

2^e conférence annuelle

LA GESTION GLOBALE DES RISQUES

Un process stratégique dans un contexte de crise

Pavillon Gabriel > Paris > Mercredi 24 juin 2009



Pour faciliter la navigation dans ce document, rendez-vous au sommaire en cliquant sur
En cliquant sur les thèmes ou le nom des auteurs vous atteindrez l'article désiré.

LA GESTION GLOBALE DES RISQUES

Un process stratégique dans un contexte de crise

Mercredi 24 juin 2009
Pavillon Gabriel, Paris

Débats animés par Jean-Marc VITTORI, Editorialiste, Les Echos et Xavier DEBONTRIDE, Journaliste, Les Echos

8h30 > 9h00 Accueil des participants

9h00 > 9h30 Introduction : Le risk-management dans la crise économique et financière

- Le risk management a-t-il failli à sa vocation d'éviter le pire ou bien a-t-il au contraire permis d'éviter le pire ?

Jean-Hervé LORENZI, Président, **CERCLE DES ECONOMISTES**

Jean-Marc VITTORI, Editorialiste, **LES ECHOS**

9h30 > 11h00 Gestion des risques et gouvernance : rôles et responsabilités respectives du conseil d'administration, du comité d'audit, du management et du risk manager.

- Après l'ordonnance du 8 décembre 2008, comment les risk managers doivent-ils désormais travailler avec les organes de gouvernance et le management ?

Sylvain DE FORGES, Directeur risques et marchés, **VEOLIA ENVIRONNEMENT**

Gérard LANCNER, Directeur risk management et assurances, **YVES ROCHER**, Président, **AMRAE**

Daniel LEBEGUE, Président, **IFA**

Sylvie LE DAMANY, Avocat, Associée, **LANDWELL&ASSOCIES** - membre du réseau

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Guy MAMOU-MANI, Président, **MIDDLENEXT**

Dominique PAGEAUD, Associé, Responsable du département "Business Risk Services",
ERNST&YOUNG

11h00 > 11h20 Pause

11h20 > 12h30 Agences de notation, organismes de contrôle, auditeurs : quelle est leur perception d'une bonne gestion des risques ?

- Comment est prise en compte la gestion des risques par les agences de notation, les auditeurs externes et les organismes de contrôle ?

• Comment la gestion des risques est-elle appréciée par les auditeurs internes de l'entreprise ?

- Quelle est la responsabilité des commissaires aux comptes face aux risques dans le cadre de leur audit ?

Sophie BARANGER, Directrice des affaires comptables, **AMF**

Bruno DUNOYER DE SEGONZAC, Directeur de l'audit et de la gestion des risques, **BOUYGUES TELECOM**

Blaise GANGUIN, Managing director & Chief credit officer, **STANDARD & POOR'S**

Dominique MENARD, Associé, Responsable du comité pluridisciplinaire "Risques et contrôle interne",
PRICEWATERHOUSECOOPERS

Christine THIN, Présidente, **HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX COMPTES**

12h30 > 14h00 Déjeuner

14h00 > 15h00 Dans une situation économique tendue, quelles priorités émergent de l'ordre du jour des comités d'audit ?

- Les risques de contrepartie ou de défaillance, les risques pays ... : quelles stratégies de gouvernance pour y faire face ?
- Face à un environnement en crise, comment renforcer le risk management autour des dirigeants d'entreprises ?
- Quelles meilleures solutions pour faire face à ces risques ?

Propos liminaire : le point de vue d'une compagnie d'assurances internationale sur la gestion des risques :

Jeff MOGHRABI, Directeur général pour la France, ACE EUROPE

Nadia COTE, Directeur grands comptes et international, **ACE EUROPE**

Jean COROLLER, Associé, "Business Risk Services", **ERNST&YOUNG**

Michel MOLLARD, Président du directoire, **EULER HERMES SFAC**

William NAHUM, Médiateur du crédit délégué en charge des relations avec les organisations socioprofessionnelles

15h00 > 16h00 Les pratiques en matière de risk management : quelles évolutions dans les process ?

- La cartographie des risques est-elle toujours d'actualité ou cède-t-elle la place à de nouvelles méthodologies ?
- La crise économique influence-t-elle les méthodes de travail des risk managers ?
- Quelles innovations en matière de solutions logicielles pour la gestion des risques ?

Ignacio GONZALEZ-NUNEZ, Directeur de la gestion des risques, **EUTELSAT**

Philippe HELLICH, Directeur général risques, contrôles & audit, **DANONE**

Jean-Marc TRUCHI, Associé, **PRICEWATERHOUSECOOPERS**

Intervention d'**ENABLON**

16h00 > 17h00 Comment optimiser la communication sur la gestion des risques en interne comme en externe ?

- En interne : comment ancrer une véritable culture des risques au sein de l'entreprise et auprès des dirigeants ?
- En externe : comment valoriser les pratiques de risk management dans la communication institutionnelle ? En quoi le risk management contribue-t-il à promouvoir une bonne image de l'entreprise ?

Pierre-Alexandre BAPST, Directeur de l'audit et des risques, **HERMES INTERNATIONAL**

Seth GOLDSCHLAGER, Associé, **PUBLICIS CONSULTANTS**

Thierry JANKOWSKI, Directeur de la communication externe, Responsable de la communication de la Ligne à Grande Vitesse Est Européenne, **RESEAU FERRE DE FRANCE**

**Mercredi 24 juin 2009
Pavillon Gabriel, Paris**

LISTE DES DOCUMENTS

- **GESTION DES RISQUES ET GOUVERNANCE : ROLES ET RESPONSABILITES RESPECTIVES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITE D'AUDIT, DU MANAGEMENT ET DU RISK MANAGER** Sylvie le DAMANY
 - **AGENCES DE NOTATION, ORGANISMES DE CONTROLE, AUDITEURS : QUELLE EST LEUR PERCEPTION D'UNE BONNE GESTION DES RISQUES ?** Guy MAMOU-MANI
Dominique PAGEAUD
Bénédicte DELUZE
 - **DANS UNE SITUATION ECONOMIQUE TENDUE, QUELLES PRIORITES EMERGENT DE L'ORDRE DU JOUR DES COMITES D'AUDIT ?** Sophie BARANGER
Christine THIN
 - **LES PRATIQUES EN MATIERE DE RISK MANAGEMENT : QUELLES EVOLUTIONS DANS LES PROCESS ?** Jeff MOGHRABI
Nadia COTE
Jean COROLLER
Michel MOLLARD
 - **COMMENT OPTIMISER LA COMMUNICATION SUR LA GESTION DES RISQUES EN INTERNE COMME EN EXTERNE ?** Philippe HELLICH
Jean-Marc TRUCHI
 - **Pierre-Alexandre BAPST**
 - **Seth GOLDSCHLAGER**
 - **Thierry JANKOWSKI**

**GESTION DES RISQUES ET
GOUVERNANCE : ROLES ET
RESPONSABILITES RESPECTIVES DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITE
D'AUDIT ET DU MANAGEMENT.**

Sylvie LE DAMANY,
Avocat, Associée,
LANDWELL & ASSOCIES

Gestion des risques et Gouvernance : Quelles responsabilités ? Qui est exposé ?

Sylvie Le Damany

Avocat - Associée

Landwell & Associés membre du réseau PricewaterhouseCoopers

Conférence Les Echos

24 juin 2009



L'environnement réglementaire et l'évolution des responsabilités des administrateurs

Quel est désormais le paysage réglementaire en France ?



Des contraintes ... pour améliorer la gouvernance des entreprises et la gestion des risques

depuis la loi du 3 juillet 2008 ...

- Appliquer un Code de gouvernement d'entreprise ou s'expliquer...
- Appliquer les recommandations AFEP MEDEF en matière de rémunération des dirigeants ou s'expliquer...
- Etendre l'objet du rapport du Président aux procédures de gestion des risques mises en place par la société

Des travaux supplémentaires liés à la gestion des risques pour le Conseil d'administration...

L'environnement réglementaire et l'évolution des responsabilités des administrateurs

Quel est désormais le paysage réglementaire en France ? (suite)



L'ordonnance du 8 décembre 2008

- A transposé la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 dite 8ème directive sur le contrôle légal des comptes
- Donne un cadre légal à la pratique : 72% des sociétés cotées avaient déjà un comité d'audit

Le comité d'audit sera chargé, sous la responsabilité exclusive et collective du conseil d'administration ou de surveillance, d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle de l'information comptable et financière.

Un certain nombre d'entités visées :

- Entités dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé,
- Etablissements de crédit,
- Entreprises d'assurance et de réassurance,
- Mutuelles livre II et institutions de prévoyance titre III livre IX

L'environnement réglementaire et l'évolution des responsabilités des administrateurs



En quoi le rôle du comité d'audit est-il élargi ?

Le comité d'audit

- Doit contenir au moins un administrateur indépendant présentant des compétences particulières en matière comptables ou financière...

Il est chargé d'assurer le suivi

- Du processus d'élaboration de l'information financière
- ***De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques***
- Du contrôle légal des comptes annuels et le cas échéant des comptes consolidés par les CAC
- De l'indépendance des CAC
 - Il émet une recommandation sur les CAC proposés à la désignation par l'AG (ou équivalent)
 - Il rend compte régulièrement au conseil de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai des difficultés rencontrées

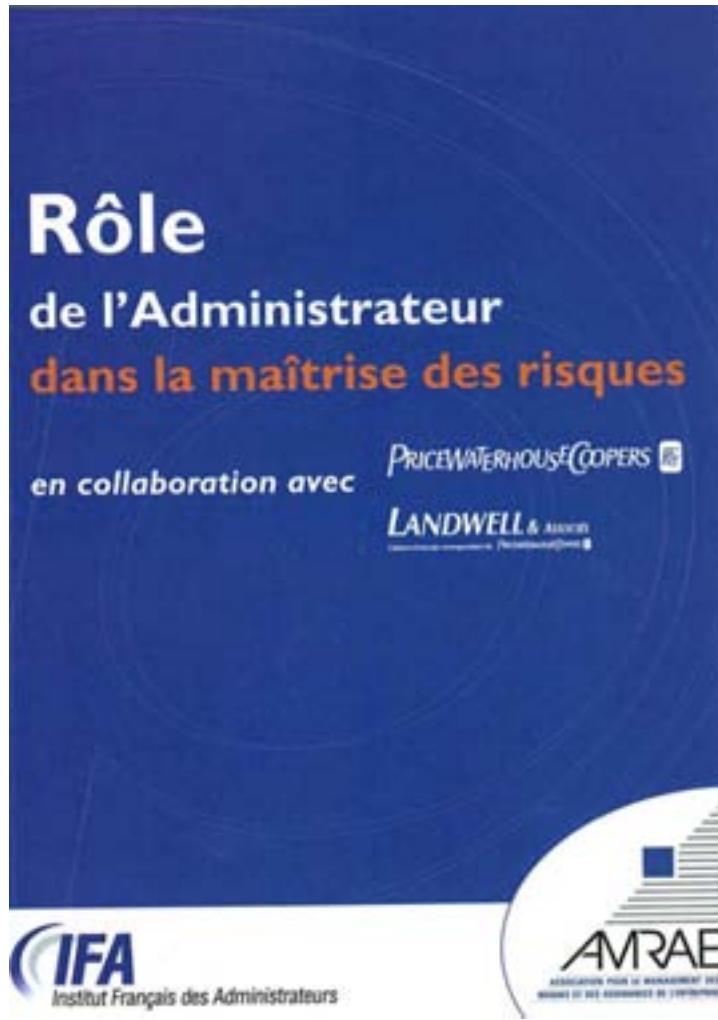
Le comité va au-delà de la cartographie des risques pour suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

L'environnement réglementaire et l'évolution des responsabilités des administrateurs

Qui est responsable en cas de défaillance du dispositif de contrôle interne ou de gestion des risques de l'entreprise ?



- Rédaction et contenu du rapport du Président sur le contrôle interne et *la gestion des risques*
 - Responsable = Président et Administrateurs
- Qualité du contrôle interne et de la gestion des risques
 - Mise en œuvre = Direction Générale
 - Suivi = Conseil et Comité spécialisé
 - Responsables (si carence) = Administrateurs et Direction Générale
- Gestion des risques de non-conformité aux Lois et règlements et éthiques
 - Responsables = Entreprise et Direction Générale
 - Suivi = Conseil



- Travaux menés en commun par l'IFA, l'AMRAE et PwC - Landwell
- Guide pratique à l'attention des administrateurs, des directeurs de risques, des Directions Générales et des autres acteurs de la maîtrise des risques dans les entreprises
 - Questions clés
 - Bonnes pratiques

Votre contact Landwell :

Sylvie Le Damany, Avocat, Associée
sylvie.ledamany@fr.landwellglobal.com
01 56 57 82 70

**GESTION DES RISQUES ET
GOUVERNANCE : ROLES ET
RESPONSABILITES RESPECTIVES DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITE
D'AUDIT ET DU MANAGEMENT.**

**Guy MAMOU-MANI,
Président,
MIDDLENEXT**

A propos de MiddleNext :

MiddleNext est l'association professionnelle française indépendante représentative des valeurs moyennes cotées.

Crée en 1987, MiddleNext fédère et représente exclusivement les sociétés cotées sur Euronext et Alternext de NYSE Euronext, tous secteurs d'activité confondus.

L'action de MiddleNext est triple :

- représenter et défendre les intérêts de ses entreprises membres, auprès des autorités de tutelle boursière et des pouvoirs publics ;
- assurer la promotion des entreprises cotées qu'elle fédère et renforcer leur visibilité auprès des acteurs de la communauté financière, des investisseurs et des médias ;
- accompagner les dirigeants dans la maîtrise des techniques boursières essentielles à l'optimisation de leur cotation en Bourse.

MiddleNext co-préside le Smaller Issuer Committee d'EuropeanIssuers, première association européenne qui promeut les intérêts des sociétés cotées en Bourse. Cette dernière regroupe 15 pays et représente près de 9.200 sociétés cotées pour une capitalisation boursière d'environ 8 500 milliards d'euros.

Position de MiddleNext sur les comités d'audit

Après un lobbying intense (appuyé par d'autres associations, et en particulier l'ANSA et l'AFEP) dans le cadre de la transposition de la 8ème directive, nous avons obtenu que les comités d'audit restent facultatifs pour les valeurs moyennes.

Les sociétés dont le conseil d'administration ou le conseil de surveillance remplit les fonctions du comité d'audit, c'est à dire exerce ses fonctions telles que définies par l'article L 823-19, sont dispensées des obligations prévues par le même article, à savoir l'institution d'un comité spécialisé (d'audit) distinct du conseil, composé uniquement de membres de ce dernier à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction (DG et DGD) et comprenant un membre indépendant ayant des compétences particulières en matière financière ou comptable.

Ainsi, les fonctions du comité d'audit sont exercées par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance :

- la création d'un comité d'audit n'est pas obligatoire ;
- la présence d'un administrateur indépendant et compétent n'est pas obligatoire ;
- la présence des membres dirigeants est possible.

Les sociétés cotées devront identifier cet organe et devront rendre publique sa composition.

MiddleNext encourage néanmoins, même si la présence d'un administrateur indépendant n'est pas formellement nécessaire dans un comité d'audit, à en avoir au sein de votre conseil d'administration ou conseil de surveillance si tel n'est pas le cas aujourd'hui.

Pour mémoire, le projet initial prévoyait un comité obligatoire pour chaque PME, composé exclusivement d'administrateurs indépendants.

**GESTION DES RISQUES ET
GOUVERNANCE : ROLES ET
RESPONSABILITES RESPECTIVES DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITE
D'AUDIT ET DU MANAGEMENT.**

**Donimique PAGEAUD,
Associé,
ERNST & YOUNG**

Gestion des risques et gouvernance: Rôles et responsabilités

Conférence Les Echos - Gestion globale des risques
Le 24 Juin 2009



Retours d'expérience post crise financière

1

source : entretiens Menés par
Ernst & Young avec plus de 50
administrateurs et membres
de comités d'audit du SBF 120

Gestion des risques et gouvernance : quelles sont les attentes des administrateurs et des membres des comités d'audit ?

Les valeurs et les qualités professionnelles

1. Le conseil est le gardien de l'éthique

- ▶ Le conseil doit être associé à l'élaboration des valeurs. Il est le gardien des valeurs, il doit aussi avoir les moyens de vérifier que les valeurs sont correctement mises en œuvre (le président de l'Institut Français des Administrateurs).

2. Les administrateurs doivent être courageux et garder un regard indépendant...

- ▶ La complexité des nouveaux business ne justifie pas que l'on ne puisse pas les contrôler. Un comité d'audit doit exiger de comprendre, il doit démontrer la complexité. Quand on ne comprend pas, on doit se doter des moyens de comprendre. Quand on ne comprend pas on ne fait pas (un administrateur).
- ▶ Combien de « sanctuaires », ces domaines dont on est priés de détourner le regard.... (un administrateur)

3. Un conseil doit agir dans le partage, agir comme une équipe

- ▶ On ne parle de la composition des conseils d'administration qu'au travers de l'indépendance et de la durée des mandats. C'est très largement insuffisant... Il faut qu'un conseil fonctionne comme une équipe, ... Les conseils sont souvent composés d'ex-stars mais sans beaucoup de cohérence de compétences (un administrateur).

4. L'administrateur doit être professionnel et engagé

- ▶ A l'origine de cette crise, on retrouve le problème de la composition des conseils. Les administrateurs ne connaissent pas suffisamment le métier de l'entreprise qu'ils contrôlent. L'administrateur idéal qui comprend les différentes cultures, qui est disponible, qui connaît le métier, qui connaît la finance et la comptabilité, ... cet administrateur n'existe pas... (un administrateur)

Gestion des risques et gouvernance : quelles sont les attentes des administrateurs et des membres des comités d'audit ?

Le cadre de gouvernance

1. Dirigeants et administrateurs ne s'investissent pas assez dans la bonne gouvernance

- ▶ Le travail du conseil de la société « S » est superficiel... On n'y trouve pas les personnes qu'il faudrait trouver... Il faudrait être plus organisé et didactique... Mes voisins ne comprenaient pas de quoi on parle... Xx ne connaît pas le métier, Yy fait des bons mots... La question de la compétence se pose... (un administrateur).

2. Le conseil doit être le tuteur du management : « check and balance »,

- ▶ Le conseil est le tuteur du management (le président de l'Institut Français des Administrateurs).
- ▶ Un conseil n'est pas un « super-comex ». Un conseil montre son utilité dans les très grandes opérations ou bien en temps de crise. C'est un garde-fou. Le comité d'audit et de gouvernance sont donc des « garde-fou au carré »... (le dirigeant d'une grande entreprise industrielle).

3. La bonne gouvernance est indissociable du cadre de contrôle

- ▶ Une bonne gouvernance du conseil d'administration renvoie à un bonne gouvernance du management, je suis totalement convaincu de la nécessité et de l'intérêt de mettre en place un système de contrôle qui englobe le fonctionnement du conseil et celui du reste de l'entreprise (un administrateur).
- ▶ Le rôle du comité d'audit est considéré comme très important. La responsabilité du comité d'audit est extrêmement large, elle l'emporte sur celle de tous les autres comités du conseil d'administration. Je ne trouverais pas anormal que le comité d'audit supervise les travaux du comité des rémunérations. « Le comité d'audit, en un mot, doit veiller aux équilibres fondamentaux » (un administrateur).

Gestion des risques et gouvernance : quelles sont les attentes des administrateurs et des membres des comités d'audit ?

Les pratiques

1. Le conseil ne doit pas abandonner le champ de la Stratégie

- ▶ Au regard de la stratégie, je suis formel, quelle que soit la qualité du management, quelle que soit l'honnêteté de la direction générale, je suis convaincu du fait que le conseil doit être le moteur de la stratégie. Cela est dû au fait que nous vivons un environnement extrêmement turbulent. Nous avons besoin de tous les regards (le dirigeant d'une entreprise industrielle).

2. Le Management des risques est essentiel car il conditionne la pérennité

- ▶ En matière de cartographie des risques, le management doit être mouillé jusqu'au cou. J'exige que la cartographie soit faite par l'équipe de direction une fois par an. Aucun risque ne peut être la responsabilité de personne. Une cartographie est une carte des responsabilités, ... Un comité exécutif annuel consacré aux risques permet de vérifier chaque année l'engagement et la gestion du problème (un dirigeant de banque).
- ▶ J'admetts le fait que de très grands enjeux (risques) sont situés dans les projets (le cœur de métier) (un administrateur).
- ▶ J'estime qu'il est important d'avoir un ingénieur (qui connaît le métier) au sein du comité d'audit. les enjeux sont logés dans les activités techniques. Xx, et moi faisons ce que nous pouvons mais notre manque de connaissance technique est un lourd handicap (un administrateur).
- ▶ Des zones entières ne sont pas intégrées dans le périmètre de surveillance des risques. Il faut se demander en permanence où sont les nouveaux territoires.

3. Le contrôle interne n'est pas une formalité

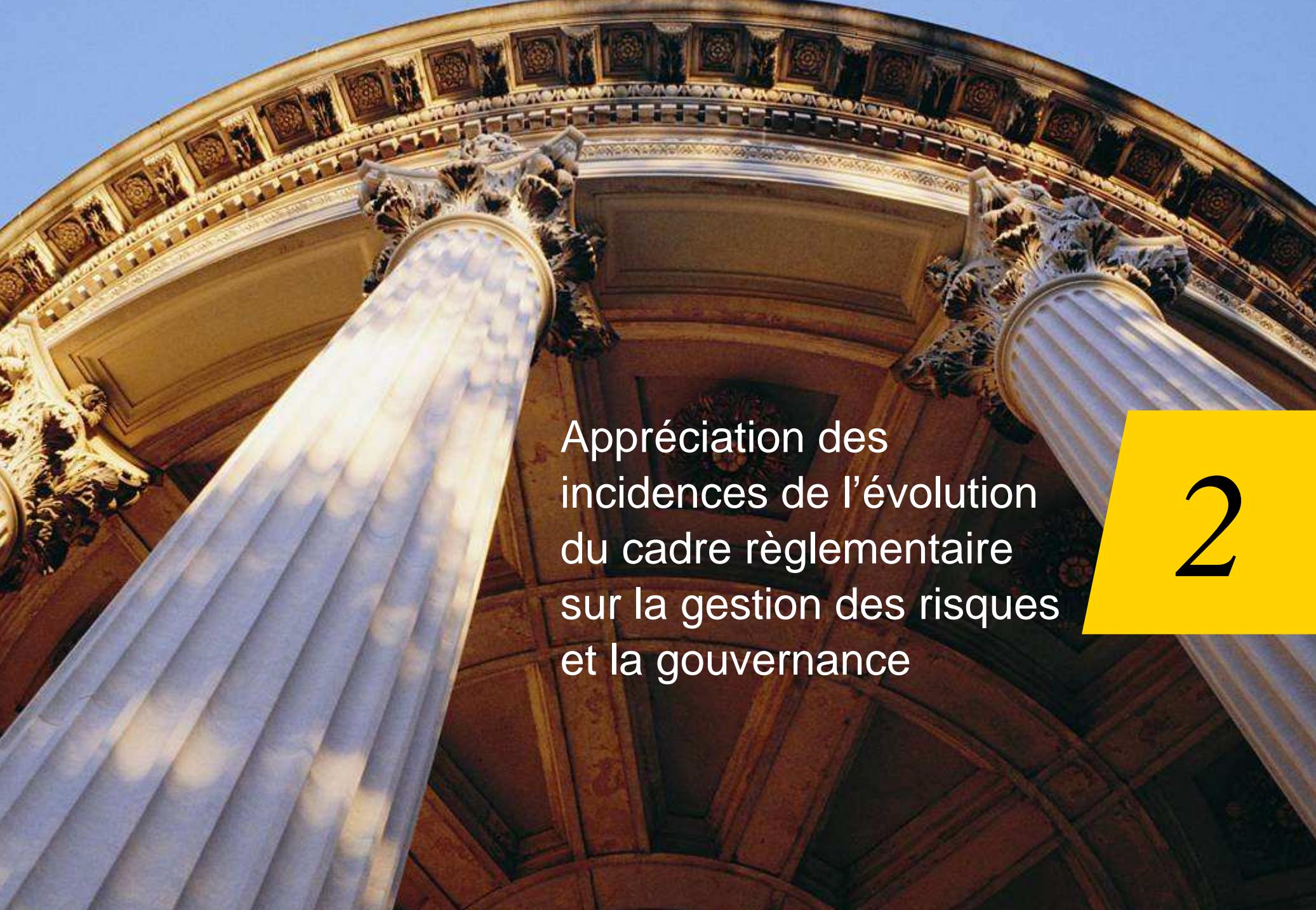
- ▶ Le contrôle interne est devenu beaucoup trop formaliste... Ce qui compte par-dessus tout c'est l'esprit dans lequel on fait les choses. Rajouter des couches de procédures et de contrôle est totalement inutile... La crise que nous vivons devrait engendrer de véritables changements... (un administrateur).
- ▶ Je trouve très utile de faire venir les patrons d'opérations et de fonctions témoigner devant le comité d'audit de leur façon de maîtriser leur activité (un administrateur parmi de nombreux autres).

