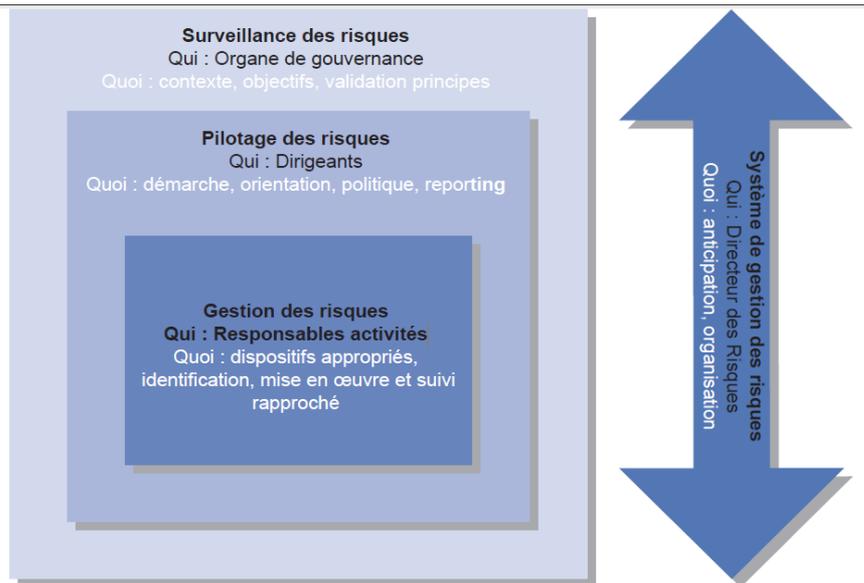
# Introduction

- ❖ Objectifs poursuivis par le régulateur:
  - Une information plus complète et plus fréquente sur certains sujets ciblés
  - Une information plus normée (compréhension et comparabilité)
  - Une information obligée (responsabilisation des dirigeants)
  
- ❖ Les grandes étapes réglementaires qui marquent cette évolution sont :
  - la loi sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) 2001,
  - la loi américaine Sarbanes-Oxley 2002,
  - la Loi de Sécurité Financière (LSF) 2003,
  - la loi pour la confiance et la modernisation de l'économie 2005,
  - la loi en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat (TEPA) 2007,
  - la loi du 3 juillet 2008 (titre V : transposition de la Directive 2006/46 CE),
  - l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la 8e Directive 2006/43/CE.

# Les principaux textes précisant le rôle des administrateurs

- ❖ Loi du 3 juillet 2008 (4<sup>ème</sup> et 7<sup>ème</sup> Directives)
  - Renforcement des obligations de transparence des sociétés commerciales en matière de gouvernement d'entreprise et de procédures de contrôle interne
  - Prise en compte des procédures de gestion des risques comme objet du rapport du président
    - Communication sur les risques
    - Procédures de contrôle interne
    - Processus de gestion des risques
  - Adoption d'un code de gouvernance (comply or explain)
  
- ❖ Ordonnance du 8 décembre 2008 prescrit la création d'un comité spécialisé (8<sup>ème</sup> Directive)
  - Il est placé sous la responsabilité exclusive et collective du conseil
  - Il assure le suivi du processus d'élaboration de l'information comptable et financière
  - Il assure la suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
  - Contrôle légal des comptes annuels et comptes consolidés par les CAC
  
  - Périmètre: les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, les établissements de crédit, les entreprises d'assurance et de réassurance, les mutuelles livre II et les institutions de prévoyance titre III livre IX
  
  - Composition: au moins un administrateur indépendant présentant des compétences particulières en matière comptable ou financière

# Leurs impacts sur les pratiques de gouvernance



**La transposition de la directive « Audit » accroît-elle la responsabilité des membres des Comités d’Audit ?**

**Le rôle du Comité des Risques doit-il se limiter au suivi des risques de nature comptable et financière ?**

**Quel rôle les administrateurs doivent-ils jouer dans la définition de la politique de gestion des risques de l’entreprise et de son appétence aux risques ?**