4. La qualité de l'information financière ne peut être négligée

- ▶ Je constate le stress quand il s'agit de livrer des informations financières ; les administrateurs commencent à s'interroger. C'est un domaine où il y a pas mal de zones d'ombres : Faut-il faire un « discovery » tout de suite, est-ce que l'information est claire et non « misleading » ? La sensibilité du conseil s'accroît dans ce domaine (un dirigeant d'entreprise industrielle).
- ▶ La relation entre les comités d'audit et les commissaires aux comptes s'est beaucoup intensifiée depuis quelques années, et c'est une bonne chose (un administrateur).

Administrateurs et membres de comité d'audit : 11 enseignements majeurs tirés de la crise

1. *Le conseil est le gardien de l'éthique*
2. *Les administrateurs doivent être plus courageux et garder un regard indépendant...*
3. *Un conseil doit agir dans le partage, agir comme une équipe*
4. *L'administrateur doit être professionnel et engagé*
5. *Dirigeants et administrateurs ne s'investissent pas assez dans la bonne gouvernance*
6. *Le conseil doit être le tuteur du management : « check and balance »,*
7. *La bonne gouvernance est indissociable du cadre de contrôle*
8. *Le conseil ne doit pas abandonner le champ de la Stratégie*
9. *Le Management des risques est essentiel car il conditionne la pérennité*
10. *Le contrôle interne n'est pas une formalité*
11. *La qualité de l'information financière ne peut être négligée*



Appréciation des
incidences de l'évolution
du cadre réglementaire
sur la gestion des risques
et la gouvernance

2

Gouvernance, Gestion des risques et contrôle interne : trois approches complémentaires pour sécuriser le cadre de contrôle global d'une entreprise

Verbatims

« La crise actuelle a pour origine un dysfonctionnement des organes de gouvernance, pas des procédures de contrôle ».

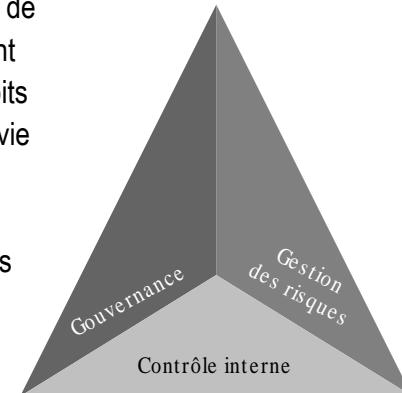
« Le contrôle interne est devenu trop formaliste et pas assez lié aux dimensions métiers ».

Administrateurs CAC 40

- ▶ **Les évolutions de notre environnement tant en ce qui concerne les dimensions réglementaire (loi du 3 juillet 2008, et ordonnance de décembre 2008) qu'économique (crise financière, crise de confiance , crise médiatique ...) confirment la nécessité et l'acuité d'évoquer avec nos clients la pertinence des chaînes de contrôle des entreprises.**
- ▶ **Ce document vise à fournir quelques clés d'entrée sur ces thèmes.**

Rappel : les fondamentaux du cadre de contrôle

Système par lequel une société (ou un groupe de sociétés) est dirigée et contrôlée. Il régule les pouvoirs et améliore l'efficacité de la prise de décision en précisant les rôles, responsabilités et droits des différents participants à la vie de la société tels que : conseil d'administration (conseil de surveillance le cas échéant), les dirigeants, les actionnaires etc.



Système par lequel une entreprise recense les facteurs endogènes ou exogènes pouvant l'empêcher d'atteindre ses objectifs ou bien porter atteinte à ses actifs quels qu'ils soient. Et ce afin de définir les plans de couverture les plus pertinents

Dispositif visant à contribuer à la maîtrise des activités, et à l'efficacité des opérations. Il doit prendre en considération les risques significatifs de l'entreprise que ceux-ci soient financiers, opérationnels ou de conformité réglementaire

Gouvernance, Gestion des risques et contrôle interne

Rappel des textes... Ce qui a changé

- ▶ La loi de sécurité financière d'août 2003 prévoyait :
 - ▶ Une obligation d'information du marché sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne via le rapport du président sur le contrôle interne.
 - ▶ La publication chaque année par l'AMF de son propre rapport sur la base de cette information.
- ▶ **Les Nouvelles dispositions 2008** renforcent significativement le dispositif :
 - ▶ Directive 2006/46/CE du 14 juin 2006 complétant **les 4^e et 7^e directives** en matière de déclaration annuelle sur le gouvernement d'entreprise et de description du système de gestion des risques et de contrôle interne a été transposé dans **une loi du 3 juillet 2008**, applicable dès le 5 juillet 2008. Elle prévoit de compléter le contenu du rapport du président et précise les modalités d'approbation
 - ▶ Ordonnance de transposition du 9 décembre 2008 de la Directive européenne Audit rendant, notamment obligatoire les comités d'audit dans les entités d'intérêt public et précisant leurs missions

Gestion des risques : la répartition des rôles évolue

Acteurs pris en compte par l'ordonnance du 8 décembre 2008

Conseil d'administration

Approuve le rapport du Président qui rend compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques

Comité d'audit

Assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Direction Générale

Assure la responsabilité de la mise en place et le pilotage des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Commissaire aux comptes

Communique les faiblesses significatives du contrôle interne pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Audit interne

Evalue de manière indépendante et objective l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Gouvernance, Gestion des risques et contrôle interne

Ce qui change : le contenu du rapport du président évolue

Avant

Le président du conseil d'administration (ou le président du conseil de surveillance) rend compte, dans un rapport joint au rapport de gestion du conseil d'administration (ou du directoire), des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société.

- ▶ Ce rapport porte également sur les éventuelles limitations de pouvoirs que le conseil d'administration attribue au Directeur Général.
- ▶ Applicable pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2003.
- ▶ Pas de contenu normalisé du rapport du Président, hormis les recommandations AMF.

Après

Transpositions des dispositions du droit européen en matière de rapport sur le gouvernement d'entreprise et le contrôle interne (4^e et 7^e Directives Européennes).

Loi du 3 juillet 2008. Ce rapport porte également sur les éventuelles limitations de pouvoirs que le conseil d'administration attribue au Directeur Général.

- ▶ Le rapport du président est désormais approuvé par le conseil.
- ▶ Le rapport du président doit désormais décrire également les procédures de gestion des risques.
- ▶ Les sociétés doivent se référer à un code de gouvernement d'entreprise et adopter une approche “appliquer ou expliquer”.
- ▶ Le rapport du président doit contenir un ensemble d'informations complémentaires précises (telles que les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'assemblée générale).

Comités d'Audit :

Rappel des textes.. ce qui a changé

- ▶ Les comités d'audit deviennent obligatoires dans les sociétés cotées sur un marché réglementé. Ils sont en charge :
 - ▶ du suivi des processus de l'information financière.
 - ▶ du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
 - ▶ du suivi du contrôle légal des comptes et des aspects liés à l'indépendance des CAC.
 - ▶ des recommandations pour la nomination des CAC.
- ▶ Au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit.
- ▶ La sensibilité des administrateurs face à l'ampleur de leurs responsabilité s'accroît
- ▶ Le rôle des Commissaires aux comptes envers le comité spécialisé est le même, que ce comité relève ou non d'une obligation légale
 - ▶ Ils font rapport au comité d'audit sur les faiblesses significatives de contrôle interne au regard du processus d'information financière.
 - ▶ Ils communiquent annuellement une déclaration d'indépendance et des informations sur les prestations du réseau et les prestations DDL
- ▶ L'entrée en vigueur des dispositions relatives au comité
 - ▶ Au plus tôt le 31 août 2009 (en fonction des renouvellements de mandats au sein du CA ou du CS)
- ▶ Le règlement intérieur du comité va évoluer



Comités d'Audit

3

Rôles du comité d'audit... les nouveautés

- ▶ L'ordonnance du 9 décembre 2008 précise que le comité d'audit est notamment chargé d'assurer « le suivi de l'efficacité du système de gestion des risques et de contrôle interne ». Au regard de l'information présentée dans l'Ordonnance, certaines modalités de mise en œuvre restent à définir par chaque société concernant le « suivi de l'efficacité ».
- ▶ Au regard de notre expérience, le suivi de l'efficacité nécessite que :
 - ▶ Les objectifs soient définis.
 - ▶ Les moyens mis en œuvre par le management pour atteindre les objectifs soient adaptés et évalués régulièrement.
- ▶ Nous pouvons ainsi considérer que le comité d'audit devra s'assurer que :
 - ▶ La politique de gestion des risques et de contrôle interne est définie (objectifs de la gestion des risques, stratégie de couverture, rôle de la gestion des risques et du contrôle interne dans la prise de décisions (plan stratégique, budget, investissements, fusions / acquisitions)...); le plus généralement dans une charte.
 - ▶ Le management a mis en place les dispositifs appropriés et dispose de moyens lui permettant de :
 - ▶ Vérifier le correct fonctionnement du contrôle interne et de la gestion des risques.
 - ▶ S'assurer de la remontée des dysfonctionnements.
 - ▶ Contrôler le correct traitement des problèmes rencontrés.

Afin d'accompagner nos clients, dans l'évolution du rôle d'un comité d'audit, nous avons défini ci après deux grilles d'analyse permettant de définir le contenu de cette nouvelle mission.

Rôles du comité d'audit :

S'assurer que les objectifs sont définis... quelle grille d'analyse adopter ?

1. Valider
les objectifs

2. Valider la pertinence du dispositif
via les chartes

Gestion des risques

- ▶ Identifier les risques de toute nature (stratégiques, opérationnels, financiers ou de conformité) qui peuvent empêcher l'entreprise d'atteindre ses objectifs ou qui menacent ses actifs corporels, incorporels et financiers.
- ▶ Définir et mettre en œuvre les politiques de couverture au regard de l'appétence / tolérance à ces risques.

Contrôle interne

- ▶ Identifier les priorités de l'entreprise en matière de contrôle interne (Loi – qualité Information – efficacité des opérations).
- ▶ Mettre en œuvre un dispositif de contrôle interne pertinent au regard de la stratégie gestion des risques.

- ▶ Engagement sur les objectifs de gestion des risques
- ▶ Description des rôles et responsabilités en matière de gestion des risques (ex : Comité des risques, propriétaires de risques...) dans l'ensemble du groupe, y compris délégations d'autorité et limitation des pouvoirs
- ▶ Description des modalités d'identification et de hiérarchisation des risques et des tableaux de bord
- ▶ Définition des principes de gestion et explication de leur cohérence :
 - modalités de décision et d'arbitrage
 - politiques de prévention et protection
 - plans de continuité d'activité
 - politiques d'assurance
 - politique de gestion des sinistres et litiges
 - politiques de couverture
 - politique de provisionnement pour risque
- ▶ Dispositif de gestion et communication de crise
- ▶ Définition des modalités de déploiement dans le groupe

- ▶ Engagement sur les objectifs de contrôle interne
- ▶ Précision du périmètre de couverture de contrôle interne
- ▶ Définir les référentiels utilisés au sein de l'entreprise et du groupe
- ▶ Transcription des 5 composants du contrôle interne dans la culture du groupe
- ▶ Définition des principes de fonctionnement et de « reporting » sur la qualité du fonctionnement du contrôle interne
 - Auto évaluation « siège »
 - Auto évaluation déployée en filiales
 - Tests d'existence
 - Missions d'audit interne

Rôles du comité d'audit :

S'assurer que les moyens sont adaptés... quelle grille d'analyse adopter ?

Gestion des risques

- ▶ L'infrastructure mise en œuvre (risk manager, correspondants risque dans les divisions et business units...) est cohérente avec l'organisation et les enjeux et les rôles et responsabilités des personnes en charge de la gestion des risques sont clairement définis.
- ▶ Les moyens internes et externes de communication sur la gestion des risques sont adaptés aux enjeux.
- ▶ La méthode d'analyse des risques est définie et communiquée. Cette méthode précise notamment les différentes étapes du processus de gestion des risques : identification, caractérisation, évaluation, hiérarchisation.
- ▶ Une analyse des risques est effectuée à minima annuellement aux niveaux adéquats (siège, divisions, entités,...) et permet d'obtenir une vision des principaux risques de la société et des niveaux de maîtrise associés.
- ▶ L'analyse des risques donne lieu à des discussions sur le niveau de tolérance aux risques.
- ▶ Les mesures mises en œuvre fonctionnent et permettent effectivement d'améliorer de niveau de maîtrise des risques.
- ▶ La continuité des activités est étudiée et des plans de maintien ou de reprise des opérations sont définis et régulièrement mis à jour.
- ▶ La gestion de crise est traitée.

Contrôle Interne

- ▶ Le management dispose d'une évaluation régulière de l'environnement de contrôle interne.
- ▶ Le management dispose d'un dispositif d'évaluation du contrôle interne comptable et financier.
- ▶ Le management dispose d'un processus structuré d'évaluation de contrôle interne opérationnel (auto-évaluation ou non) et peut consolider les résultats.
- ▶ Les équipes d'audit interne évaluent régulièrement la robustesse des dispositifs d'évaluation.
- ▶ Les équipes d'audit interne évaluent régulièrement la pertinence du dispositif de gestion des risques moyens.

L'organisation des travaux du comité d'audit ou des risques

Comment doit elle évoluer ?

Les plans de travail du conseil et des comités doivent être suffisamment structurés pour couvrir les risques majeurs, tant en ce qui concerne la pertinence du contrôle interne et financier, le traitement des zones à risques (filiales – domaines de l'entreprise), que les risques émergents.

Plan de travail

Les incontournables

- ▶ Risques stratégiques et opérationnels majeurs :
 - Revue de la cartographie
 - Revue politique de couverture et Mesure d'efficacité des plans
 - Analyse régulière des audits menés et audition du management
- ▶ Contrôle interne comptable et financier :
 - Analyse du résultat du contrôle interne comptable et financier
 - Audition DAF
 - Audition Commissaires aux comptes
- ▶ Autres contrôles internes :
 - Autoévaluation, retours des missions d'audit + audit interne
- ▶ Clôture des comptes :
 - Mesure de la Pertinence des options
 - Audition du DAF et commissaires aux comptes

La gestion des exceptions

- ▶ Hot topics liés à la crise financière (covenants, liquidités, risque de contrepartie..)
- ▶ Comment gère-t-on le « What could go wrong » ?
- ▶ Comment évite-t-on les « sanctuaires » (domaines non couverts de l'entreprise) ?

Rappel : les comités d'audit doivent disposer d'un pouvoir d'investigation cohérent avec leur niveau de responsabilité (corporate ou métiers), et par ailleurs, le comité d'audit corporate doit s'assurer de la consolidation des risques filiales

Les tableaux de bord Risques et Contrôle Interne

Comment doivent-ils évoluer ?

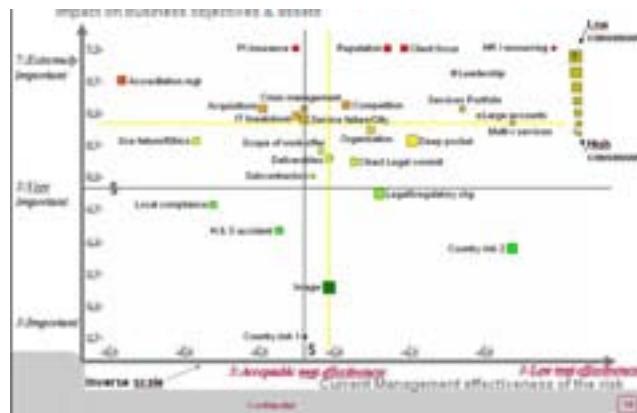
Les tableaux de bord risques doivent démontrer au Comex et au Conseil (Comité d'audit) l'efficacité des systèmes de gestion de risques et de contrôle interne

Exemple de tableau de bord risques

Sujet	Outils	Synthèse
Efficacité du système de gestion de risques	- Cartographie des risques majeurs - Tableau de bord risques	<ul style="list-style-type: none">• Restitution de l'évolution des risques majeurs• Avancement des actions de couverture et appréciation de l'efficacité du dispositif• Lien avec le tableau de bord stratégique (exposition de ciblage objectifs stratégiques aux risques)• Vision différenciée de l'exposition par grande divisions et/ou géographies constituant le groupe
Efficacité du système de contrôle interne	Analyse des risques dans les processus opérationnels et supports	<ul style="list-style-type: none">• Avancement des actions de structuration du contrôle interne• Test de l'efficacité des contrôles• Vue sur l'efficacité du dispositif de contrôle interne par processus• Vision différenciée de l'exposition par entité constituant le groupe

Exemples de tableau de bord des risques pour le comité d'audit

1 Cartographie des risques majeurs

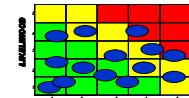
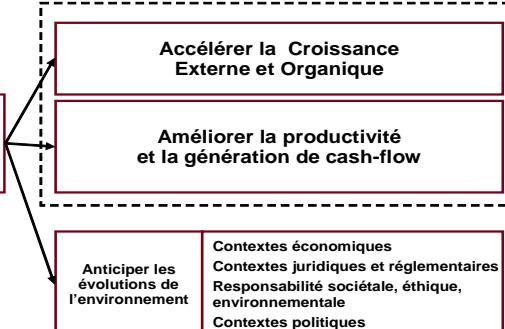


annuel

2 Exposition de la stratégie aux risques

retour

Objectifs / Création de valeur du groupe
annuel



15

11

12



3 Efficacité de la démarche gestion des risques

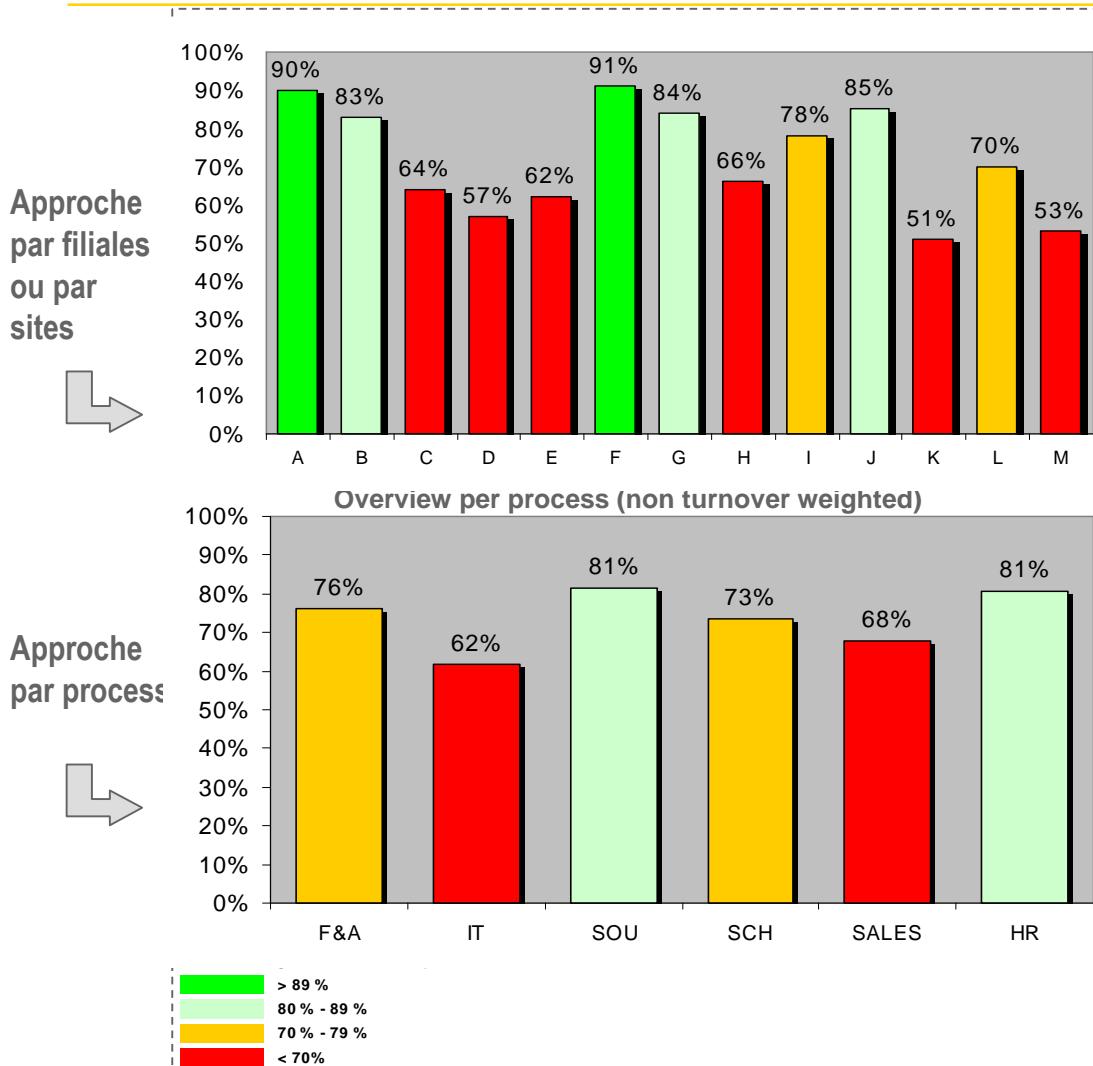
semestriel

	Appréciation de l'avancement des actions de réduction du risque	Rouge	Orange	Vert
1				
2				
3				

Appréciation de la « Réalité et l'efficacité » des contrôles en place

- Résultats du plan audit interne
- Résultats de l'auto-évaluation Contrôle Interne

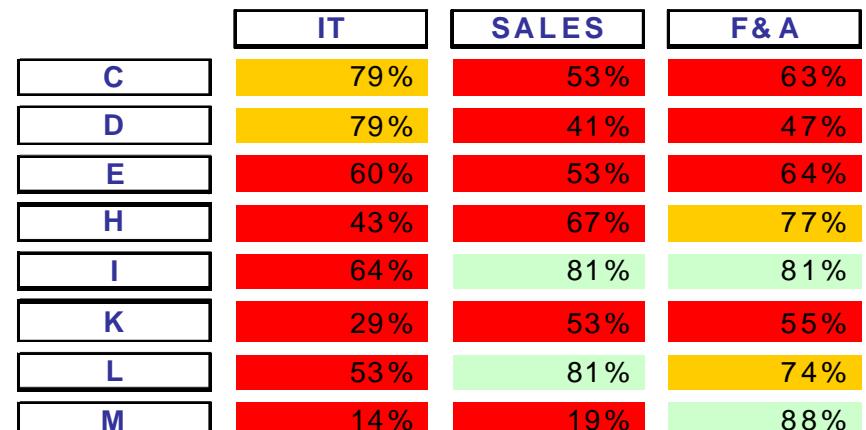
Exemple de tableau de bord contrôle interne pour le comité d'audit



Mesure de la réalité et de l'efficacité des conseils par processus et par entités

Commentaires

- Domaines les plus sensibles
- Actions à engager



Merci pour votre écoute

Contacts :

Dominique Pageaud, Associé

Téléphone: +33 1 46 93 75 63

Email: dominique.pageaud@fr.ey.com

Nathalie Ciezkowski, responsable marketing

Téléphone: +33 1 55 61 00 08

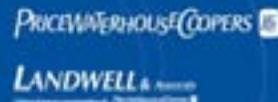
Email: nathalie.ciezkowski@fr.ey.com

**GESTION DES RISQUES ET
GOUVERNANCE : ROLES ET
RESPONSABILITES RESPECTIVES DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION, DU COMITE
D'AUDIT ET DU MANAGEMENT.**

Bénédicte DELUZE,
Directeur scientifique,
AMRAE

Rôle de l'Administrateur dans la maîtrise des risques

en collaboration avec



Sommaire

- I. Contexte réglementaire
- II. Principes et fondamentaux de la surveillance des risques de l'entreprise
- III. Qu'attendent aujourd'hui les dirigeants des entreprises ?
- IV. Propositions de bonnes pratiques

IV. Propositions de bonnes pratiques

- 1. Rôles et Responsabilités des membres du Comité du Conseil au regard de la réglementation en vigueur*
- 2. Quelle organisation mettre en place ?*
- 3. Modalités de fonctionnement du Comité du Conseil et domaines de compétences*

**AGENCES DE NOTATION,
ORGANISMES DE CONTROLE,
AUDITEURS : QUELLE EST LEUR
PERCEPTION D'UNE BONNE
GESTION DES RISQUES ?**

**Sophie BARANGER,
Directrice des affaires comptables,
AMF**

Paris, le 20 mai 2009

Etude portant sur l'information financière publiée au titre du 1^{er} semestre 2008, dans le cadre de la première application de la directive Transparence

La directive Transparence prévoit en son article 5 que les émetteurs cotés de titres de capital ou de titres de créances publient un rapport financier semestriel couvrant les 6 premiers mois de chaque exercice, le plus tôt possible après la fin du semestre couvert et au plus tard deux mois après la fin du semestre.

La loi n° 2005-842 du 26 juillet 2005 a transposé cette directive dans le code monétaire et financier. L'article L. 451-1-2 III dudit code prévoit que les émetteurs, dont les titres de capital ou de créances sont admis aux négociations sur un marché réglementé, publient et déposent auprès de l'Autorité des marchés financiers un rapport financier semestriel dans les 2 mois qui suivent la fin du premier semestre de l'exercice.

Ce rapport financier semestriel comprend :

1. des comptes condensés pour le semestre écoulé, présentés sous forme consolidée, le cas échéant ;
2. un rapport semestriel d'activité ;
3. une déclaration des personnes physiques qui assument la responsabilité de ces documents ;
4. le rapport des commissaires aux comptes sur l'examen limité des comptes précités.

L'AMF a souhaité analyser la façon dont les dispositions de l'article L. 451-1-2 III du code monétaire et financier ont été appliquées lors de la première présentation de cette information financière, à savoir au titre du 1^{er} semestre 2008, pour les émetteurs dont l'exercice coïncide avec l'année civile. Pour ce faire, cette étude a été réalisée sur la base du même échantillon que celui retenu lors de l'étude sur l'information trimestrielle publiée en avril 2008 (CAC40 + 40 émetteurs du NEXT20, MID100, SMALL90 ainsi qu'un panel européen de 21 émetteurs de l'EURO STOXX 50)¹. Sur la base des constats effectués, l'AMF juge utile de revenir sur un certain nombre de points au travers de rappels et de recommandations afin d'améliorer la qualité de l'information produite.

¹ [Etude sur l'information trimestrielle](#) publiée le 7 avril 2008 et disponible sur le site internet de l'AMF, rubrique Publications > Etudes et analyses.

Synthèse des constats et recommandations

Les principaux constats

Les émetteurs du panel français ont tous publié leur rapport financier semestriel dans les délais, à l'exception de deux sociétés de l'indice SMALL 90.

Lorsqu'il est établi, ce rapport comporte des comptes présentés sous une forme condensée.

Le contenu du rapport est globalement conforme aux exigences réglementaires, même si le rapport semestriel d'activité, qui est l'une de ses composantes, ne contient toutes les informations requises que dans la moitié des situations, à savoir :

- les événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice et leur incidence sur les comptes semestriels ;
- une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice ;
- les principales transactions entre parties liées².

14% des émetteurs n'ont pas fourni la déclaration du responsable et 7% n'ont pas publié le rapport des commissaires aux comptes.

Enfin, 78% des émetteurs ont profité de la publication du rapport financier semestriel pour formuler volontairement un commentaire sur leurs informations financières prospectives.

Les recommandations

La première recommandation vise à rappeler que le rapport financier semestriel doit être publié dans le délai de deux mois à l'issue de la clôture du semestre et que son contenu doit être conforme aux exigences de l'article L.451-1-2 III du code monétaire et financier et de l'article 222-4 du règlement général de l'AMF. A ce titre, il doit comporter des comptes, un rapport semestriel d'activité, une déclaration des personnes responsables et le rapport des commissaires aux comptes.

Les autres recommandations visent essentiellement le rapport semestriel d'activité. A des fins de lisibilité, il convient de présenter clairement des rubriques séparées pour les trois types d'informations requises dans le rapport semestriel d'activité, à savoir les événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice et leur incidence sur les comptes semestriels, la description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice et les principales transactions entre parties liées.

La notion d'événements importants n'est pas définie par les textes. Cependant, comme cela avait été envisagé dans le cadre de l'information trimestrielle, il apparaît opportun de préciser que ces événements importants doivent s'entendre, au moins, comme l'information permanente visée par le règlement général de l'AMF (article 223-1 et suivants), ce qui implique de reprendre la description d'événements de la période considérée qui ont déjà fait l'objet d'une communication au titre de l'information sensible³ et d'expliquer quelles en ont été les conséquences sur les comptes semestriels. Il convient de rappeler que le rapport semestriel d'activité doit être également le document relatant l'activité des six premiers mois de l'année, et illustrant les principales données chiffrées issues des comptes au travers des commentaires de la Direction. A cet égard, il représente une partie essentielle du rapport semestriel.

² Pour les émetteurs de titres de capital.

³ La notion d'information « sensible » doit s'entendre au sens de l'article 621-1 du règlement général de l'AMF qui traite de l'information privilégiée.

Concernant les acquisitions ou les cessions significatives survenues sur le semestre qui entrent dans le champ des événements importants, il convient de noter que des informations doivent être fournies dans les notes annexes au titre d'IFRS 3 ou d'IFRS 5⁴. Par exemple, s'agissant des acquisitions d'entités, une information doit être fournie sur le chiffre d'affaires et le résultat de la période comme si l'acquisition avait eu lieu au début de la période. Cependant, les émetteurs pourraient utilement formuler un commentaire narratif sur ces acquisitions ou cessions dans leur rapport semestriel d'activité, tout en renvoyant aux notes annexes s'agissant des détails chiffrés de l'incidence de ces opérations sur les comptes semestriels (Information sur le pourcentage d'instruments de capitaux propres acquis, coût du regroupement et description des composantes de ce coût, etc.).

De la même façon, lorsque dans les cas où les émetteurs présentent une information *pro forma* en application de l'instruction de l'AMF n°2007-05 du 2 octobre 2007⁵, cette information est considérée comme directement liée à celle fournie au titre d'IFRS 3 et ne suffit pas à remplir les exigences requises au titre I de l'article 222-6 du règlement général de l'AMF⁶, à savoir commenter ces acquisitions ou cessions dans le rapport semestriel d'activité au titre de la description des événements importants survenus au cours de la période.

La description des principaux risques et incertitudes sur la période restante porte sur les éléments susceptibles d'avoir une incidence significative sur la situation financière et les résultats de l'émetteur. La communication fournie à ce titre peut s'appuyer, au moyen d'une référence explicite, sur l'information précédemment publiée au titre du rapport financier annuel et/ou du document de référence, dans la mesure où l'appréciation du management sur la nature et le niveau des risques n'a pas changé au cours du semestre. Si l'émetteur considère qu'il n'y a pas eu d'évolution des facteurs de risques sur le semestre, il peut ainsi faire un renvoi à son document de référence. A l'inverse, en cas de changement dans l'appréciation des risques par l'émetteur, ce dernier l'indiquera spécifiquement et les décrira dans son rapport financier semestriel ou mettra à jour la rubrique « facteurs de risques » de son document de référence en procédant à son actualisation.

S'agissant des transactions avec les parties liées, il est possible de renvoyer aux comptes si l'information est donnée dans les états financiers intermédiaires (conformément à IAS 24 sur les parties liées). En pratique, la norme IAS 34 relative à l'information intermédiaire requiert d'inclure des informations sur les transactions avec les parties liées si celles-ci présentent un caractère significatif et/ou si leur omission a pour effet de rendre trompeurs les états financiers intermédiaires résumés (IAS 34, par. 10 et 15⁷). Ainsi, lorsque l'information est fournie dans les notes annexes, cela permet a priori de remplir les exigences de l'article 222-6 du RG AMF, et une mention explicite dans le rapport semestriel d'activité du renvoi aux notes annexes peut mettre utilement en évidence la concordance des deux documents. Si l'émetteur estime qu'aucune transaction entre parties liées n'a influé significativement sur sa situation financière ou ses résultats, il l'indiquera clairement dans son rapport financier semestriel. L'émetteur documentera son appréciation afin de permettre aux commissaires aux comptes de s'assurer du caractère significatif ou non de la transaction et du respect de la permanence des méthodes.

⁴ La norme IFRS 3 est relative aux regroupements d'entreprises et la norme IFRS 5 est relative aux activités abandonnées ou cédées.

⁵ L'information *pro forma* comprend, en plus du chiffre d'affaires et du résultat de la période, les principaux soldes intermédiaires reflétant l'activité et le financement, habituellement présentés au niveau du compte de résultat.

⁶ Rappelé en annexe 2 du présent document.

⁷ Paragraphe 10 : Si une entité publie un jeu d'états financiers résumés dans son rapport financier intermédiaire, ces états financiers résumés doivent comporter au minimum chacune des rubriques et chacun des sous-totaux qui étaient présentés dans ses états financiers annuels les plus récents, ainsi que la sélection de notes explicatives imposée par la présente Norme. Ils doivent également présenter les postes ou les notes supplémentaires dont l'omission aurait pour effet de rendre trompeurs les états financiers intermédiaires résumés.

Paragraphe 15 : Un utilisateur du rapport financier intermédiaire d'une entité aura également accès au rapport financier annuel le plus récent de l'entité. Il est donc inutile que les notes du rapport financier intermédiaire fournissent des mises à jour relativement non significatives d'informations qui figuraient déjà dans les notes du rapport annuel le plus récent. À une date intermédiaire, il est plus utile d'expliquer les événements et les transactions importants pour comprendre l'évolution de la situation financière et des performances de l'entité depuis le dernier rapport annuel.

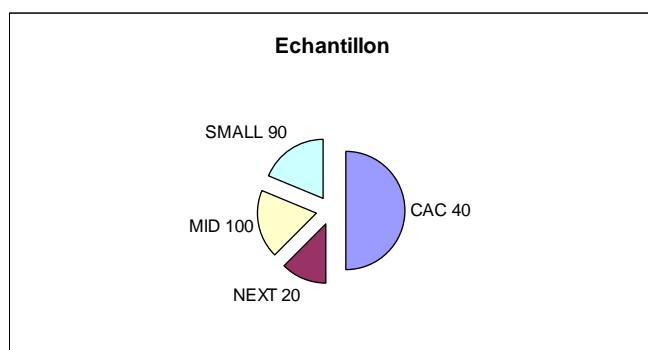
Présentation de l'étude sur l'information financière au titre du 1^{er} semestre 2008

I) L'échantillon retenu

L'étude réalisée a porté sur un échantillon de 80 émetteurs⁸, comprenant :

- les sociétés du CAC 40,
- 10 sociétés du NEXT 20,
- 15 sociétés du MID 100 et
- 15 sociétés du SMALL 90.

La répartition du panel, en nombre d'émetteurs, est la suivante :



Concernant le panel français, seul un émetteur n'a pas pu être retenu dans l'étude en raison de la clôture décalée de son exercice comptable.

Parallèlement, un autre échantillon de 21 émetteurs de l'EURO STOXX 50 (Allemagne, Pays Bas, Italie, Belgique, Espagne) a été sélectionné, et a fait l'objet de la même étude.

II) Les principaux enseignements de l'étude

1) La présentation de l'information et le délai de publication

Sur la totalité de l'échantillon français, seules deux sociétés du SMALL 90 n'ont pas fourni l'information semestrielle. Ainsi, 98% des émetteurs de l'échantillon ont dispensé l'information dans les délais légaux.

S'agissant de l'échantillon EURO STOXX 50, la totalité des émetteurs a publié cette information et respecté les délais.

2) Le contenu général du rapport

S'agissant du contenu du rapport, tel que prévu à l'article L.451-1-2 III précité et l'article 222-4 du règlement général de l'AMF⁹, l'étude révèle que 86% des émetteurs de l'échantillon français ont publié un

⁸ Cf. liste en annexe 1.

⁹ L'article 222-4 du règlement général de l'AMF dispose que « le rapport financier semestriel mentionné au III de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier comporte :

1° Des comptes condensés ou des comptes complets pour le semestre écoulé, présentés sous forme consolidée le cas échéant, établis soit en application de la norme IAS 34, soit conformément à l'article 222-5 ;

2° Un rapport semestriel d'activité ;

3° Une déclaration des personnes physiques qui assume la responsabilité du rapport financier semestriel. [...]

4° Le rapport des contrôleurs légaux sur l'examen limité des comptes précités. [...] »

rapport financier semestriel comportant les rubriques requises par les exigences réglementaires. Cependant, on peut noter que son contenu est variable et que certaines informations font parfois défaut. Ainsi, la déclaration des dirigeants est omise dans 14% des cas et le rapport des commissaires aux comptes n'est pas présenté dans 7% des cas.

En outre, on notera avec intérêt que seulement 51% des rapports semestriels d'activité comprennent toutes les informations requises (principaux événements survenus au cours du semestre, principaux risques et incertitudes à venir pour le reste de l'exercice, informations sur les parties liées, ce dernier point n'étant requis que pour les émetteurs de titres de capital). Les omissions portent principalement sur les informations relatives aux parties liées et les principaux risques et incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

Au niveau de l'échantillon de l'EURO STOXX 50, 62% des rapports semestriels d'activité comprennent toutes les informations requises. Tout comme sur l'échantillon français, les omissions portent principalement sur les informations relatives aux parties liées ou sur les principaux risques et incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

3) La forme et le contenu des comptes présentés

L'ensemble des émetteurs français a présenté ses comptes sous une forme condensée.

Tous les émetteurs français ont respecté le principe, prévu à la norme IAS 34 relative à l'information intermédiaire, selon lequel ces états financiers résumés devaient comporter au minimum chacune des rubriques et des sous-rubriques qui étaient présentées dans les états financiers annuels.

Parallèlement, s'agissant des informations à fournir en annexe selon les paragraphes 16 et 17 de la norme IAS 34¹⁰, les émetteurs semblent avoir correctement mentionné les éléments principaux, dans la mesure où ils sont significatifs pour l'émetteur¹¹.

L'examen du panel européen appelle les mêmes constats. Toutefois, un émetteur a pris l'option de présenter des comptes complets.

4) Le rapport semestriel d'activité

a) Les événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice et leur incidence sur les comptes semestriels

92% des émetteurs français ont présenté une rubrique sur les événements importants¹² survenus pendant les six premiers mois de l'exercice. Les principaux événements mentionnés sont relatifs à différents sujets tels que les acquisitions ou cessions d'activités, opérations sur le capital, développements de nouveaux axes stratégiques. Cependant, le lien entre ces événements et leur incidence sur les comptes n'est pas toujours clairement précisé, l'essentiel des émetteurs s'accordant davantage à fournir un commentaire narratif sur ces événements et à expliquer l'évolution et la formation de leur résultat semestriel.

L'étude effectuée sur l'échantillon européen a montré que cette rubrique était renseignée dans 90% des cas. Les principaux événements mentionnés sont de même nature que pour l'échantillon français.

¹⁰ IAS 34 § 16 et 17 présentés en annexe 2 du présent document.

¹¹ Par exemple : commentaires expliquant le caractère saisonnier ou cyclique des activités de la période, la nature et le montant des éléments inhabituels du fait de leur nature, les événements significatifs postérieurs à la fin de la période intermédiaire, l'effet des changements qui ont affecté la composition de l'entité au cours de la période intermédiaire, y compris les regroupements d'entreprises, l'acquisition ou la sortie de filiales et de participations à long terme, les restructurations et les activités abandonnées les changements ayant affecté les passifs éventuels ou les actifs éventuels depuis la dernière date de clôture annuelle.

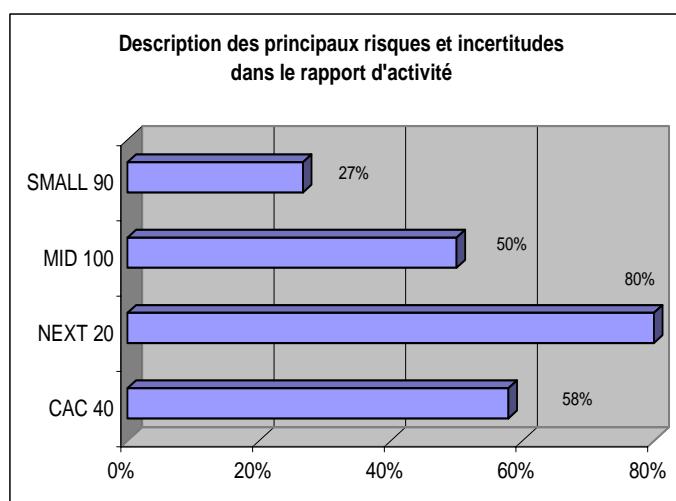
¹² La notion d'événements importants n'est pas définie par les textes.

b) *La description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice*

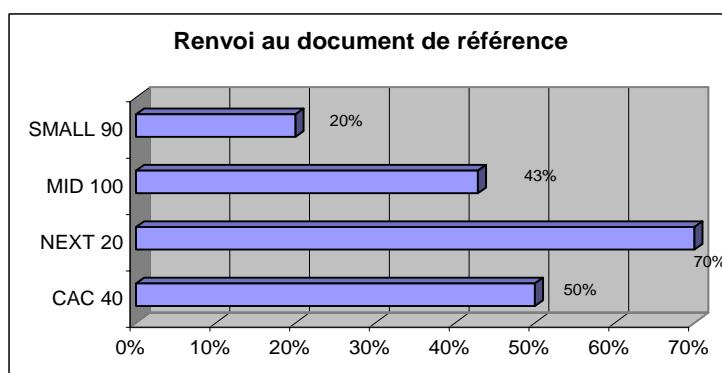
S'agissant de la description des principaux risques et incertitudes, on relève que 51% des émetteurs français ont présenté cette information au sein même de leur rapport semestriel d'activité. Pour 44% de l'échantillon, un renvoi a été effectué depuis le rapport semestriel d'activité vers la partie relative aux facteurs de risques du document de référence.

Les principaux risques et incertitudes cités par le panel d'émetteurs correspondent à la conjoncture économique, au risque de change et au risque de marché.

Le tableau ci-dessous expose, par indices, cette analyse :



Parmi les émetteurs ayant choisi de faire un renvoi au document de référence, la répartition par indices s'effectue comme suit :



Sur l'échantillon de l'EURO STOXX 50, on relève que 57% des sociétés ont fait une description de leurs risques concernant les six mois restants de l'exercice. Les principaux risques et incertitudes cités par le panel d'émetteurs correspondent aux risques relatifs à l'activité de l'entreprise, comme par exemple, la volatilité du cours des matières premières, du taux de change mais aussi de l'évolution de réglementations particulières.

c) Les rubriques sont-elles bien distinctes ?

Cette distinction entre les principaux événements survenus et les risques et incertitudes à venir est clairement effectuée dans la moitié des cas de l'échantillon français et de l'échantillon européen.

d) Les principales transactions entre parties liées

Le rapport semestriel d'activité d'un émetteur d'actions doit faire état des principales transactions entre parties liées en mentionnant au moins les deux éléments suivants :

1. les transactions entre parties liées qui ont eu lieu durant les six premiers mois de l'exercice en cours et ont influé significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur au cours de cette période ;
2. toute modification affectant les transactions entre parties liées décrites dans le dernier rapport annuel qui pourrait influer significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur durant les six premiers mois de l'exercice en cours.

43% des émetteurs ont fait état des principales transactions entre parties liées, telles que décrites précédemment et de façon apparemment complète.

Cependant, dans 61% des cas, les émetteurs ont fait un renvoi aux notes annexes pour l'une des deux rubriques, voire les deux.

Au niveau de l'échantillon EURO STOXX 50, cette information n'est donnée que dans 52% des cas.

L'analyse des deux éléments cités ci-dessus 1) et 2) révèle les points suivants :

1. Les transactions entre parties liées qui ont eu lieu durant les six premiers mois de l'exercice en cours et ont influé significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur au cours de cette période

83% des émetteurs ont fait état de transactions entre parties liées qui ont eu lieu durant les six premiers mois de l'exercice en cours.

Quant à l'échantillon de l'EURO STOXX 50, cette statistique s'élève à 62%.

Dans 41% des cas, les transactions sont considérées et déclarées par les émetteurs comme non-significatives. Lorsqu'elles sont déclarées significatives, soit 42% des cas, 16% des situations évoquent le sujet des rémunérations des dirigeants et 14% traitent des opérations intra-groupes.

Au niveau de l'échantillon EURO STOXX 50, dans 72% des cas, il s'agit d'achats ou de ventes de marchandises, et dans 5% des cas, de la rémunération des dirigeants.