**Quels types de risques le Conseil doit-il suivre de manière particulière ?**

**Les administrateurs doivent-ils réclamer une mise à jour régulière de la synthèse des risques de l’entreprise ?**

**Comment le Comité peut-il « suivre l’efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques » ?**

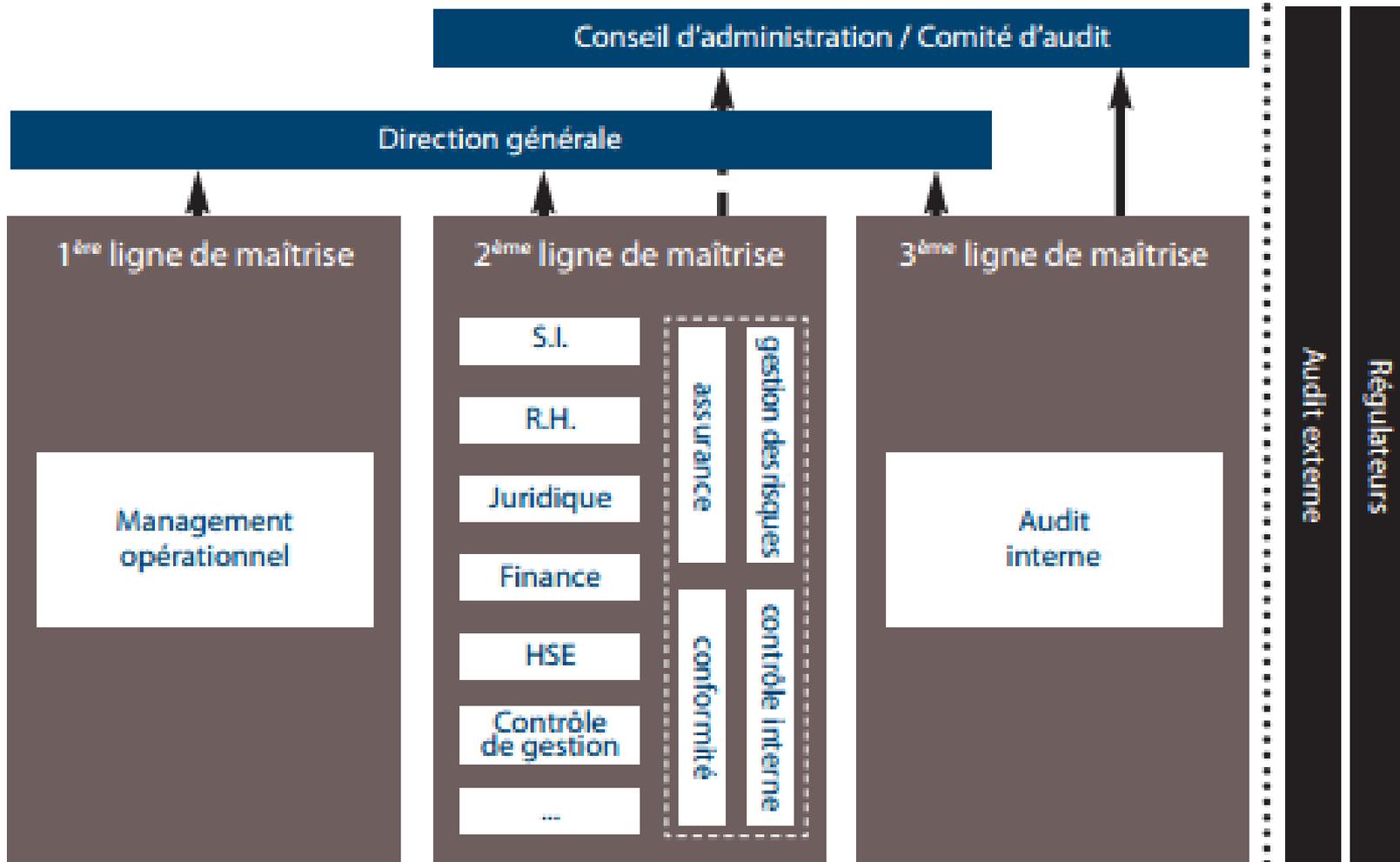
**Quels rôles doivent jouer les administrateurs lors de la revue du rapport du Président sur le contrôle interne et la gestion des risques ?**

**De quels moyens d’information doit disposer le Conseil en matière de suivi des risques de l’entreprise ?**

# Retours d'expériences sur les demandes actuelles des administrateurs

- ❖ Attention au syndrome du « Super administrateur »
- ❖ Présentation de la cartographie des risques (Allocation des risques)
  - Niveau d'implication de la DG
  - Lien avec la stratégie
  - Lien avec le processus de décision de l'entreprise (Budget et plan stratégique)
  - Risques Vs opportunité
- ❖ « Hot topics »
- ❖ Formation des cadres à la gestion des risques
- ❖ Déclinaison des pratiques vers les opérations
- ❖ Alignement avec le plan d'audit
- ❖ Démontrer la valeur ajoutée
  - Critères quantitatifs
  - Critères qualitatifs
- ❖ Validation de la cohérence du dispositif (modèle des 3 lignes de maîtrise)

# Modèle des trois lignes de maîtrise



*Fonctions participant au dispositif de maîtrise globale des risques*

Source IFACI - AMRAE

# Conclusion: Les évolutions et demandes futures des administrateurs

## Evolution

- ❖ Professionnalisation de la fonction (certification)
- ❖ Evolution des compétences recherchées au sein des conseils (gestion des risques, enjeux sectoriels, formation, etc)
- ❖ Autonomisation progressive du risk manager ouvrant de nombreux échanges avec les membres du conseil
- ❖ Augmentation des travaux des conseils sur la thématique des risques (professionnalisation, exigence accrue, réduction du nombre de mandats, judiciarisation des affaires, généralisation du « No surprise », etc)
- ❖ Développement des comités des risques/stratégie ou prise en main directe par le conseil (Vs comité d'audit)

## Demandes

- ❖ Réalisation d'une cartographie par les administrateurs eux-mêmes
- ❖ Renforcement des approches prospectives dans l'approche des risques
- ❖ Gestion de crise
- ❖ Comment s'assurer que les systèmes de rémunération en vigueur dans l'entreprise n'encouragent pas une prise de risques trop importante ?
- ❖ Impact « Entreprise étendue »
- ❖ Impact Reporting intégré
- ❖ Plus de quantification
- ❖ Définition (appétit au risque)
- ❖ Retour d'expérience (base incidents)



**Merci de votre attention**

2<sup>ème</sup> journée des actuaires expert ERM-CERA

Lionel d'Harcourt, Associé Arengi