2. Toute modification affectant les transactions entre parties liées décrites dans le dernier rapport annuel qui pourrait influer significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur durant les six premiers mois de l'exercice en cours

44 % des émetteurs ont fait état de transactions pour lesquelles des modifications sont apparues et sont de nature à affecter les transactions entre parties liées décrites dans le dernier rapport annuel.

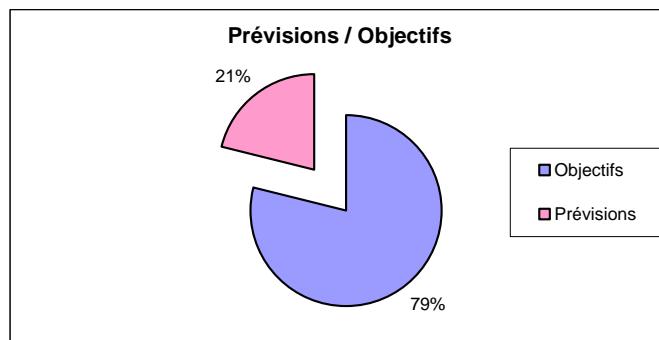
Sur l'échantillon de l'EURO STOXX 50, cette statistique s'élève à 47%.

S'agissant de la nature de ces transactions, on relève que, dans 17% des situations, cela concerne la rémunération des dirigeants au niveau de l'échantillon des émetteurs français.

e) *La mise à jour des prévisions ou objectifs*

On notera avec intérêt que la plupart des émetteurs, dans 78% des cas, profitent de cette publication pour faire un commentaire sur des informations financières prospectives.

La ventilation entre objectifs et prévisions peut être illustrée dans le schéma suivant :



Les principales informations prospectives données par le panel d'émetteurs français, quel que soit l'indice (CAC 40, Midcaps), concernent essentiellement la croissance du chiffre d'affaires et un niveau de marge opérationnelle.

Quant à l'échantillon de l'EURO STOXX 50, ces informations reposent principalement sur la notion de chiffres d'affaires ou d'EBIT / EBITDA.

f) *La déclaration des responsables*

L'étude a montré que 86% des émetteurs français avaient présenté et respecté le modèle de déclaration tel que préconisé par l'AMF¹³. Dans 14% des cas, la déclaration a été omise.

g) *Le rapport des commissaires aux comptes*

L'étude a montré que 93% des émetteurs avaient communiqué le rapport des commissaires aux comptes lors de la publication de leur rapport financier semestriel et que celui-ci était conforme à l'exemple de rapport requis par la NEP 2410¹⁴. 7% de l'échantillon n'a pas présenté le rapport des commissaires aux comptes dans le rapport financier semestriel.

¹³ Dans le questions-réponses sur les obligations d'information financière des sociétés cotées sur Euronext Paris, publié le 3 octobre 2008 et disponible sur le site de l'AMF, rubrique textes de référence > Positions AMF.

¹⁴ Norme d'exercice professionnel relative à l'examen limité des comptes intermédiaires.

ANNEXE 1

Echantillon de sociétés françaises

CAC 40

ACCOR
AIR France KLM
AIR LIQUIDE
ALCATEL LUCENT
ALSTOM
ARCELOR MITTAL
AXA
BNP PARIBAS
BOUYGUES
CAP GEMINI
CARREFOUR SA
CREDIT AGRICOLE
DANONE
DEXIA
EADS
EDF
ESSILOR INTERNATIONAL
FRANCE TELECOM
GAZ DE France
LAFARGE
LAGARDERE
L'OREAL
LVMH MOET HENNESSY
MICHELIN
PERNOD RICARD
PEUGEOT
PINAUT-PRINTEMPS-REDOUTE
RENAULT
SAINT GOBAIN
SANOFI AVENTIS
SCHNEIDER ELECTRICITE
SOCIETE GENERALE
ST MICROELECTRONICS
SUEZ
TOTAL
UNIBAIL
VALLOUREC
VEOLIA ENVIRONNEMENT
VINCI
VIVENDI

NEXT 20

ATOS ORIGIN
DASSAULT SYSTEMS
EIFFAGE
LEGRAND
NATIXIS
PUBLICIS
SAFRAN
THALES
TF1
VALEO

MID 100

BIOMERIEUX
BONDUELLE
CANAL +
FIMALAC
GL EVENTS
GENERALE DE SANTE
INGENICO
IPSEN
MAUREL & PROM
NEOPOST
NEXANS
RALLYE
SEB

SMALL 90

ARCHOS
AUDIKA
BOIRON
GL TRADE
GROUPE OPEN
GASCOGNE
HIGH CO
IMS
JET MULTIMEDIA
LATECOERE
NEXT RADIO
PHARMAGEST INTERACTIVE
SAFT
TOUPARGEL
VIRBAC

ANNEXE 1

Echantillon de sociétés EUROSTOXX 50 ET FTSE

EURO STOXX 50

AEGON - The Netherlands √
ALLIANZ SE VNA O.N. - Germany √
BASF SE O.N. - Germany √
BAYER AG O.N - Germany √
BBVA - Spain √
BDF Beiersdorf - Germany
BELGACOM - Belgique
DAIMLER AG NA O.N. - Germany √
E.ON - Germany √
ENEL - Italy √
ENI - Italy √
REPSOL YPF - Spain √
ROYAL PHILIPS ELECTRONICS - The Netherlands √
RWE AG ST O.N. - Germany
SAP AG O.N. - Germany √
SIEMENS AG NA - Germany √
TELECOM ITALIA - Italy √
TELEFONICA SA - Spain √
UNICREDIT GROUP - Italy
UNILEVER - The Netherlands & UK √
VOLKSWAGEN - Germany

√ Listées aux USA

ANNEXE 2

- **Extrait de la norme IAS 34**

§16.Une entité doit au minimum inclure les informations suivantes dans les notes à ses états financiers intermédiaires, si elles sont significatives et si elles ne sont pas fournies par ailleurs dans son rapport financier intermédiaire. Les informations doivent normalement être présentées sur une base cumulée depuis le début de l'exercice jusqu'à la date intermédiaire. Toutefois, l'entité doit également indiquer tout événement ou toute transaction significatif pour la compréhension de la période intermédiaire:

- (a) une déclaration indiquant que les méthodes comptables et les modalités de calcul adoptées dans les états financiers intermédiaires sont identiques à celles utilisées dans les états financiers annuels les plus récents ou, si ces méthodes comptables et modalités de calcul ont changé, une description de la nature de ces changements et de leur effet;
- (b) des commentaires expliquant le caractère saisonnier ou cyclique des activités de la période intermédiaire;
- (c) la nature et le montant des éléments inhabituels du fait de leur nature, de leur importance ou de leur incidence, affectant les actifs, les passifs, les capitaux propres, le résultat net ou les flux de trésorerie;
- (d) la nature et le montant des changements d'estimations de montants présentés lors des précédentes périodes intermédiaires de l'exercice ou des changements d'estimations de montants présentés lors d'exercices antérieurs, si ces changements ont un effet significatif sur la période intermédiaire;
- (e) les émissions, rachats et remboursements de titres d'emprunt et de capitaux propres;
- (f) les dividendes payés (dividende total ou par action) en distinguant ceux versés au titre des actions ordinaires de ceux versés au titre des autres actions;
- (g) les produits sectoriels et le résultat sectoriel par secteur d'activité ou secteur géographique, selon le premier niveau d'information sectorielle de l'entité (la présentation de l'information sectorielle dans le rapport financier intermédiaire d'une entité n'est exigée que si IAS 14, Information sectorielle, impose à l'entité de fournir une information sectorielle dans ses états financiers annuels);
- (h) les événements significatifs postérieurs à la fin de la période intermédiaire qui ne sont pas traduits dans les états financiers de la période intermédiaire;
- (i) l'effet des changements qui ont affecté la composition de l'entité au cours de la période intermédiaire, y compris les regroupements d'entreprises, l'acquisition ou la sortie de filiales et de participations à long terme, les restructurations et les activités abandonnées. Dans le cas de regroupements d'entreprises, l'entité doit fournir les informations qu'imposent de fournir les paragraphes 66 à 73 de IFRS 3 Regroupements d'entreprises;
- (j) les changements ayant affecté les passifs éventuels ou les actifs éventuels depuis la dernière date de clôture annuelle.

§ 17. Des exemples de modèles d'informations à fournir telles qu'imposées par le paragraphe 16 sont donnés ci-après. Les différentes normes et Interprétations fournissent des commentaires sur les informations à fournir pour la plupart de ces éléments:

- (a) la dépréciation des stocks pour les ramener à leur valeur nette de réalisation et la reprise de cette dépréciation;
- (b) la comptabilisation d'une dépréciation des immobilisations corporelles, des immobilisations incorporelles ou d'autres actifs, et la reprise de cette dépréciation;
- (c) la reprise de toute provision pour restructuration;
- (d) les acquisitions et cessions d'immobilisations corporelles;
- (e) les engagements d'achat d'immobilisations corporelles;

- (f) les règlements de litiges;
- (g) les corrections d'erreurs d'une période antérieure;
- (h) [supprimé];
- (i) tout défaut de paiement sur un prêt ou tout manquement à un contrat de prêt non réparé au plus tard à la date de clôture; et
- (j) les transactions avec les parties liées.

- **IFRS 3 et IFRS 5**

Extrait de la norme IFRS 3

§66. Un acquéreur doit fournir les informations qui permettent aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer la nature et l'effet financiers des regroupements d'entreprises qui ont été effectués:

- (a) pendant la période.
- (b) après la date de clôture mais avant que la publication des états financiers ne soit autorisée.

§67. Pour mettre en œuvre le principe du paragraphe 66(a), l'acquéreur doit fournir les informations suivantes pour chaque regroupement d'entreprises effectué pendant la période:

- (a) les noms et descriptions des entités ou des activités se regroupant.
- (b) la date d'acquisition.
- (c) le pourcentage d'instruments de capitaux propres acquis conférant droit de vote.
- (d) le coût du regroupement et une description des composantes de ce coût, y compris tous coûts directement attribuables au regroupement. Lorsque des instruments de capitaux propres sont émis ou susceptibles d'être émis comme faisant partie du coût, les informations suivantes doivent aussi être fournies:
 - (i) le nombre d'instruments de capitaux propres émis ou susceptibles d'être émis; et
 - (ii) la juste valeur de ces instruments ainsi que la base de détermination de cette juste valeur. Si, à la date d'échange, il n'existe pas de cours publié pour les instruments, les hypothèses significatives utilisées pour déterminer la juste valeur doivent être indiquées. Si, à la date d'échange, un cours publié existe mais n'est pas utilisé comme base pour déterminer le coût du regroupement, ce fait doit être indiqué ainsi que: les raisons pour lesquelles le cours publié n'a pas été utilisé; la méthode et les hypothèses significatives utilisées pour attribuer une valeur aux instruments de capitaux propres; ainsi que le montant total de la différence entre la valeur attribuée aux instruments de capitaux propres et leur cours publié.
- (e) les détails de toutes activités dont l'entité a décidé de se séparer à la suite du regroupement.
- (f) les montants comptabilisés à la date d'acquisition pour chaque catégorie d'actifs, de passifs et de passifs éventuels de l'entreprise acquise, et, sauf s'il n'est pas praticable de fournir ces informations, la valeur comptable de chacune de ces catégories, déterminée selon les Normes, immédiatement avant le regroupement. S'il n'est pas praticable de fournir ces informations, ce fait doit être indiqué, ainsi qu'une explication de la raison pour laquelle tel est le cas.
- (g) le montant de tout excédent comptabilisé en résultat selon le paragraphe 56 et le poste du compte de résultat dans lequel cet excédent est comptabilisé.
- (h) une description des facteurs qui ont contribué à un coût qui aboutit à la comptabilisation d'un goodwill – une description de chaque immobilisation incorporelle qui n'a pas été comptabilisée séparément du goodwill et une explication de la raison pour laquelle la juste valeur de l'immobilisation incorporelle n'a pas pu être évaluée de façon fiable – ou une description de la nature de tout excédent comptabilisé en résultat selon le paragraphe 56.
- (i) le montant du résultat de l'entreprise acquise depuis la date d'acquisition, inclus dans le résultat de l'acquéreur pour la période, sauf s'il n'est pas praticable de fournir ces informations. S'il n'est pas praticable de fournir ces informations, ce fait doit être indiqué, ainsi qu'une explication de la raison pour laquelle tel est le cas.

§70. Pour mettre en œuvre le principe du paragraphe 66(a), l'acquéreur doit fournir les informations suivantes, sauf si ceci est impraticable:

- (a) les produits de l'entité regroupée pour la période comme si la date d'acquisition pour tous les regroupements d'entreprises effectués pendant la période avait été l'ouverture de cette période.

- (b) le résultat de l'entité regroupée pour la période comme si la date d'acquisition pour tous les regroupements d'entreprises effectués pendant la période avait été l'ouverture de la période.

S'il est impraticable de fournir ces informations, ce fait doit être indiqué, ainsi qu'une explication de la raison pour laquelle tel est le cas

Extrait de la norme IFRS 5

§30.Une entité doit présenter et fournir des informations qui permettent aux utilisateurs de ses états financiers d'évaluer les effets financiers des activités abandonnées et des cessions d'actifs non courants (ou de groupes destinés à être cédés).

§32.Une activité abandonnée est une composante dont l'entité s'est séparée ou qui est classée comme détenue en vue de la vente, et

- (a) qui représente une ligne d'activité ou une région géographique principale et distincte,
- (b) fait partie d'un plan unique et coordonné pour se séparer d'une ligne d'activité ou d'une région géographique principale et distincte ou
- (c) est une filiale acquise exclusivement en vue de la revente.

§33.Une entité doit fournir les informations suivantes:

- (a) un seul montant au compte de résultat comprenant le total:
 - (i) du profit ou de la perte après impôt des activités abandonnées et
 - (ii) du profit ou de la perte après impôt comptabilisé(e) résultant de l'évaluation à la juste valeur diminuée des coûts de la vente, ou de la cession des actifs ou du (des) groupe(s) destiné(s) à être cédé(s) constituant l'activité abandonnée.
- (b) une analyse du montant unique dans (a) en:
 - (i) les produits, les charges et le profit ou la perte avant impôt des activités abandonnées;
 - (ii) la charge d'impôt sur le résultat associée, en conformité avec le paragraphe 81(h) d'IAS 12;
 - (iii) le profit ou la perte comptabilisé(e) résultant de l'évaluation à la juste valeur diminuée(e) des coûts de la vente ou de la cession des actifs ou du (des) groupe(s) destiné(s) à être cédé(s) constituant l'activité abandonnée; et
 - (iv) la charge d'impôt sur le résultat associée, en conformité avec le paragraphe 81(h) d'IAS 12.

L'analyse peut être présentée soit dans les notes, soit au compte de résultat. Si elle est présentée au compte de résultat, elle doit l'être dans une section identifiée comme se rapportant aux activités abandonnées, c'est-à-dire séparément des activités poursuivies. L'analyse n'est pas nécessaire pour les groupes destinés à être cédés qui sont des filiales nouvellement acquises, qui satisfont aux critères de classification comme détenues en vue de la vente à l'acquisition (voir le paragraphe 11).

- c) les flux de trésorerie nets attribuables aux activités d'exploitation, d'investissement et de financement des activités abandonnées. Ces informations peuvent être présentées soit dans les notes, soit dans les rubriques des états financiers. Ces informations ne sont pas nécessaires pour les groupes destinés à être cédés qui sont des filiales nouvellement acquises, qui satisfont aux critères pour être classées comme détenues en vue de la vente à l'acquisition (voir le paragraphe 11).

§41.Une entité doit fournir les informations suivantes dans les notes pour la période au cours de laquelle un actif non courant (ou un groupe destiné à être cédé) a été, soit classé comme détenu en vue de la vente, soit vendu:

- (a) une description de l'actif non courant (ou du groupe destiné à être cédé);
- (b) une description des faits et des circonstances de la vente, ou conduisant à la cession attendue, et les modalités et l'échéancier prévus pour cette cession;
- (c) le profit ou la perte comptabilisé(e) selon les paragraphes 20 à 22 et, s'ils ne sont pas présentés séparément au compte de résultat, la rubrique du compte de résultat qui inclut ce profit ou cette perte;
- (d) le cas échéant, le segment dans lequel l'actif non courant (ou le groupe destiné à être cédé) est présenté selon IAS 14 Information sectorielle.

§42.Dans le cas où soit le paragraphe 26, soit le paragraphe 29 s'applique, une entité doit fournir, dans la période où la décision a été prise de modifier le plan de vendre l'actif non courant (ou le groupe

destiné à être cédé), une description des faits et des circonstances menant à la décision et l'effet de la décision sur les résultats des activités pour la période et pour toutes les périodes antérieures présentées.

- **Article 222-6 du règlement général de l'AMF**

« I. - » Le rapport semestriel d'activité indique au moins les événements importants survenus pendant les six premiers mois de l'exercice et leur incidence sur les comptes semestriels. Il comporte une description des principaux risques et des principales incertitudes pour les six mois restants de l'exercice.

« II. - Pour les émetteurs d'actions, le rapport semestriel d'activité fait également état des principales transactions entre parties liées en mentionnant au moins les éléments suivants :

1° Les transactions entre parties liées qui ont eu lieu durant les six premiers mois de l'exercice en cours et ont influé significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur au cours de cette période ;

2° Toute modification affectant les transactions entre parties liées décrites dans le dernier rapport annuel qui pourrait influer significativement sur la situation financière ou les résultats de l'émetteur durant les six premiers mois de l'exercice en cours.

S'ils ne sont pas tenus d'établir des comptes consolidés, les émetteurs d'actions rendent publiques au moins les transactions entre parties liées mentionnées au 10° de l'article R. 233-14 du code de commerce. »

RECOMMANDATIONS DE L'AMF EN VUE DE L'ARRETE DES COMPTES 2008

La crise financière des quinze derniers mois est un des éléments marquants de l'exercice 2008 pour de nombreuses sociétés cotées. On peut craindre qu'elle ait un impact important sur les comptes, non pas seulement des institutions financières, mais aussi des entreprises industrielles et commerciales. Les problématiques de détermination de la juste valeur de certains instruments (IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*), les évaluations (IAS 36 – *Dépréciations d'actifs* ou IAS 19 – *Avantages accordés aux salariés*), le classement des dettes financières comportant des *covenants*, la dépréciation des actifs corporels et incorporels apparaissent particulièrement importants.

On a assisté depuis le début de l'année 2008 à de nombreuses initiatives des gouvernements (G7, ECOFIN) et des régulateurs en réaction à la crise financière. En avril, le Forum de Stabilité Financière (FSF) avait rédigé un rapport comportant 67 recommandations dont trois requéraient une réponse du normalisateur comptable international et le G7 s'était prononcé pour que la transparence des comptes soit améliorée dès les comptes semestriels établis au 30 juin 2008. Ces demandes visaient la mesure de la juste valeur dans des marchés illiquides, l'amélioration des règles de consolidation concernant en particulier les entités *ad hoc*, et l'amélioration des informations à fournir au titre des instruments financiers. Ces demandes ont été à l'origine de la mise en place par l'IASB d'un *Expert Advisory Panel* chargé de proposer très rapidement des réponses aux problématiques de valorisation et d'information en annexe. En matière comptable, les régulateurs ont contribué à ces différents travaux, en étant partie prenante aux initiatives de l'IASB et en proposant leur analyse de ces problématiques (rapport « *Market turmoil* » de l'OICV¹ et communiqué du CESR sur l'évaluation de la juste valeur pour les instruments financiers échangés sur des marchés illiquides et les informations financières associées²).

A l'occasion de la préparation de l'arrêté des comptes, l'AMF souhaite rappeler une de ses recommandations antérieures qui lui paraît être toujours d'actualité. Il s'agit de la recommandation sur l'information à fournir sur le capital (IAS 1), en particulier sur les questions de distinction entre dettes et capitaux propres et de contraintes externes sur le capital, sur la présentation des estimations significatives et l'adaptation de la description des méthodes comptables aux spécificités de l'activité de l'émetteur.

En outre, le 7 octobre 2008, l'AMF a publié une recommandation relative aux FCPE à effet de levier qui comporte un volet relatif à l'information périodique que les émetteurs doivent fournir.

¹ Le rapport final « *Report on the subprime crisis* », publié le 29 mai 2008 est disponible à l'adresse suivante : <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD273.pdf>

² Rapport publié le 3 octobre 2008, disponible à l'adresse suivante : <http://www.cesr.eu/popup2.php?id=5285>

Enfin, compte tenu des critiques récurrentes relatives au volume trop important des annexes aux comptes, l'AMF souhaite, cette année encore, encourager les émetteurs à privilégier la pertinence de l'information fournie plutôt que le volume. Comme elle l'avait fait en 2007, l'AMF rappelle que l'application du principe d'importance relative prévu par IAS 1.29-31³ induit qu'il n'est pas nécessaire de se conformer à certaines dispositions spécifiques pour les informations non significatives.

Ces rappels étant faits, les recommandations en vue de l'arrêté des comptes 2008 développées ci-après ont pour principaux thèmes :

- les conséquences de la crise financière (tant au titre des instruments financiers qu'en termes d'incidence sur la valorisation d'autres postes importants du bilan),
- les opérations de structure (consolidation, acquisitions et sorties de périmètre),
- et les nouvelles normes et interprétations.

³ IAS 1 – *Présentation des états financiers* – version comprenant les amendements résultant des IFRS émises jusqu'au 31 décembre 2006 et applicable aux comptes 2008.

SOMMAIRE

1.	Première application de la norme IFRS 7 - Instruments financiers : informations à fournir	4
1.1.	Améliorations issues de l'application d'IFRS 7	4
1.2.	Faiblesses identifiées dans la mise en œuvre d'IFRS 7 et points d'amélioration pour 2008	4
1.3.	La présentation de l'information : renvoi possible vers le rapport de gestion ou un autre état distinct des comptes.....	7
2.	IAS 39 – Instruments financiers : comptabilisation et évaluation	9
2.1.	Initiatives prises en réponse à la crise financière.....	9
2.2.	Présentation des incidences des réévaluations en résultat et en capitaux propres	10
3.	IAS 36 – Dépréciation d'actifs.....	11
3.1.	Incidences de la crise sur la valorisation des actifs incorporels et des écarts d'acquisition....	11
3.2.	Flux de trésorerie de marché	12
3.3.	Réaffection d'écarts d'acquisition dans le cadre de la première application de la norme IFRS 8	13
4.	IAS 19 - Avantages accordés aux salariés	13
4.1.	Impacts de la crise sur les avantages postérieurs à l'emploi	13
4.2.	Références retenues pour les taux d'actualisation utilisés dans l'estimation des passifs	14
5.	IAS 1 Présentation des états financiers – classement des dettes en passif courant ou non courant.....	15
6.	Regroupements d'entreprises et consolidation.....	16
6.1.	Traitements des cessions d'intérêts minoritaires	16
6.2.	Absence de comptes consolidés	16
7.	IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées.....	17
7.1.	Perte de l'influence notable et application d'IFRS 5.....	18
7.2.	Comptabilisation d'une perte de valeur excédant le montant des actifs inclus dans le champ d'application d'IFRS 5 en matière d'évaluation	18
8.	IFRS 8 - Secteurs opérationnels.....	19
8.1.	Application anticipée	19
8.2.	Application repoussée au-delà de 2008.....	21
9.	Nouvelles normes et interprétations	21
9.1.	Rappel des conditions d'application des normes et interprétations au sein de l'Union européenne	21
9.2.	Amendements annuels	22
9.3.	IFRIC 11 : IFRS 2 – Transactions au sein d'un groupe	22
9.4.	IFRIC 12 – Concessions	23
9.5.	IFRIC 13 – Programmes de fidélité des clients	23
9.6.	IFRIC 14 – Plafonnement de l'actif : disponibilité des avantages économiques et obligation de financement minimum	23
9.7.	IFRIC 15 – Contrats de construction.....	24
10.	Projet européen concernant l'exemption de consolidation	25

1. Première application de la norme IFRS 7 - *Instruments financiers : informations à fournir*

La norme IFRS 7 ayant été mise en œuvre pour la première fois en 2007, les services de l'AMF ont souhaité mener une analyse assez large de la façon dont cette norme avait été appliquée. La revue a été centrée sur les entreprises du SBF 120 n'appartenant pas au secteur financier. L'échantillon analysé a porté sur 90 émetteurs.

1.1. Améliorations issues de l'application d'IFRS 7

Au 31 décembre 2007, avec la première application d'IFRS 7, les informations fournies sur les risques et les instruments financiers ont été plus nombreuses et plus détaillées. En particulier, on a pu constater une amélioration de l'information produite, notamment sur :

- La description des risques financiers et la manière dont ils sont gérés par l'entreprise ;
- Les expositions aux autres risques financiers et leurs incidences en termes de sensibilité quantifiée, notamment :
 - o le risque de crédit, dans un environnement financier marqué par une hausse du coût du risque fin 2007 et un accroissement du risque de contrepartie,
 - o le risque de taux, dans un contexte haussier des taux d'intérêts,
 - o le risque de change, avec la poursuite des fluctuations sensibles entre les principales devises mondiales,
 - o le risque actions, dans un contexte de baisse sensible des indices boursiers induisant une problématique de valorisation des instruments financiers, et aussi
 - o le risque « *commodities* », dans un environnement de forte volatilité des matières premières et de l'énergie ;
- Les impacts de la crise financière, notamment au 30 juin 2008 pour les institutions financières à la suite des recommandations du FSF, avec une description des expositions, des dépréciations et des provisions comptabilisées et une information sur les méthodologies mises en pratique et les hypothèses retenues.

1.2. Faiblesses identifiées dans la mise en œuvre d'IFRS 7 et points d'amélioration pour 2008

Parmi les faiblesses dans la première mise en œuvre, les points suivants ont été relevés :

1.2.1. Information sur la juste valeur

IFRS 7.25 demande que l'information sur la juste valeur des actifs et des passifs financiers par catégories d'instruments soit donnée, y compris pour les éléments non comptabilisés à la juste valeur. Cette information est généralement fournie mais ne permet pas toujours de faire le lien avec les rubriques du bilan concernées.

De plus, les méthodes et les hypothèses employées pour déterminer ces justes valeurs (IFRS 7.27) sont souvent décrites de façon très générale et sans que la répartition selon les types de techniques utilisées

(référence directe à des prix publiés sur un marché actif, ou techniques de valorisation reposant sur des données observables ou non observables) soit fournie. Une telle analyse quantifiée n'est pas requise par la norme IFRS 7 (elle est introduite dans le nouveau projet d'amendement à IFRS7 publié en octobre 2008), cependant elle peut fournir aux utilisateurs une information pertinente.

1.2.2. Description des risques (crédit, liquidité, marché)

L'application d'IFRS 7.33 devrait donner lieu à une description systématique des risques liés à des instruments financiers auxquels l'entité est exposée, ainsi que de la façon dont ces risques sont gérés. L'étude de l'échantillon de 90 sociétés montre que ces éléments ne sont pas toujours fournis. A titre d'illustration :

- seules 54 sociétés sur 90 fournissent une information sur la gestion du risque de crédit ;
- six sociétés donnent une information générale sur le risque actions. Dans le contexte actuel, cette absence d'information n'apparaît pas satisfaisante si une entité détient des actions représentant un montant significatif ;
- très peu de groupes donnent une information sur la concentration des risques (IFRS 7.34(c)).

Une information quantitative sur chaque type de risque est requise par la norme sauf si le risque n'est pas significatif (IFRS 7.34(b)).

1.2.3. Le risque de crédit

D'une manière générale, la norme IFRS 7 vise à permettre au lecteur des états financiers de se former une opinion sur la couverture du risque de crédit à la clôture et la qualité de l'appréciation par la direction du risque de crédit.

Seule une minorité de groupes a amélioré de façon notable les informations qualitatives sur le risque de crédit, la plupart des groupes ayant continué à se contenter d'informations très générales.

Dans ce cadre, l'AMF rappelle la nécessité de fournir les informations suivantes :

- pour le bilan, une analyse de l'âge des actifs financiers échus (en particulier des créances) à la clôture et non dépréciés (IFRS 7.6 et 37(a)), des actifs dépréciés (IFRS 7.37(b)) et des critères retenus pour déterminer si un test de perte de valeur doit être réalisé (IFRS 7.B5(f)) ;
- un tableau de passage de la dépréciation présentant ses variations pour chaque catégorie d'actifs financiers (IFRS7.16). Il peut être utile de faire apparaître séparément les dotations, les reprises pour utilisation (i.e. reprises sur créances passées en pertes), les reprises de provisions non utilisées (suite à encasement ou réappréciation du risque de crédit) et les autres variations (par exemple l'effet change) ;
- pour le compte de résultat, le montant des pertes de valeur pour chaque catégorie d'actifs (IFRS 7.6 et 20(e)).

1.2.4. Le risque de liquidité

On constate :

- l'absence trop fréquente de l'échéancier des dettes (56 sociétés seulement le fournissent sur un échantillon de 90 sociétés) (IFRS 7.39(a)) ;
- à un moindre degré, l'absence de description de la façon dont l'émetteur gère le risque de liquidité (information absente chez 11 émetteurs sur 90) (IFRS 7.39(b)) ;
- une présentation de l'échéancier souvent très synthétique qui ne permet pas de faire le lien avec les principales dettes financières de l'émetteur (IFRS7.6) ;
- une présentation de la maturité des dettes qui est focalisée exclusivement sur le long terme au détriment de la période qui suit immédiatement la date de clôture (moins d'un mois, un à trois mois, de trois mois à un an, entre un an et cinq ans, en suivant l'exemple proposé par IFRS 7.B11). La norme indique que cette présentation fait appel au jugement du management. Une note expliquant la raison pour laquelle l'échéancier des dettes est organisé comme présenté en annexe serait donc utile (conformément à IAS 1.113) ;
- des échéanciers des passifs qui présentent des calendriers de paiements correspondant aux montants figurant au bilan et non, comme requis par IFRS 7.B14, les montants contractuels non actualisés (lesquels doivent inclure des éléments qui ne sont pas encore au bilan comme les engagements fermes de financement [IFRS 7.B13] ou les intérêts financiers sur emprunts). Compte tenu de l'écart entre les données présentées au passif et celles fournies dans le cadre de cet échéancier, une note précisant les modalités de constitution du tableau et facilitant un contrôle de cohérence par rapport aux catégories de passifs financiers détaillées en annexe ou au bilan nous paraît constituer une bonne pratique. De plus, certaines informations, requises par la norme et qui sont souvent omises, nous paraissent importantes pour apprécier les montants présentés. Il s'agit de la maturité retenue pour des instruments tels que les titres perpétuels pour lesquels il n'existe pas de maturité contractuelle, le taux retenu pour présenter les emprunts à taux variable, ou le cours de change retenu pour présenter les emprunts en devises ;
- l'absence de présentation séparée des instruments financiers dérivés au sein de l'échéancier des dettes (IFRS 7.B15) ;
- la prise en compte dans l'échéancier des passifs, d'instruments dérivés représentant des actifs à la date de clôture sans les identifier de façon séparée (compensation non conforme à IAS 32) ;
- l'absence trop fréquente de mention et de description des *covenants* liés aux emprunts bancaires ou obligataires (l'information se trouve parfois au sein du rapport de gestion).

1.2.5. La sensibilité aux différents risques de marché

L'information sur la sensibilité de la performance de l'entité aux différents risques de marché paraît perfectible :

- en termes de couverture des différents types de risques (IFRS 7.40(a)). A titre d'illustration, on peut souligner que seulement 47 sociétés sur les 90 de notre échantillon fournissent une indication de la sensibilité au risque de taux, ce qui paraît très faible. Une partie des sociétés dont l'endettement est à taux fixe considère ne pas être exposée au risque de taux. Cette

analyse fait débat puisque si un financement long terme obtenu à taux fixe arrive à échéance, l'emprunteur peut se trouver dans une situation de renouvellement moins favorable et donc être en risque de taux d'intérêt. Bien que cette information ne soit pas explicitement requise par la norme, dans l'environnement actuel, une information sur les lignes de financement à taux fixes devant être renouvelées au cours des 12 mois qui suivent la date de clôture paraît pertinente, si elle n'est pas donnée par ailleurs ;

- concernant le risque de change, seules 38 sociétés fournissent une sensibilité à ce risque, ce qui paraît surprenant compte tenu de la très forte internationalisation des activités des sociétés de l'échantillon ;
- enfin, nous avons rencontré un cas de communication sur la sensibilité de la valorisation aux hypothèses (requise par IFRS 7.40(a)) qui, contrairement à ce que prévoit IFRS 7.B18(a), présentait non pas un seul scénario correspondant à l'impact qu'un changement raisonnable d'hypothèse pourrait avoir, mais plusieurs scénarios. Une telle présentation peut être pertinente lorsqu'il existe des effets de seuils importants et que le degré d'incertitude est jugé élevé. En revanche, elle présente le risque, si aucun commentaire ne l'accompagne, de diminuer la pertinence de l'information produite si la quantité d'information fournie est trop importante et que les changements raisonnables ne sont pas mis en valeur.

D'une façon générale, afin que les informations produites en application de la norme IFRS 7 soient pertinentes, il est utile d'ajouter des explications aux différents éléments chiffrés qui sont fournis.

Enfin, peu de groupes ont mis en évidence les impacts des instruments financiers sur le compte de résultat en 2007 (IFRS 7.20). Quand elle est communiquée, cette information est la plupart du temps très difficile – voire impossible – à relier avec les rubriques du compte de résultat concernées et avec la ventilation du résultat financier par nature d'impact, en général fournie par ailleurs dans les notes annexes.

1.3. La présentation de l'information : renvoi possible vers le rapport de gestion ou un autre état distinct des comptes

IFRS 7 prévoit la possibilité de donner une partie des informations (les informations qualitatives et quantitatives des paragraphes 31 à 42 sur la nature et l'étendue des risques liés aux instruments financiers et la façon dont ils sont gérés) en dehors de l'annexe⁴.

Concernant cette option offerte par la norme, l'AMF avait rappelé fin 2007 les exigences figurant en IFRS 7.B6 :

- ces informations, même hors annexe, doivent être établies dans les mêmes délais et conditions et doivent accompagner les comptes consolidés eux-mêmes ; à défaut les comptes consolidés seraient incomplets⁵ ;

⁴ IFRS 7.B6 évoque le rapport de gestion ou un rapport sur les risques comme états distincts des comptes susceptibles de recueillir ces informations.

⁵ En application de la Directive Transparence, pour les rapports financiers annuel et semestriel, les états financiers et la partie du rapport de gestion commentant les comptes doivent être produits simultanément.

- un renvoi explicite à ces informations auditées doit figurer dans l'annexe aux comptes consolidés.

La revue de la communication faite en 2007 montre que les pratiques sur ce sujet sont très hétérogènes :

- il est assez fréquent de constater que l'information sur les risques sur instruments financiers est présentée sans référence croisée entre l'annexe et le rapport de gestion ou sur les risques,
- il arrive, parfois, que l'information reprise en annexe ne comprenne pas tous les risques financiers présentés au sein du rapport de gestion ou du rapport sur les risques. Parmi les sujets qui ne sont pas développés en annexe alors qu'ils le sont dans ces rapports, on peut souligner le risque de liquidité. L'AMF recommande d'adopter une analyse homogène de la matérialité des risques présentés car ce type d'écart est source de doute quant à l'exhaustivité des informations présentées au titre d'IFRS 7 ;
- dans certains cas l'information présentée en rapport de gestion est reprise à l'identique dans l'annexe. On peut s'interroger sur l'utilité d'une telle duplication ;
- il arrive, au contraire, que la description des risques faite au sein du rapport de gestion ou du rapport sur les risques soit sensiblement différente de celle proposée en annexe ;
- il est fréquent de constater que le rapport de gestion ou sur les risques ne précise pas quelles informations sont fournies en application de la norme IFRS 7 ;
- de ce fait, le lecteur n'a généralement pas l'assurance que lesdites informations ont bien été auditées.

Face aux difficultés de mise en œuvre que l'AMF a constatées, il paraît utile d'améliorer la traçabilité de l'information fournie en réponse aux exigences d'IFRS 7. En effet, si cette traçabilité est respectée, elle permet d'éviter de dupliquer tout ou partie de l'information produite, et ce, quelque soit le support retenu (annexe aux comptes, rapport de gestion ou rapport sur les risques) pour cette communication. De même, la communication sur le niveau de vérification de cette information par les auditeurs doit être améliorée, de préférence par une mention explicite.

Pour la clôture au 31 décembre 2008, compte tenu de la poursuite de la crise financière, l'AMF rappelle l'importance des informations portant sur les expositions aux risques financiers, les méthodologies et hypothèses appliquées et souligne l'attention que les utilisateurs des comptes accordent aux informations sur la sensibilité quantifiée des principales hypothèses.

La norme autorisant que certaines informations (expositions aux risques, méthodologies, hypothèses et sensibilités chiffrées des évaluations, ainsi que celles sur la façon dont ces risques sont gérés) soient fournies en dehors des comptes, l'AMF recommande, lorsqu'un émetteur choisit cette option, qu'il clarifie la nature des informations fournies en mettant en œuvre les trois points suivants :

- préciser quelles informations sont fournies au titre d'IFRS 7 ;
- incorporer une référence croisée vers et depuis les comptes ; et
- clarifier le degré de contrôle réalisé par les commissaires aux comptes.

2. IAS 39 – *Instruments financiers : comptabilisation et évaluation*

2.1. Initiatives prises en réponse à la crise financière

La crise financière a mis en exergue certaines difficultés d'application des normes IFRS traitant des instruments financiers. Parmi celles-ci, on trouve celles portant sur la valorisation des instruments financiers dans des marchés illiquides.

Depuis le début de l'année 2008, de nombreuses initiatives ont été prises pour apporter des solutions aux questions comptables posées par la crise. Dès avril, le FSF a établi un rapport comportant 67 recommandations dont trois concernent le normalisateur comptable international :

- l'amélioration, à très brève échéance, des règles de consolidation et de l'information en annexe au titre des véhicules hors-bilan ;
- la formation d'un panel d'experts chargé d'aider les préparateurs à employer le concept de juste valeur lorsque les marchés sont illiquides ;
- l'amélioration de l'information en annexe sur les instruments et les risques financiers.

Le G7 s'est saisi du problème et a demandé que les recommandations du FSF soient, pour certaines d'entre elles, appliquées dès le 30 juin 2008 pour améliorer la transparence des comptes.

En réponse, l'IASB a mis en place un groupe d'experts (*Expert Advisory Panel*) afin de proposer des améliorations en matière d'information sur les instruments financiers complexes et de valorisation de ceux-ci dans le cadre de marchés illiquides. Ce travail a été réalisé par un groupe de 20 participants, incluant les régulateurs boursiers internationaux⁶. Le document de synthèse a été soumis à l'IASB lors de sa réunion de septembre. Il doit être finalisé à la fin du mois d'octobre, pour être publié à des fins pédagogiques sans constituer une norme ou un guide d'application.

Le 13 octobre, l'IASB a adopté un amendement à IAS 39 permettant une convergence avec le référentiel américain sur la question du reclassement de certains instruments financiers. Un exposé-sondage a également été publié pour améliorer l'information en annexe sur le risque de liquidité et sur les différents niveaux de juste valeur utilisés pour la valorisation des instruments financiers.

Enfin, le 15 octobre, le Conseil national de la comptabilité (CNC), la Commission bancaire, l'Autorité de contrôle des assurances et des mutuelles (ACAM) et l'AMF ont publié une « recommandation en matière de valorisation de certains instruments financiers à la juste valeur »⁷ dont l'objectif est d'apporter des clarifications pour l'arrêté des comptes intermédiaires ou annuels clos à partir du 30 septembre 2008 pour les entreprises détenant des actifs financiers valorisés à la juste valeur et pour lesquels les marchés sont inactifs.

⁶ Le président du Comité Technique de l'OICV a été représenté à l'*Expert Advisory Panel*. De son côté, le CESR a produit en octobre 2008, à destination de l'IASB, une contribution des régulateurs européens.

⁷ Ce document peut être consulté à l'adresse : http://www.amf-france.org/documents/general/8477_1.pdf

2.2. Présentation des incidences des réévaluations en résultat et en capitaux propres

Concernant les titres disponibles à la vente et les opérations de couverture de flux de trésorerie, les recommandations de l'AMF publiées en décembre 2007 indiquaient que la communication des émetteurs sur les effets en résultat du recyclage des capitaux propres pouvait être améliorée. Ces recommandations soulignaient notamment que l'identification au sein des capitaux propres de l'incidence de cette catégorie d'instruments financiers fournit une information utile. Ce faisant, les recommandations ne faisaient que reprendre la norme IFRS 7 qui prévoit en son paragraphe 20(a)(ii) que les gains et pertes enregistrés directement en capitaux propres au cours de la période soient présentés soit au niveau des états financiers, soit en annexe aux comptes. Ce paragraphe prévoit également que le montant reclassé au cours de la période des capitaux propres vers le compte de résultat soit, lui aussi, présenté au sein des états financiers ou en annexe.

En raison de la baisse marquée des marchés financiers, pour les émetteurs qui disposent de portefeuilles significatifs d'instruments financiers classés au sein de la catégorie « disponible à la vente », une telle identification paraît particulièrement importante. En effet, comme IAS 39.67 requiert de reclasser les pertes cumulées en capitaux propres vers le compte de résultat lorsque l'actif valorisé est déprécié, l'utilisateur des états financiers qui constate une diminution importante des capitaux propres, due à la baisse de la réserve liée aux instruments financiers disponibles à la vente, peut légitimement s'interroger sur les critères retenus pour reconnaître les pertes de valeur. En conséquence, l'AMF estime que les informations requises par la norme IFRS 7 doivent, dans ces situations, être accompagnées, conformément au paragraphe 113 d'IAS 1⁸, d'éclaircissements sur les jugements ayant conduit à la conclusion de l'absence de perte de valeur malgré la présence d'indices de perte de valeur, s'ils font partie des jugements qui ont l'effet le plus significatif sur les comptes. Au demeurant, conformément au principe énoncé au paragraphe 32 d'IAS 1, si les pertes et les gains reconnus en capitaux propres sont significatifs, il paraît nécessaire de les présenter de façon distincte.

Compte tenu de la difficulté à apprécier, dans le contexte actuel, les situations de pertes de valeur au titre des instruments financiers disponibles à la vente, il peut être utile de présenter une information sur les pertes latentes non reconnues à la clôture (i.e. en cas de réserve de juste valeur négative en capitaux propres) par types d'instruments financiers (actions cotées, actions non cotées, obligations privées, bons du trésor/OAT, etc.) en précisant les durées pendant lesquelles cette situation est observée, afin d'appréhender les enjeux à la date de clôture⁹.

Concernant l'incidence de la baisse des marchés et l'identification d'une perte de valeur au titre des instruments financiers disponibles à la vente, rappelons que l'IFRIC avait été saisi de cette question et avait fourni, en juin 2005, les raisons pour lesquelles il ne semblait pas approprié de développer une interprétation sur ce sujet. Cette justification soulignait en particulier que le critère développé au paragraphe 61 d'IAS 39 (« un déclin significatif ou prolongé de la juste valeur d'un instrument de capitaux

⁸ IAS 1 – *Présentation des états financiers* – version comprenant les amendements résultant des IFRS émises jusqu'au 31 décembre 2006 et applicable aux comptes 2008

⁹ Une analyse similaire est prévue en normes américaines par le paragraphe 17 du FSP.FAS115-1/124-1.

propres en dessous de son coût d'origine constitue aussi un indice objectif de perte de valeur ») doit s'apprécier non par rapport à la valorisation de l'instrument à la date de clôture de la période passée la plus récente, mais par rapport à son coût d'entrée dans les comptes. Elle clarifiait également que le caractère prolongé doit s'apprécier par rapport à la durée totale pendant laquelle la juste valeur de l'instrument financier a été inférieure au coût d'entrée¹⁰. Les émetteurs sont invités à préciser en annexe les critères retenus et appliqués de façon constante pour mettre en œuvre cette disposition.

Les actions cotées en continu sur un marché organisé (comme le CAC 40) nous semblent devoir, sauf exception, être évaluées au cours coté à la date de clôture.

3. IAS 36 – Dépréciation d'actifs

3.1. Incidences de la crise sur la valorisation des actifs incorporels et des écarts d'acquisition

La problématique de la dépréciation des actifs demeure essentielle si l'on considère le poids des actifs incorporels exprimé en pourcentage des capitaux propres. En effet, fin 2007, pour les entreprises industrielles et commerciales constituant l'indice CAC 40, ce poids s'élevait à 75% (contre 77% un an auparavant), ce qui est considérable.

Dans le cadre de recommandations antérieures¹¹, l'AMF avait déjà longuement évoqué les informations importantes qui doivent être fournies au titre des tests de perte de valeur et de leurs incidences sur les comptes.

Dans le contexte de crise que l'on connaît depuis l'été 2007, on peut craindre que la baisse des valorisations, enregistrées sur les actions cotées s'accompagne d'une baisse également sur le non coté. Cet élément peut constituer un indice de perte de valeur et devrait donc être pris en compte, lors de l'analyse de la valorisation de certains actifs liés à des participations.

Par ailleurs, compte tenu de l'importance des taux d'actualisation dans la détermination des valeurs d'utilité susceptibles de justifier la valeur des actifs, il est utile de rappeler que l'annexe A de la norme IAS 36 mentionne que lorsque le taux d'actualisation d'un actif spécifique ne peut être trouvé par référence directe au marché (IAS 36.A16) il convient :

- de s'appuyer sur le coût moyen du capital de l'entité, sur son coût marginal d'endettement et sur d'autres taux d'intérêt issus du marché (IAS 36.A17) ;
- tout en ajustant ces éléments pour refléter la façon dont le marché apprécierait les risques relatifs aux flux de trésorerie générés par l'actif (IAS 36.A18).

¹⁰ Selon l'*IFRIC Update – juin 2005*, la notion de « déclin prolongé » doit être appréciée par rapport à la période durant laquelle la juste valeur de l'investissement est demeurée au-dessous du coût d'entrée de cet investissement.

¹¹ Recommandations de l'AMF en vue de l'arrêté des comptes 2007 (disponible à l'adresse : http://www.amf-france.org/documents/general/8056_1.pdf) et Recommandations de l'AMF en matière d'information comptable dans la perspective de l'arrêté des comptes 2006 (disponible à l'adresse : http://www.amf-france.org/documents/general/7538_1.pdf).

En période de forte volatilité des primes de risque exigées par le marché, la mise en œuvre de cette démarche est délicate. Il nous semble qu'à l'instar de la recommandation du CNC, de la Commission bancaire, de l'ACAM et de l'AMF citée plus haut, une approche raisonnable et cohérente avec les données historiques dont dispose l'entité peut être mise en œuvre pour corriger certains effets de la perturbation des marchés sur la prime de risque. Lorsqu'une telle approche est retenue, il convient de décrire précisément les éléments utilisés pour déterminer le taux d'actualisation et d'expliquer toute modification significative éventuelle par rapport aux arrêtés précédents.

3.2. Flux de trésorerie de marché

Comme rappelé dans les recommandations de l'AMF en décembre 2007, lorsqu'un émetteur se trouve dans l'impossibilité pratique d'estimer la valeur recouvrable d'un actif grâce à sa juste valeur diminuée des coûts de la vente au moyen de méthodes analogiques¹², il peut être utile d'estimer la juste valeur au moyen d'une méthode basée sur les flux futurs de trésorerie actualisés établis dans la perspective d'une valeur de marché.

L'AMF avait indiqué qu'en cas de recours à cette méthode, une information en annexe doit le préciser et expliquer la raison pour laquelle les méthodes analogiques n'ont pas été retenues à titre principal, décrire les hypothèses clés, indiquer les modifications d'hypothèses clés réalisées par rapport au passé, mentionner les sources utilisées et fournir des analyses de sensibilité lorsque cela est nécessaire (IAS 36.134 (f) et IAS 1.120).

On relèvera que cet aspect controversé de l'application de la norme IAS 36 a fait l'objet d'une reconnaissance officielle *a posteriori* (mai 2008) par une modification de la norme IAS 36¹³. Le paragraphe 134 prévoit désormais que l'estimation de la juste valeur diminuée des coûts de cession peut s'appuyer sur les flux de trésorerie que va générer l'actif. Des précisions sont désormais requises par la norme dans cette situation. Elles portent sur la période couverte par les projections de flux établies par le management, le taux de croissance utilisé pour l'extrapolation des flux et le taux d'actualisation appliqué à ces flux.

Dans le contexte de crise financière que connaissent les marchés depuis 2007, le recours à cette méthode s'avèrera probablement plus difficile car il faut pouvoir justifier d'une dynamique de marché, c'est-à-dire pouvoir rapprocher les prévisions sous-jacentes de paramètres de marché (évolution du secteur, profitabilité moyenne, anticipations des analystes), ce qui risque d'être difficile compte tenu des incertitudes sur l'évolution de l'économie. En tout état de cause, compte tenu de la sensibilité prévisible

¹² IAS 36 demande de faire référence en dernier recours à la « *meilleure information disponible* » qui peut être obtenue en considérant des « *transactions récentes portant sur des actifs similaires dans le même secteur d'activité* » (IAS 36.27), c'est-à-dire en utilisant des méthodes analogiques. En pratique, il est parfois difficile d'identifier des sociétés (cotées ou non) ou des transactions réellement comparables à l'actif ou au groupe d'actifs à évaluer et d'avoir accès à l'information détaillée.

¹³ Cet amendement est applicable aux exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009. Son application anticipée est autorisée.

des résultats aux hypothèses retenues à l'occasion de ces évaluations, une totale transparence grâce à la présentation en annexe des nouvelles informations requises par la norme IAS 36, ainsi que celle des informations additionnelles que nous avions recommandées en 2007, nous paraît indispensable.

3.3. Réaffectation d'écart d'acquisition dans le cadre de la première application de la norme IFRS 8

Dans le cas où un émetteur déciderait d'appliquer la norme IFRS 8 relative à l'information sectorielle (cf également le point 8) par anticipation, et cette décision se traduirait par un changement d'affectation des écarts d'acquisition pour tenir compte des modifications effectuées sur des regroupements d'unités génératrices de trésorerie (UGT), la question se pose de savoir quelles incidences cette réaffectation d'écart d'acquisition doit avoir sur les tests de perte de valeur.

Le paragraphe 96 de la norme IAS 36 indique que le test de perte de valeur d'une UGT, à laquelle a été affecté un écart d'acquisition, doit être réalisé chaque année. Le paragraphe 99 prévoit que les calculs les plus récents qui ont été utilisés pour effectuer une vérification de la valeur recouvrable d'une UGT à laquelle un écart d'acquisition est affecté peuvent être réutilisés pour la période en cours à condition (notamment IAS 36.99(a)) que les actifs et passifs qui constituent l'UGT n'aient pas été modifiés significativement depuis la dernière date de test.

Dans le cadre d'une réaffectation d'écart d'acquisition sur de nouveaux regroupements d'UGT, ce critère n'est *a priori* pas respecté. Par conséquent, l'AMF s'attend à voir, même lorsque les tests annuels auront été réalisés sur les valorisations des écarts d'acquisition avant l'application de la norme IFRS 8, les émetteurs concernés procéder à de nouveaux tests de perte de valeur après modification de la structure des regroupements d'UGT.

Compte tenu de l'incidence potentielle de telles réaffectations sur l'évaluation des pertes de valeur, l'AMF souhaite que les émetteurs qui se trouveraient confrontés à une telle situation fournissent des éclaircissements en annexe sur la façon dont les réaffectations d'écart d'acquisition ou de quote-part d'écart d'acquisition ont été effectuées.

4. IAS 19 - Avantages accordés aux salariés

4.1. Impacts de la crise sur les avantages postérieurs à l'emploi

On peut craindre que la détérioration très marquée des marchés financiers depuis 2007 ait, dans certains cas, une influence sensible sur le montant des engagements nets long terme (de retraite en particulier). Toute baisse significative des rendements constatés sur les actifs de couverture incite en effet à s'interroger sur les prévisions de rendement de ces actifs (ajustement d'expérience). Une diminution des rendements attendus en N a pour conséquence une augmentation du coût des services de l'année N+1 et donc une diminution de la performance de l'entreprise en N+1. La baisse de valeur des actifs de couverture entraîne une augmentation de l'engagement net et, là encore, une diminution de la

performance de l'entreprise. Celle-ci est immédiate si les écarts actuariels sont immédiatement enregistrés en résultat ou en capitaux propres. Elle peut être différée si l'émetteur utilise la méthode dite du corridor. En règle générale, cette question n'est pas neutre compte tenu, notamment, de l'importance des implantations à l'étranger de certains groupes cotés à Paris.

Même si IAS 19.120A(o) limite la présentation de la sensibilité des hypothèses au seul cas des engagements au titre des prestations médicales, IAS 1.120 requiert la présentation d'analyses de sensibilité au titre de l'information à fournir sur les principales sources d'incertitude relatives aux estimations. En conséquence, dès lors qu'un émetteur identifie les engagements postérieurs à l'emploi parmi les principales sources principales d'incertitude, cette information est obligatoire.

Cette recommandation est également valable s'agissant des actifs de couverture s'ils sont significatifs, pour lesquels une analyse de sensibilité devra être présentée autant sur le rendement prévu pour la période comptable suivante que sur les hypothèses retenues pour leur évaluation à la date de clôture.

Il est également utile de rappeler que certaines autres exigences de la norme IAS 19 contribuent à éclairer la façon dont les estimations actuarielles de ces engagements ont été élaborées. La norme demande, par exemple, que soient présentés les ajustements d'expérience reconnus au titre des actifs de couverture. Cet élément, doit être complété par des éléments détaillés sur le poids relatif des principales catégories d'actifs de régime (actions, obligations, biens immobiliers - IAS 19.120A(j)) et sur la description narrative des bases qui ont permis de déterminer le rendement attendu des actifs de couverture (en fournissant des éléments sur les principales catégories d'actifs – IAS 19.120A(l)).

4.2. Références retenues pour les taux d'actualisation utilisés dans l'estimation des passifs

La lecture des états financiers montre qu'il n'est pas toujours facile d'identifier quelle est la référence utilisée (taux requis des émetteurs obligataires privés ou taux des OAT) par les émetteurs pour déterminer le taux d'actualisation utilisé pour évaluer le passif lié aux avantages postérieurs à l'emploi. Bien que cette information ne soit pas explicitement requise par IAS 19.120A, l'AMF encourage les émetteurs concernés à fournir cette référence, en plus du taux lui-même, dès lors que la sensibilité du passif au taux d'actualisation est significative.

Dans l'hypothèse où un émetteur utilisait jusqu'à présent comme référence le taux d'intérêt des obligations privées de grande qualité (IAS 19.78), l'analyse des conditions de marché fin 2008 pourra, dans certains cas, conduire à la conclusion :

- que le marché n'est plus suffisamment profond pour que les évaluations de ses engagements continuent à s'appuyer sur cette donnée ;
- que l'indice utilisé comme référence incorpore une proportion importante d'établissements financiers dont les conditions d'emprunt se sont très nettement dégradées au cours de l'année 2008.

Il nous semble qu'il convient, soit de retraitier l'indice en fournissant une information circonstanciée en annexe, soit de rechercher s'il existe un indice alternatif, remplissant les critères qualitatifs requis par IAS 19.78, qui pourrait être utilisé en remplacement de la référence utilisée jusque là. Dans les deux cas évoqués ci-dessus, il nous semble important que l'émetteur indique quel était l'indice de référence utilisé auparavant et qu'il justifie pourquoi cet indice ne semble plus approprié. Il conviendrait également de préciser le nouveau taux utilisé et les justifications de ce choix. Un tel changement ne nous paraît pas avoir le caractère d'un changement de méthode, mais seulement d'un changement d'estimation.

5. IAS 1 *Présentation des états financiers – classement des dettes en passif courant ou non courant*

La norme IAS 1, prévoit que les dettes qui présentent l'une au moins des caractéristiques suivantes soient présentées parmi les éléments courants du passif de l'entreprise (IAS 1.60)¹⁴ :

- « (a) l'entité s'attend à régler le passif au cours de son cycle d'exploitation normal,
- (b) il est détenu essentiellement aux fins d'être négocié,
- (c) il doit être réglé dans les douze mois après la date de clôture, ou
- (d) l'entité ne dispose pas d'un droit inconditionnel de différer le règlement du passif pour au moins douze mois à compter de la date de clôture. »

Il est fréquent qu'un contrat de financement long terme prévoie que le débiteur s'engage à respecter un ou plusieurs ratios et qu'un manquement sur le respect de l'un de ces ratios entraîne l'exigibilité dudit financement. Généralement, le débiteur entreprend de renégocier les termes du contrat afin d'éviter d'avoir à classer le passif correspondant en passif courant. Le paragraphe 65 d'IAS 1 traite précisément de ces situations. Il précise que « lorsqu'une entité n'a pas respecté un engagement prévu [...], avant ou à la date de clôture, avec pour effet de rendre le passif remboursable à vue, ce passif est classé en tant que passif courant, même si le prêteur a accepté, après la date de clôture mais avant la date d'autorisation de publication des états financiers de ne pas exiger le paiement suite à ce manquement. »

Lorsque le manquement n'a pas pour effet de rendre le passif remboursable à vue (si, par exemple, le contrat définit un délai pour que le débiteur informe le créancier et accorde à ce dernier un délai supplémentaire pour apprécier la situation avant, éventuellement d'exiger le remboursement de sa créance), la question se pose, en théorie, de savoir si le reclassement du passif doit être effectué. Or le principe établi au paragraphe 60 (d), et rappelé en seconde partie du paragraphe 65, selon lequel « le passif est classé en tant que passif courant parce qu'à la date de clôture, l'entité ne dispose pas d'un droit inconditionnel de différer le règlement de ce passif pendant au moins douze mois à compter de cette date », est très clair. En conséquence, dans de telles situations, le passif doit être reclassé parmi les passifs courants, même si le créancier donne son accord, après la date de clôture et avant la décision d'autoriser la publication des états financiers, pour repousser l'exigibilité du passif. Une information

¹⁴ IAS 1 – *Présentation des états financiers* – version comprenant les amendements résultant des IFRS émises jusqu'au 31 décembre 2006 et applicable aux comptes 2008.

complémentaire en annexe sur les événements survenus après la clôture permet de donner l'information sur l'accord trouvé avec le créancier.

C'est pourquoi, il semble important que les émetteurs concernés fassent une analyse prospective de leur situation quelques mois avant la clôture afin d'identifier les clauses susceptibles de faire peser un risque de défaut. Ainsi, pourront-ils prendre d'éventuelles dispositions préventives de façon à être libérés du risque en date de clôture.

6. Regroupements d'entreprises et consolidation

La problématique des regroupements d'entreprises traitée par la norme IFRS 3 demeure un sujet d'échanges importants entre les émetteurs et les régulateurs boursiers.

6.1. Traitement des cessions d'intérêts minoritaires

Les normes IFRS actuellement applicables ne prévoient pas le traitement comptable des acquisitions et des cessions d'intérêts minoritaires qui ne remettent pas en cause le contrôle exclusif. La modification des normes IFRS 3 et IAS 27 faite par l'IASB en janvier 2008 apporte une réponse à cette problématique. En effet, les intérêts minoritaires étant considérés comme partie intégrante des capitaux propres, l'incidence de toute acquisition ou cession d'intérêts minoritaires qui ne remet pas en cause le contrôle devra être comptabilisée en capitaux propres. Cependant, ces modifications de normes n'ont pas été approuvées par l'Union européenne et ne peuvent donc pas être appliquées par anticipation.

Interrogés par un émetteur confronté à une cession d'intérêts minoritaires, les services de l'AMF ont accepté que celui-ci enregistre l'incidence de cette opération en compte de résultat dans la mesure où l'émetteur n'avait pas précisé par le passé la méthode comptable qu'il appliquerait aux cessions d'intérêts minoritaires. L'adoption des dispositions prévues par la norme IAS 27 révisée, aurait cependant été possible au regard des critères d'IAS 8 (car motivée par l'application d'une nouvelle norme).

L'AMF souhaite donc attirer l'attention des émetteurs sur ce type d'opérations et souligner qu'il est important de tenir compte de la permanence des méthodes comptables choisies. En attendant que les normes IFRS 3 et IAS 27 révisées soient applicables, tout choix de traitement comptable sur ce type d'opérations doit être justifié par rapport aux méthodes comptables que l'émetteur a retenues et sur lesquelles il a communiqué dans ses annexes. En cas de modification du traitement comptable, celui-ci constitue un changement de méthode au sens d'IAS 8 et nécessite donc une application rétrospective dont les incidences sur les exercices fournis au titre de l'information comparative devront être évaluées.

6.2. Absence de comptes consolidés

Lors de la revue des comptes 2007, les services de l'AMF ont été confrontés à l'absence de comptes consolidés pour des émetteurs possédant des participations détenues à hauteur de 20% au moins.

Or, la Commission européenne, dans ses « Observations de novembre 2003 » avait précisé que lorsque le droit national exige l'établissement de comptes consolidés, les obligations prévues par le règlement 1606/2002 (Règlement IFRS) s'appliquent également à ces comptes. Le Code de Commerce (Art. L.233-16 IV) prévoit que « les sociétés commerciales établissent et publient chaque année [...] des comptes consolidés [...] dès lors qu'elles contrôlent de manière exclusive ou conjointe une ou plusieurs autres entreprises ou qu'elles exercent une influence notable sur celles-ci, dans les conditions ci-après définies [...].

IV. – L'influence notable sur la gestion et la politique financière d'une entreprise est présumée lorsqu'une société dispose, directement ou indirectement, d'une fraction au moins égale au cinquième des droits de vote de cette entreprise ».

Ainsi, les services de l'AMF ont demandé à des émetteurs dont les titres étaient cotés sur le marché réglementé de produire des comptes consolidés conformément aux normes IFRS lorsqu'il est apparu que ces émetteurs possédaient des participations significatives leur conférant une influence notable. Sauf exception possible pour les sociétés de capital risque, cette demande s'est traduite par la mise en équivalence des participations concernées.

Lorsque la présomption liée à la détention d'une fraction des droits de vote supérieure à 20% ne peut être appliquée, il est important d'analyser si les autres éléments constitutifs de l'influence notable ne sont pas présents (en particulier si l'émetteur est proche de ce seuil de 20%). En effet, celle-ci peut être mise en évidence par les situations suivantes :

- représentation au conseil d'administration ou à l'organe de direction équivalent de l'entreprise détenue ;
- participation au processus d'élaboration des politiques, et notamment participation aux décisions relatives aux dividendes et autres distributions ;
- transactions significatives entre l'investisseur et l'entreprise détenue ;
- échange de personnels dirigeants ou fourniture d'informations techniques essentielles.

De plus, l'existence d'une participation importante ou majoritaire d'un autre investisseur n'exclut pas nécessairement que l'émetteur exerce une influence notable.

Enfin, dans le cas où cette influence notable est constatée pour une société de capital risque, il paraît utile de rappeler que la norme IAS 28 prévoit d'exclure de son périmètre les participations détenues par ce type de société dès lors que « lors de leur comptabilisation initiale, [ces participations dans des entreprises associées] sont désignées comme étant à leur juste valeur avec variation en résultat, ou sont classées en actifs détenus à des fins de transaction et comptabilisées conformément à IAS 39 ». Il résulte de ce paragraphe qu'il convient de consolider par mise en équivalence les participations concernées, sauf si la société opte dès l'origine pour leur comptabilisation à la juste valeur avec variations en résultat.

7. IFRS 5 – Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées

La rédaction de la norme IFRS 5 est complexe, ce qui génère de nombreuses difficultés d'application.

7.1. Perte de l'influence notable et application d'IFRS 5

La perte de l'influence notable, par exemple en cas de diminution de pourcentage de contrôle de 21 à 19%, entraîne-t-elle systématiquement l'application de la norme IFRS 5 ? La réponse à cette question nous paraît dépendre de la façon dont l'entité perd son influence notable :

- 1er cas : IAS 28 prévoit que lorsqu'un émetteur s'est engagé à céder une participation dans une entreprise associée, la norme IFRS5 s'applique. La participation n'est plus évaluée par mise en équivalence mais est évaluée au plus bas de la valeur nette comptable et de la juste valeur diminuée des coûts de cession. La participation est classée au bilan en « actif destiné à être cédé » selon les dispositions d'IFRS 5 ;
- 2ème cas : si, par exemple, le taux de participation est dilué sans cession et que l'influence notable est perdue, la norme IAS 28 (paragraphes 18 et 19) précise que la norme IAS 39 s'applique dans ce cas, sans préjuger de la façon dont cette perte d'influence est intervenue. En conséquence, il nous paraît approprié de reclasser au bilan la valeur comptable de la participation mise en équivalence dans une catégorie d'instrument financier conformément à IAS 39. Au compte de résultat, la part dans le résultat dans cette participation n'est plus reconnue à compter de cette date, les variations de valeur devant désormais être présentées au compte de résultat ou en capitaux propres, sur une ligne appropriée, afin de refléter le caractère financier de cet investissement. Les règles d'évaluation et de présentation d'IFRS 5 ne trouvent alors pas à s'appliquer.

7.2. Comptabilisation d'une perte de valeur excédant le montant des actifs inclus dans le champ d'application d'IFRS 5 en matière d'évaluation

Le paragraphe 4 d'IFRS 5 prévoit, en cas de groupe destiné à la vente, que ce groupe peut inclure n'importe quel actif ou passif de l'entité, y compris des actifs (et passifs) courants, tels que les stocks, ainsi que des actifs qui sont exclus du champ d'IFRS 5 en matière d'évaluation, parmi lesquels les instruments financiers auxquels IAS 39 s'applique (au paragraphe 5).

S'agissant de l'évaluation à la clôture du groupe d'actifs, le paragraphe 19 prévoit que les actifs et passifs du groupe qui ne sont pas dans le champ d'application d'IFRS 5 en matière d'évaluation doivent être évalués selon la norme IFRS qui leur est applicable : tel peut être le cas des stocks à évaluer ou déprécier selon IAS 2 et des instruments financiers à évaluer voire déprécier selon IAS 39. Ce n'est qu'ensuite que le groupe est évalué au plus bas de sa valeur nette comptable et de sa juste valeur diminuée des coûts de cession.

La dépréciation éventuellement constatée vient réduire la valeur comptable des actifs non courants du groupe selon l'ordre prévu par IAS 36 pour les unités génératrices de trésorerie, à savoir (IAS 36.104) :

- d'abord l'écart d'acquisition,
- ensuite les autres actifs au prorata de leur valeur comptable.

8. IFRS 8 - Secteurs opérationnels

La norme IFRS 8 – *Secteurs opérationnels*, adoptée par l’Union Européenne le 21 novembre 2007, est d’application obligatoire pour tous les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009.

Cette norme peut induire des changements importants dans la façon dont les sociétés communiquent sur leurs différentes activités. Ainsi, contrairement à IAS 14, la nouvelle norme n'exige plus que l'information soit détaillée selon deux axes d'analyse (secteurs d'activités et répartition géographique). Elle prévoit que l'information fournie soit élaborée à partir de celle utilisée par le management au titre du suivi de l'activité, et autorise que cette information soit produite en utilisant les mêmes règles et méthodes comptables et la même présentation que celles utilisées dans le *reporting* établi à cette fin.

8.1. Application anticipée

La norme ayant été adoptée par l’Union Européenne fin 2007, elle a pu être appliquée par anticipation dès les comptes établis au 31 décembre 2007 par quelques sociétés cotées. A la lumière de ces quelques exemples, l’AMF estime utile d’attirer l’attention sur les éléments suivants.

8.1.1. Définition des secteurs

Les normes IAS 14 et IFRS 8 font appel à des termes et des notions différents pour organiser le découpage par secteurs d’activités (par exemple : secteurs de *reporting* dans un cas, secteurs opérationnels dans l’autre).

IFRS 8 requiert que les sociétés indiquent en annexe les facteurs qui ont été retenus afin de déterminer les différents secteurs. Elle demande également que soient précisés les types de produits et services qui sont à l’origine de chaque secteur.

En cas de modification importante des secteurs d’activités lors du changement de norme, il nous paraît important que les raisons d’un tel changement soient expliquées de façon suffisamment précise, en distinguant, le cas échéant, l’effet du changement de norme de l’effet du changement de structure opérationnelle, pour que les utilisateurs puissent comprendre la cohérence de la nouvelle présentation avec la description des métiers, des risques et des profils de rentabilité.

En cas une rupture importante dans la présentation des secteurs à l’occasion de la mise en œuvre d’IFRS 8, ou, si l’information par activités fournie au sein du rapport de gestion ne paraît pas cohérente avec l’information sectorielle attachée aux comptes, l’AMF rappelle qu’elle a le pouvoir de mener des investigations auprès des émetteurs et de leurs commissaires aux comptes dans le souci de vérifier la sincérité de l’information produite.

8.1.2. Périmètre des secteurs

Les services de l'AMF ont parfois constaté que le périmètre des secteurs présentés était modifié alors même que le libellé ou la nature des secteurs présentés ne semblait pas changer. Dans de tels cas, il est généralement utile de préciser quelles modifications de périmètre ont été réalisées et les raisons de ces modifications.

8.1.3. Principes comptables appliqués aux secteurs

Une autre novation importante de cette norme est la possibilité de présenter la performance sectorielle au moyen d'indicateurs non conformes aux IFRS, dans la mesure où cette méthode est utilisée pour le *reporting* interne.

L'AMF ne peut que constater que la publication d'indicateurs dits « *non GAAP* » a toujours fait l'objet de recommandations de la part des régulateurs de marché afin d'entourer leur usage de certaines précautions. En effet, la COB en son temps, puis l'AMF, le CESR et l'OICV ont tous préconisé les mêmes recommandations :

- définir ces indicateurs de façon précise,
- conserver la même composition d'un exercice à l'autre,
- rapprocher ces indicateurs des données comptables présentées.

S'agissant de la performance sectorielle, il est sans doute indispensable de définir sa composition et d'utiliser cette même composition d'un exercice à l'autre. Pour ce qui est du rapprochement aux données comptables, IFRS 8 ne demande qu'un rapprochement au total consolidé et non pas un rapprochement à une performance comptable sectorielle IFRS. De nombreux utilisateurs souhaitent toutefois cette information. Les entreprises peuvent donc utilement s'interroger sur l'opportunité de la présenter, de façon volontaire.

8.1.4. Informations à fournir au titre d'un changement de méthode comptable

IAS 8.5 définit les méthodes comptables comme étant les principes, bases, conventions, règles et pratiques adoptés par une entité pour préparer et présenter ses états financiers. En cas de changement de méthode comptable (cas qui survient notamment si une norme ou une interprétation le prescrit – cf IAS 8.14), l'entité doit fournir un certain nombre d'informations requises par le paragraphe 28. Ces exigences s'appliquent en toutes circonstances, sauf lorsqu'une impossibilité pratique empêche de fournir certaines informations, notamment sur les incidences chiffrées sur les périodes présentées au titre de l'information comparative. L'AMF considère donc que l'application anticipée de la norme IFRS 8, bien que cette norme ne porte que sur des informations fournies au sein de l'annexe, doit donner lieu à une mention spécifique au titre d'un changement de méthode comptable comme l'exige IAS 8.28(a)-(c).

8.2. Application repoussée au-delà de 2008

S'il n'est pas décidé d'appliquer IFRS 8 dès l'exercice 2008, conformément à ce que prévoit la norme IAS 8.30-31, il convient de fournir des informations en annexe sur les incidences de cette norme puisqu'elle a été adoptée par l'IASB mais n'est pas encore obligatoire. A ce titre, les informations importantes pour le lecteur paraissent être :

- la date prévue pour la mise en œuvre de cette norme,
- les impacts que l'on peut prévoir sur l'information financière,
- l'indication d'une éventuelle dépréciation complémentaire des écarts d'acquisition due à des changements de rattachement aux regroupements d'UGT.

9. Nouvelles normes et interprétations

9.1. Rappel des conditions d'application des normes et interprétations au sein de l'Union européenne

Pour être applicables, les normes et interprétations de l'IASB doivent être préalablement approuvées par l'Union européenne. Ceci peut conduire, dans certains cas, à une distorsion entre le référentiel publié par l'IASB et celui adopté par l'Union européenne, eu égard aux délais d'adoption par celle-ci.

L'AMF rappelle :

- que lorsqu'une norme n'est pas encore adoptée par l'UE, elle peut être appliquée par anticipation dès lors qu'elle n'entraîne pas de contradiction avec les normes déjà approuvées par l'Union européenne. Une interprétation peut également être appliquée avant son approbation par l'UE. Dans les deux cas, les dispositions transitoires spécifiques éventuelles ne s'appliquent pas, et il convient de faire une application rétrospective telle que prévue par IAS 8 ;
- qu'elle a fait sienne une recommandation de l'OICV publiée le 6 février 2008¹⁵ appelant les émetteurs qui appliquent un référentiel proche des IFRS, mais néanmoins différent, à mentionner ce fait en annexe, et à expliquer les sources d'écart entre les deux référentiels.

L'AMF rappelle également que, conformément à la position de l'ARC de novembre 2005, il est possible de prendre en compte dès la clôture, les normes ou interprétations approuvées avant la date d'arrêté des comptes.¹⁶

¹⁵ Communiqué de presse du 12 février 2008 disponible à l'adresse suivante :

http://www.amf-france.org/documents/general/8172_1.pdf

¹⁶ 2) Procédure d'approbation se poursuivant après la date de clôture

La Commission a indiqué qu'un problème avait été identifié concernant la date d'application des normes approuvées par l'Union européenne. Cela porte notamment sur les normes publiées par l'IASB avant la date de clôture mais qui ne sont approuvées par l'Union européenne et publiées au Journal Officiel qu'après cette date. En général, les règlements européens qui adoptent les normes IFRS requièrent des sociétés qu'elles appliquent la norme « à compter de l'exercice [année] au plus tard ». Cette approche est similaire à celle retenue par les normes IFRS correspondantes qui prévoient une date d'application et une disposition encourageant l'application anticipée.

Enfin, lorsque des normes ou interprétations ont été publiées par l'IASB mais ne sont pas encore d'application obligatoire, selon IAS 8.30-31, il convient de fournir des informations en annexe sur les incidences attendues de ces normes.

9.2. Amendements annuels

Le 22 mai dernier, l'IASB a publié 35 amendements relatifs à 20 normes. Les dispositions de la plupart des amendements prévoient une application obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2009. L'application obligatoire des amendements relatifs à la norme IFRS 5 est différée aux exercices ouverts à compter du 1^{er} juillet 2009.

Actuellement, l'approbation de ces amendements par l'UE n'est pas prévue avant le premier trimestre 2009. Néanmoins, en application des dispositions rappelées ci-avant, certains amendements individuels sont susceptibles d'être appliqués par anticipation dans la mesure où ils ne sont pas en contradiction avec les normes en vigueur dans l'UE.

A l'inverse, les amendements suivants ne sont pas applicables par anticipation pour la clôture des comptes 2008, car ils ne sont pas compatibles avec les dispositions actuelles des normes approuvées par l'Union européenne. Il s'agit par exemple de :

- IAS 23 – *Coûts d'emprunt* - Composants des coûts d'emprunt,
- IAS 40 – *Immeubles de placement* – Comptabilisation des immeubles de placement en cours de construction.

9.3. IFRIC 11 : IFRS 2 – Transactions au sein d'un groupe

Cette interprétation a été adoptée par l'Union européenne le 1^{er} juin 2007. Elle est d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1^{er} mars 2007, cependant le règlement d'adoption¹⁷ par l'Union européenne prévoit un caractère obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} mars 2008. Les sociétés dont les exercices commencent au 1^{er} janvier et au 1^{er} février peuvent, selon ce règlement, ne pas appliquer IFRIC 11 pour l'exercice 2008. Ce règlement crée donc une distorsion entre le référentiel publié par l'IASB et celui adopté par l'Union Européenne.

Du point de vue de l'AMF, il paraît utile, dans la mesure du possible, que les émetteurs retiennent la même date d'application, c'est-à-dire, dans la majorité des cas au 1^{er} janvier 2008, ce choix permettant d'éviter une distorsion avec les normes publiées par l'IASB.

C'est pourquoi la Commission a informé les Etats membres que les règlements approuvant les IFRS publiés au Journal Officiel et entrant en application après la date de clôture mais avant que les comptes soient arrêtés peuvent être suivis par les sociétés (sans que cela soit obligatoire) lorsque le règlement et la norme IFRS concernée prévoient une disposition permettant une application anticipée.

¹⁷ Règlement (CE) 611/2007.

Cependant, pour les émetteurs qui ne souhaiteraient pas appliquer IFRIC 11 à leur exercice comptable ouvert le 1^{er} janvier 2008, ce choix créant une distorsion avec les normes publiées par l'IASB, l'AMF rappelle qu'elle a fait sienne une recommandation de l'OICV publiée le 6 février 2008 appelant les émetteurs qui appliquent un référentiel proche des IFRS, mais néanmoins différent, à mentionner ce fait en annexe, et à expliquer les sources d'écart entre les deux référentiels. Par ailleurs, les dispositions d'IAS 8.30 rendent nécessaire de présenter une information sur l'impact de l'application de la future norme sur les prochains comptes.

9.4. IFRIC 12 – Concessions

Publiée par l'IASB en novembre 2006, cette interprétation a fait l'objet en mars 2007 d'un avis technique positif de l'EFRAG. Elle n'a cependant pas encore été soumise au vote des membres de l'ARC et n'est donc pas encore approuvée par l'Union européenne.

L'IASB avait fixé la date d'application de cette interprétation au 1^{er} janvier 2008. Faute d'approbation par l'Union européenne, une nouvelle différence entre le référentiel IFRS et les normes adoptées par l'Union européenne existe donc. En pratique, l'application de cette interprétation peut être compatible avec les normes déjà approuvées par l'Union européenne. L'application de l'interprétation est possible avant même son adoption par l'UE à l'exception de ses dispositions de première application, qui sont dérogatoires par rapport à l'obligation d'IAS 8 de retraitement rétrospectif en cas de changement de méthode.

9.5. IFRIC 13 – Programmes de fidélité des clients

Les avantages accordés à la clientèle dans le cadre de programmes de fidélisation sont considérés comme constituant un élément distinct dans le cadre d'une vente à éléments multiples. En conséquence, une partie du prix de la vente initiale doit être affectée à ces avantages et ne doit être pris en résultat qu'ultérieurement, lorsque lesdits avantages sont consommés par les clients.

L'interprétation est d'application obligatoire à compter du 1^{er} juillet 2008. Elle a fait l'objet d'avis favorables de l'EFRAG (mai 2008) et de l'ARC (juillet 2008) et devrait être approuvée par l'Union européenne avant la fin de l'année. Une application anticipée aux comptes 2008 est possible dans la mesure où cette interprétation n'est pas en contradiction avec les normes déjà approuvées par l'Union européenne.

9.6. IFRIC 14 – Plafonnement de l'actif : disponibilité des avantages économiques et obligation de financement minimum

Cette interprétation traite de la détermination des avantages économiques liés aux situations de surfinancement d'un régime et aux obligations de financement minimum. Elle donne des précisions sur la façon d'apprecier si l'excédent constaté sur un régime peut (ou non), du fait des remboursements ou réductions de cotisations futures dont pourra bénéficier l'employeur, donner lieu à la reconnaissance d'un actif disponible.

Elle précise également les incidences d'obligations légales ou contractuelles de financement minimum sur l'évaluation de l'actif ou du passif au titre des avantages post-emploi ou des autres avantages à long terme. Notamment, elle exige la reconnaissance d'un passif lorsque l'employeur a une obligation de payer des cotisations destinées à couvrir une insuffisance de financement minimum au titre des services passés si ces cotisations ne sont pas disponibles pour l'employeur.

Cette interprétation est d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2008. Elle a fait l'objet d'avis favorables de l'EFRAG (avril 2008) et de l'ARC (juillet 2008) et devrait être approuvée par l'Union européenne avant la fin de l'année. Elle devrait donc être applicable à l'exercice 2008.

9.7. IFRIC 15 – Contrats de construction

L'interprétation IFRIC 15 porte sur la comptabilisation des revenus dans les contrats de construction (de promotion immobilière notamment). Elle a été approuvée par lIASB en juin 2008 et est applicable à compter du 1^{er} janvier 2009 (application rétrospective). L'application anticipée aux comptes 2008 de cette interprétation est possible.

L'interprétation trouve son origine dans le fait qu'un certain nombre d'utilisateurs avaient des doutes sur le caractère applicable d'IAS 11, qui traite des contrats à long terme, à des contrats de promotion immobilière. En effet, même si dans ce type de contrat, l'exécution de la prestation intervient sur plus d'un exercice, en revanche, l'acquéreur achète généralement sur plan et n'a qu'une capacité très limitée à modifier les spécifications du bien. Dans sa réponse, l'IFRIC confirme que, lorsque cette capacité de décision est limitée, IAS 11 ne s'applique pas et le produit doit alors être constaté à l'achèvement. En revanche, l'IFRIC reconnaît que les spécificités du droit local ou du contrat peuvent entraîner un transfert progressif des risques et avantages liés à la possession du bien et, qu'en conséquence, l'application d'IAS 18 peut se traduire par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement pour le promoteur ou l'entreprise de construction. Pour les émetteurs concernés qui ont une activité de construction en France, il semble que le contrat de Vente en Etat Futur d'Achèvement (VEFA), prévoyant un transfert progressif des risques et avantages liés à la possession du bien, puisse entrer dans la catégorie évoquée ci-dessus pour laquelle l'application d'IAS 18 est susceptible de se traduire par la reconnaissance du chiffre d'affaires à l'avancement.

On notera également que le périmètre d'IFRIC15 est volontairement limité aux contrats de construction immobilière (IFRIC 15.4-5). Les bases de conclusion (BC5 et BC6) confirment d'ailleurs cette vue restrictive, l'IFRIC n'ayant pas souhaité élargir le champ d'application de l'interprétation.

Cependant, comme l'indiquent également les bases de conclusion (en particulier BC6), les principes établis par IFRIC 15 peuvent être pris en considération par les émetteurs afin de traiter des contrats qui présentent des analogies avec ceux de construction immobilière. BC6 évoque explicitement cette possibilité en faisant le lien avec la norme IAS 8.

Le raisonnement développé dans l'interprétation est intéressant : il faut procéder à l'analyse du contrat en quatre étapes :

- identifier les différents éléments séparables du contrat, puis, pour chacun, analyser les questions suivantes ;
- l'élément répond-il à la définition d'un contrat de construction au sens d'IAS 11 ?
- ou alors, correspond-il à une prestation de services ?
- ou enfin, s'agit d'une vente de bien ? dans ce cas, il faut s'interroger sur la date à laquelle les risques et avantages liés à la propriété du bien sont transférés :
 - o Est-ce au fur et à mesure de l'avancement de la construction du bien ?
 - o Ou est-ce seulement à une date précise (l'achèvement ou la livraison par exemple) ? Et ce n'est que dans ce dernier cas que le chiffre d'affaires est pris à l'achèvement.

10. Projet européen concernant l'exemption de consolidation

L'application du Règlement (CE) 1606/2002 qui prévoit que les sociétés cotées sur un marché réglementé doivent appliquer les normes IFRS a fait l'objet d'échanges nombreux concernant l'articulation entre la 7^{ème} Directive (83/349/EEC) relative aux comptes consolidés et ledit Règlement qui rend obligatoire les normes IFRS pour les sociétés cotées sur un marché réglementé. Ces échanges ont porté notamment sur les conséquences de l'article 13 de la 7^{ème} Directive qui prévoit qu'une filiale, ou un ensemble de filiales, peuvent être laissées en dehors de la consolidation si elle représente un intérêt négligeable. Cependant, les articles portant sur l'obligation d'établir une consolidation ne prennent pas en compte ce critère.

D'un autre côté, les normes IFRS prenant en compte le caractère significatif, certains préparateurs considéraient, qu'en présence d'une ou de plusieurs filiales non significatives, la norme IAS 27 ne s'appliquait pas et, qu'en conséquence, il ne leur était pas imposé de produire des comptes conformes aux normes IFRS.

On relèvera avec intérêt, qu'en date du 9 juin 2008, la Commission européenne a publié un projet de modification de la 7^{ème} Directive qui exempterait les sociétés dont les filiales, prises individuellement et collectivement, ne sont pas significatives, de produire des comptes consolidés conformes aux normes IFRS.

**AGENCES DE NOTATION,
ORGANISMES DE CONTROLE,
AUDITEURS : QUELLE EST LEUR
PERCEPTION D'UNE BONNE
GESTION DES RISQUES ?**

**Christine THIN,
Présidente,
HAUT CONSEIL DU COMMISSARIAT AUX
COMPTES**



H3C Haut Conseil du Commissariat aux Comptes

Intervention Christine Thin, Présidente

Gestion des risques, le rôle du commissaire aux comptes

- La « gestion des risques » : un sujet d’actualité pour les régulateurs
- Le rôle du commissaire au compte dans la validation des informations fournies par les sociétés au public
- Les procédures de gestion des risques examinées par le commissaire aux comptes pour la certification des comptes

Conférence du 24 juin 2009



H3C Haut Conseil du Commissariat aux Comptes

Pour plus d'information : <http://www.h3c.org>

**DANS UNE SITUATION
ECONOMIQUE TENDUE, QUELLES
PRIORITES EMERGENT A L'ORDRE
DU JOUR DES COMITES D'AUDIT ?**

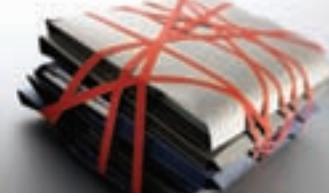
Jeff MOGHABI,
Directeur général France,
ACE EUROPE

From burden to benefit: making the most of regulatory risk management



A report from the Economist Intelligence Unit
Co-sponsored by:





Executive Summary

From burden to benefit: making the most of regulatory risk management

Introduction

It is an irony of modern business that regulation, a concept designed to reduce risk by protecting the interests of corporates, customers and society at large, has itself become one of the most serious risks that companies face. From dealing with unfamiliar regulatory frameworks in overseas markets to scanning the environment for new threats, regulatory risk management has become a time-consuming and costly activity that demands board-level engagement and a rigorous approach.

Executives have long complained of a growing compliance burden but, in recent years, their protests have become increasingly vocal. Both companies and industry groups have pointed out that regulation can sometimes be disproportionate, inconsistent or lead to unintended consequences. In some cases, they may feel that regulators can lack accountability and transparency, or that insufficient consultation takes place before new rules come into force.

There is also the issue of complexity. As businesses around the world deepen their international reach, they fall under the influence of new regulatory environments, which can lead to a proliferation of overlapping, possibly conflicting compliance obligations. Extended business networks and supply chains add an additional layer of risk. If a partner fails to comply with some aspect of regulation, it is not just the company at fault that can suffer reputational damage, but the organisations that contract with it as well. Increasingly, therefore, companies must take heed not just of their own compliance, but that of the key companies with which they deal.

For companies in the financial services industry, the problem of regulatory complexity is of particular salience. As regulators prepare their response to the worst financial crisis in a generation, it is highly likely that the sector will face a new set of constraints, possibly involving measures such as tighter liquidity requirements or higher capital ratios to take into account off-balance sheet vehicles. Other

Sponsored by
ACE, KPMG,
SAP and
Towers Perrin



heavily regulated industries, such as pharmaceuticals and utilities, have also traditionally borne a heavier burden than most, as have small businesses, which may lack the resources to deal with time-consuming and costly form-filling and inspections.

Ultimately, however, no company is immune from the impact of regulation. At one level, it is clear that business bears a significant cost in its efforts to comply with rules promulgated by governments and regulatory bodies. For example, according to the British Chambers of Commerce, the cumulative cost to business of new regulation in the UK since 1998 is £65.99bn. The scale of the regulatory sector was indicated by the Hampton Review, published in 2005 to consider the scope for promoting more efficient regulatory approaches. It found that, in the UK alone, there are 674 national and local regulatory bodies, which together employ 61,000 people.

Whatever the direct costs of dealing with regulations, the extent of the burden can vary considerably depending on a firm's specific approach to addressing its obligations. Some companies will have a streamlined, highly efficient system for managing their international compliance requirements. By adopting a unified approach to regulatory risk management, companies can minimise costs, maximise efficiency and reduce their risk exposure. Such firms, though, are in the minority. More often, there is considerable duplication of cost and effort as organisations attempt to deal with the requirements of multiple regulatory bodies across their operations.

In order to assess current concerns and approaches to regulatory risk management, the Economist Intelligence Unit conducted a survey of senior professionals with responsibility for risk on behalf of ACE, KPMG, SAP and Towers Perrin, and held an advisory board meeting of senior risk executives to discuss the survey results and provide further input. From this process, a number of key findings emerge:

Companies support the concept of regulation but, as a category of risk management, it causes grave concern.

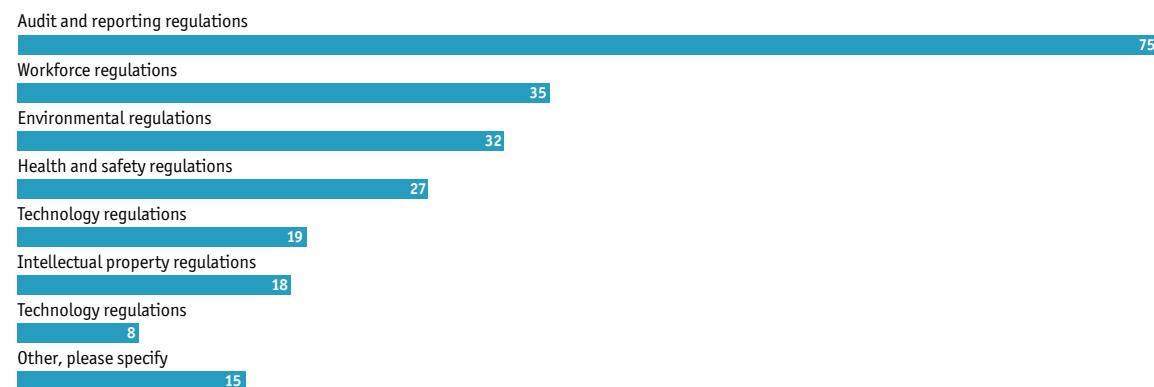
Despite all too common protests from corporates and industry groups about regulatory creep and compliance costs, the overall sentiment among respondents to our survey is that regulation has a positive impact on business. Just one-quarter agree that regulation does more harm than good, reflecting a strong consensus that an effective regulatory regime is a necessary feature of the economic landscape.

Nevertheless, it is clear that the risks associated with regulation are severe. The Economist Intelligence Unit's Risk Barometer, (an index that tracks major business threats on a quarterly basis) shows that regulatory risk is seen by executives as the most significant threat to their business, ahead of country risk, market and credit risk, IT and people risks, or terrorism and natural disasters.

Which of the following categories of regulations consume the greatest time and resources at your organisation?

Select up to three.

(% respondents)





How did a concept that has broad support from industry, and which is designed to protect them against unfair competition and nefarious business practice, end up topping the list of risks that companies face? Part of the answer must lie in the quality and quantity of regulation being promulgated around the world. For example, many businesses in the US are still reeling from the impact of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, a hastily devised set of rules enacted in the wake of the Enron scandal that compels company directors to provide evidence of probity on a range of issues. Today, even one of the architects of the Act, Michael Oxley, admits that the legislation that bears his name may have been flawed.

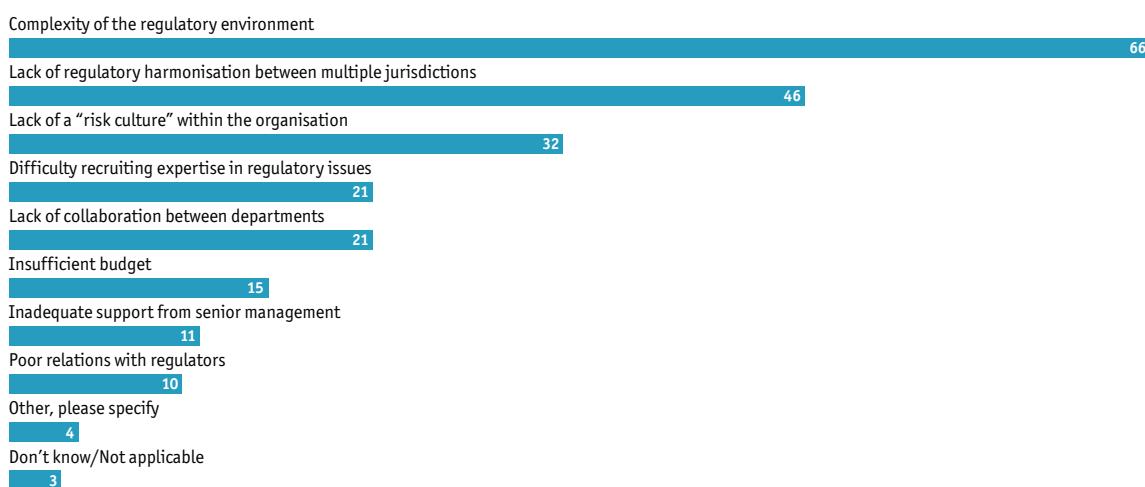
A second issue is the sheer volume of regulation that companies must deal with, particularly if they operate internationally. Among our survey respondents, audit and reporting regulation tops the list of the most resource-hungry category by some margin, no doubt reflecting the significant investment that has been made to deal with regulation such as the Sarbanes-Oxley Act, the International Financial Reporting Standards, Basel II, Solvency II and other such major initiatives. Workforce and environmental regulation are also prominent on the list, however. In the European Union, working time directives have led to significant costs being borne by business, while environmental legislation such as the Waste Electrical and Electronic Equipment Regulations (WEEE) has also had a costly impact.

In some jurisdictions, there is a clear distinction between regulations that are controls – binary rules that are either complied with or not – and regulations that are principles-based, which may be subject to judgment calls. For example, the UK has a stronger culture of “comply or explain” than the US, where regulation tends to be rules-based. For companies that operate in multiple jurisdictions, there is often a requirement to get to grips with this cultural variation, in addition to the scale and scope of regulation itself.

The key problem with managing regulatory risk is complexity.

If one word could sum up the problems that respondents face with managing regulatory risk, it is “complexity”. Individual regulations may overlap or conflict with others, or be difficult and time-consuming to implement. As a company grows or expands into new geographical markets, it must contend with additional regulatory environments. And as its business encompasses more and more partner and supplier relationships, it must be aware of the compliance capabilities of those organisations as well as its own.

Which of the following factors most hinder your organisation's ability to manage regulatory risk? Select up to three.
(% respondents)





What change has there been to the amount of time and resources that your organisation dedicates to regulatory risk in the past three years, and what change do you expect in the next three years?



It has become a fact of life that businesses must juggle multiple compliance priorities, and it seems that this is a major obstacle to managing regulatory risk effectively. Two-thirds of respondents point to the complexity of the business environment as being the main factor that hinders their ability to manage regulatory risk, while just under half point to the lack of regulatory harmonisation between jurisdictions as being a key hurdle.

Regulatory risk management is consuming a growing amount of time and resources.

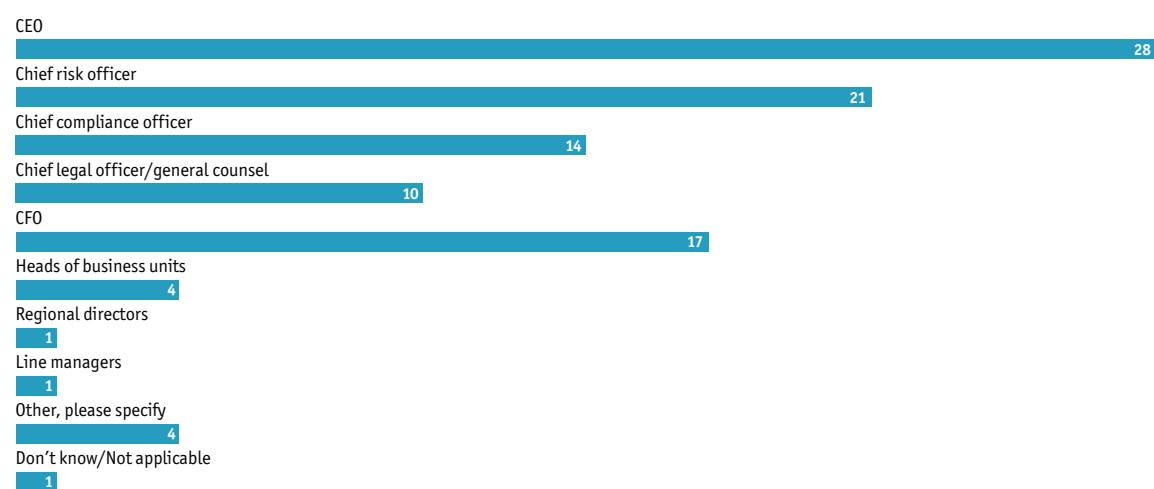
New regulations, increased business complexity and the need to deal with rules in multiple environments are forcing companies to spend more time and resources on managing regulatory risk. More than eight in ten respondents say that they have increased their focus on regulatory risk issues in the past three years, and a similar proportion expect this trend to continue over the next three years. Although this theme is common across all industries, respondents in financial services appear to be most affected, with 56% having allocated a significantly greater amount of time and resources to regulatory risk in the past three years, compared with 32% from other industries.

It is clear that regulatory risk is an activity that attracts the support of senior managers, and to which companies are prepared to devote substantial financial resources. Asked about the factors that might hinder their regulatory risk efforts, insufficient budget and inadequate support from senior management score towards the bottom of the list. These findings suggest that business leaders recognise the importance of the issue, but also that there is little appetite for scaling back expenditure on managing the risks.

That regulatory risk management has the ear of top executives is also apparent from the seniority of the individuals that have overall responsibility for the activity. Among companies questioned for our

Who in your company has overall responsibility for managing regulatory risks?

(% respondents)





Regulatory intervention in the financial services sector

Since August 2007, the financial services industry has been in the grip of the worst crisis for more than a generation. Major write-downs on asset-backed securities have led to the collapse of US investment bank Lehman Brothers, the near-collapse of several other major institutions and a sustained slump in liquidity, bank lending and share prices.

Although the causes of the credit crisis are by no means straightforward, poor regulatory architecture and ineffective regulatory oversight are undoubtedly perceived as playing a role. On the former, US Treasury Secretary Hank Paulson has proposed a move away from the current, fragmented US regulatory system to one where there are fewer regulators with broader powers. On the latter, the debate continues and, to date, regulators have been careful not to jump to policy conclusions. As the Bank of International Settlements noted in its recent report: "Implementation will... face many difficulties, not least the need to avoid exacerbating near-term market tensions in the pursuit of laudable medium-term objectives."

Ultimately, however, a substantive regulatory response to the crisis seems inevitable. The respondents in our survey who represent the financial services industry expect intervention in several key areas. In their view, the most likely initiative will be to impose new liquidity standards. In June this year, the Basel Committee issued new principles for governing liquidity that include the requirement that banks should hold "a robust cushion of unencumbered, high-quality liquid assets to be in a position to survive protracted periods of liquidity stress". The regulators hope to turn these principles into binding legislation by the end of 2008, so it seems certain that a requirement for more generous liquidity buffers will soon be in place.

Three-quarters of respondents expect higher capital ratios to take into account off-balance sheet vehicles. Since August 2007, it has become clear that regulators have been wrong-footed by the rapid development of the so-called "shadow banking"

system, a sprawling network of opaque entities, such as structured investment vehicles and collateralised loan obligations, that are not recognised on banks' balance sheets. By early 2007, the shadow banking system had accumulated almost US\$10 trillion in assets, which was roughly equivalent to those held by the traditional banking system at the time. Yet despite their colossal size, these vehicles fell largely outside of regulators' radar. With assets in the shadow banking system in free-fall since last August, it seems highly likely that regulators will expect banks to carry higher capital ratios that take into account the existence of these off-balance sheet vehicles.

There are also high expectations among respondents that the loan origination process will face stricter regulatory controls. Many commentators have described how the process of securitisation, whereby loans were packaged and sold to third-party investors, went hand in hand with a decline in lending standards, because loan originators no longer had an incentive to ensure the creditworthiness of their borrowers. Recent scrutiny of the sub-prime market has revealed widespread malpractice in a sector that has been, to date, lightly regulated. It seems highly likely, therefore, that loan originators will be subject to tighter controls in the future.

One potential regulatory initiative that has attracted considerable attention in recent months is notable by its lack of support among survey respondents. Just 15% expect intervention in the remuneration of banking professionals, despite widespread sentiment that the bonus culture, particularly in investment banks, has exacerbated the current situation. Although most would agree that short-termism and the encouragement of excessive risk-taking in anticipation of rewards are problematic, regulatory intervention in remuneration will not be straightforward. Indeed, regulators such as the Financial Services Industry in the UK have already stated that it is not their role to intervene in the quantum or design of remuneration systems. A more indirect route, however, whereby remuneration practices are considered as part of a bank's overall risk profile, may well be considered.



How successfully do you think your organisation manages the following aspects of regulatory risk?

Rate on a scale of 1 to 5, where 1=Very successfully and 5=Not at all successfully.

(% respondents)

■ 1 Very successfully ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Not at all successfully ■ Don't know/Not applicable

Anticipating future regulatory change



Communicating with regulators



Ensuring effective compliance with regulations



Ensuring regulatory compliance in overseas markets



Using technology to facilitate compliance



Communicating with the board on regulatory risk issues



Minimising duplication with compliance in multiple environments



Recruiting relevant expertise to assist with regulatory risk management



Lobbying government or regulators to influence regulatory change



Juggling multiple compliance projects



Assigning roles and responsibilities for regulatory risk management



Gaining visibility into compliance within the partner network and supply chain



survey, it is almost universal for a C-level executive to have oversight of regulatory risk management, and more often than not, this is the chief executive, the chief risk officer or the chief financial officer. It is extremely unusual for responsibility to be delegated to business unit heads or regional directors.

There is overall satisfaction with the way in which regulatory risk is managed, but certain weaknesses and inefficiencies persist.

The extent of resources allocated and strength of board-level support suggest that regulatory risk management is a relatively mature activity in most organisations. In general, companies rate their overall capabilities highly, with 70% claiming that they are successful at ensuring compliance with regulations. There also seem to be established channels for communicating regulatory risk information to the board, with 60% rating themselves as successful in this area. Communication with regulators also appears to be good.

But this overall picture of strong performance must be set against a number of specific weaknesses. The challenge of dealing with multiple regulatory environments, both domestically and internationally, presents difficulties to companies as they attempt to run projects and initiatives as efficiently as possible. It is interesting to note that, while companies are comfortable with their overall compliance capabilities, they perceive juggling multiple projects to be their second biggest weakness, with just 28% seeing themselves as successful in this area.

The difficulty of juggling multiple compliance projects may encourage companies to take a belt and braces approach to resourcing the activity on the grounds that it is better to spend more than is absolutely necessary than run the risk of non-compliance. Equally, however, a proliferation of new regulations often leads to inefficiency as companies bolt on new teams to deal with emerging requirements. Either way, the upshot is duplication of effort. Indeed, more than half of respondents say that this is one of the main costs associated with regulatory risk, and just one-quarter consider themselves to be successful at minimising duplication in multiple environments.

Today's complex business networks add new layers of regulatory risk. It is one thing for a company



Which of the following statements best describes the approach to managing regulatory risk among your organisation's suppliers and partner networks?

(% respondents)



to manage the multitude of compliance projects within its own walls, but what about the regulatory obligations of its partners and suppliers? Consider, for example, a manufacturer that relies on a partner to create components for its products. If the components are non-compliant, then the manufacturer's product is also in breach, and this creates serious reputational and financial implications.

Certainly, respondents see this aspect of regulatory risk management as a key area of weakness: just three in ten respondents rate themselves as being successful at gaining visibility into compliance within the partner network or supply chain. Moreover, few conduct frequent checks into the compliance of companies with which they work. Just three in ten request formal details of compliance from key partners on a regular basis, while the remainder seek this information only during the due diligence process, on an ad hoc basis or not at all.

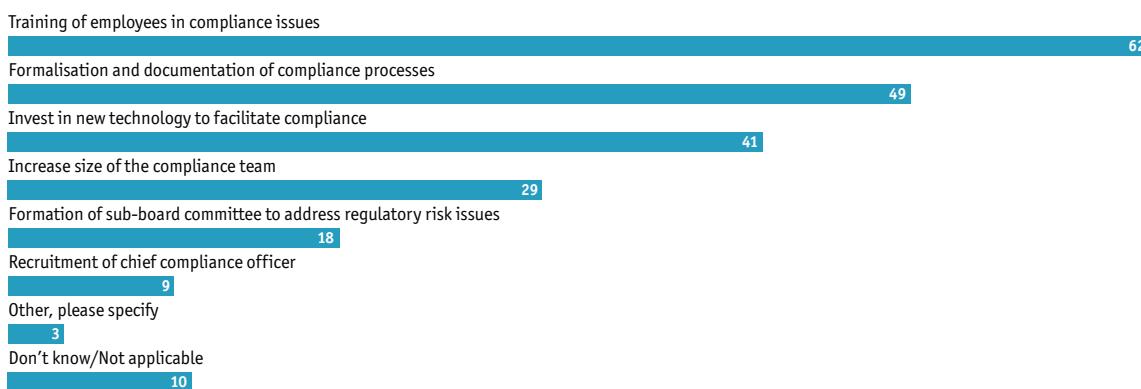
Companies plan to invest in people, processes and technology to improve regulatory risk management.

We have seen already that companies expect to increase the resources that they allocate to regulatory risk management, and that they recognise weaknesses in their current capabilities. Given these two findings, to which areas are organisations most likely to direct their attention as they seek to improve the management of their regulatory risk exposure?

Respondents to our survey point to three main areas of focus. In order of priority, these are people, processes and technology. Investments in people could take two forms: recruitment to bolster numbers, or training to improve capabilities. Among our respondents, it is the latter that is seen as a higher

Over the next three years, which of the following initiatives does your organisation plan to introduce in order to improve regulatory risk management? Select all that apply.

(% respondents)





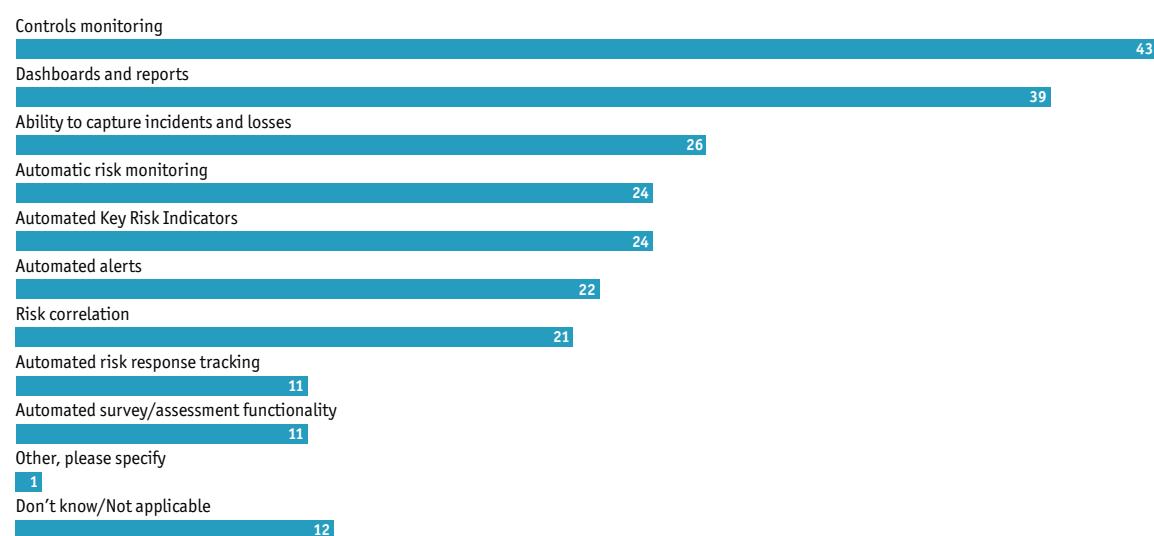
priority, with 62% expecting to invest in training of compliance professionals over the next three years, and 29% planning to increase headcount. This suggests that most companies are seeking quality rather than quantity in their compliance teams, and that they hope to maximise the capabilities of the human resources they have rather than invest in new personnel.

For many organisations, issues around duplication of effort and the inefficiency of business processes are an unfortunate side-effect of the complexity of the regulatory environment. In this sense, external complexity leads to a kind of self-imposed complexity as companies seek to juggle multiple priorities without thinking through ways of rationalising and streamlining the process. It is interesting to note that, at present, less than one-third of respondents say that they have a single, unified approach to managing multiple regulatory initiatives. Although there are clearly differences between individual regulations, there are also many shared attributes, and those companies that adopt a more unified approach are likely to reap benefits in terms of greater efficiency, reduced expenditure and, ultimately, diminished risk exposure. The formalisation and documentation of compliance processes, which just under half of respondents say that they plan to adopt, is an important step on the way to greater unification of compliance activities.

The role of information technology in ensuring compliance is widely recognised, with two-thirds of respondents agreeing that IT is an essential tool for managing regulatory risk. In the next three years, 41% plan to invest in new technology to facilitate compliance, rising to 50% among respondents from the financial services industry.

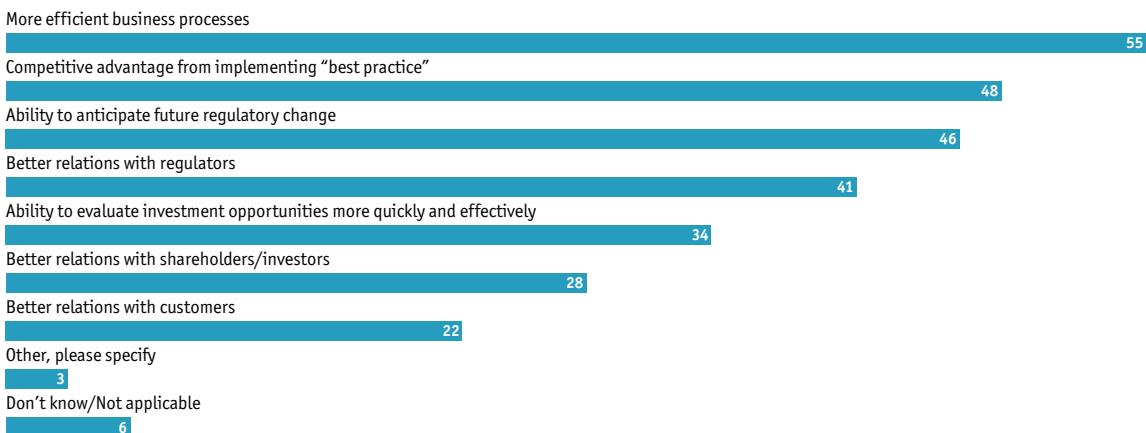
Asked about the capabilities that their organisation looks for in technology to address regulatory risk, respondents point to controls monitoring as being the most desirable. By checking business processes against predetermined parameters across the entire enterprise, controls monitoring has the potential to streamline compliance by automating checks and cutting down on manual interventions. Dashboards and reports, the second most desirable capability according to respondents, can then provide notification to management of potential transgressions by providing a summary of key performance indicators related to compliance activities.

What are the top capabilities that your organisation looks for in technology for addressing regulatory risk? Select up to three. (% respondents)





What are the benefits that your company expects to derive from more effective regulatory risk management? Select all that apply. (% respondents)



Investments in people and technology often go hand in hand. For example, some companies seek to distil risk information throughout the entire organisation by installing risk dashboards not just in the boardroom, but at the desks of operational employees. In doing so, they hope to strengthen risk culture and ensure an effective way of communicating risk information throughout the organisation.

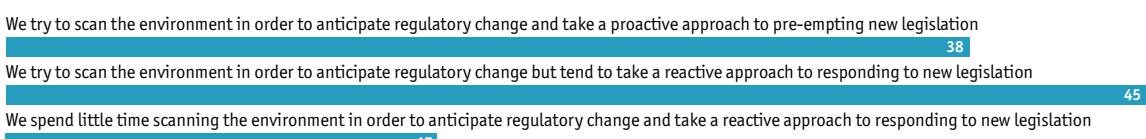
An end in itself or a benefit to the business?

It is tempting to view regulatory compliance as an end in itself – a hoop that business must jump through in order to secure its licence to operate. Clearly, some regulatory initiatives may be more advantageous and proportionate than others and, in some cases, executives could be forgiven for doubting the benefits of a particular obligation. But whatever the pros and cons of individual regulations, this does not detract from the sentiment among respondents that, overall, effective regulatory risk management brings intrinsic benefits to the business.

Aside from the obvious advantage of keeping the business out of trouble, effective regulatory risk management provides the business with important information about transactions and day-to-day activities. This improves decision-making and provides visibility into the company's business processes. It comes as no surprise, therefore, that 55% of respondents see greater business processes efficiency as the key benefit of more effective regulatory risk management.

The second biggest benefit, according to 48% of respondents, is the competitive advantage that can be derived from implementing best practice. This could manifest itself in a number of different ways: for example, quicker time to market through enhanced decision-making; more effective appraisal of investment opportunities; or the boosting of the bottom line through greater operational efficiency. Perhaps the biggest prize, though, is the ability to turn effective regulatory risk management into a market differentiator by instilling confidence in existing and prospective customers or investors. For

Which of the following statements best describes the approach to managing regulatory risk in your organisation? (% respondents)





some firms, regulatory compliance serves “a gold stamp” that tells the market that a company takes its obligations seriously.

Dealing with existing compliance obligations is just one aspect of regulatory risk management; according to 46% of respondents, the ability to anticipate future regulatory change is another important benefit to be derived from managing the process effectively. Our research suggests that 83% of respondents currently scan the environment in order to anticipate regulatory change, but companies are split between those that take a proactive approach to pre-empting new legislation and those that adopt a reactive approach. Those that adopt a proactive approach, who tend to represent the larger companies from industries such as financial services, may be in the minority, but it seems likely that this approach would do much to secure the competitive advantage that respondents see as such a key benefit of effective regulatory risk management.

Regulatory risks: a global perspective

How do companies around the world rate the scale of the regulatory burden in key countries and regions? According to our respondents, the US presents the heaviest burden, just as it did three years ago when we asked this question in an earlier Global Risk Briefing report on regulatory risk. On the face of it, this may seem surprising because, compared with many other countries, the regulatory regime in the US is relatively light. What has changed perceptions, however, is the Sarbanes-Oxley Act. Although it came into force six years ago, the fall-out from the legislation can still be felt, and many companies continue to have difficulties with the more onerous aspects of the rules. The prospect of an imminent shift from US GAAP to International Financial Reporting Standards may also be influencing the high burden rating for the US.

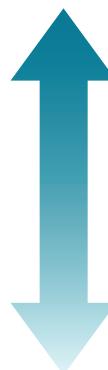
France is seen as presenting the second-highest regulatory burden on the list. The country’s restrictive labour legislation and reputation for red tape, particularly for smaller businesses, has long been seen as a brake on investment. President Sarkozy has pledged to institute reforms to the more burdensome aspects of France’s legislation, but progress so far has been relatively slow.

One important change when we compare the results of this survey with those from three years ago is the rise of China on the list. In 2005, China was eighth, while today, it is seen as the third most burdensome country in regulatory terms. Partly, no doubt, this reflects the much deeper investments that have been made in China over the past three years by multinational businesses, but it is clear nevertheless that respondents are concerned by the regulatory issues that they encounter.

Looking to the future, respondents continue to expect problems on the regulatory front from China.

How much of a burden do you believe the current regulatory environment places on business in the following countries or regions?

USA
France
China
Germany
India
UK
Other Western Europe
Japan
Russia
Rest of Asia Pacific
Latin America
Other Eastern Europe
Middle East
Canada



High burden

Low burden

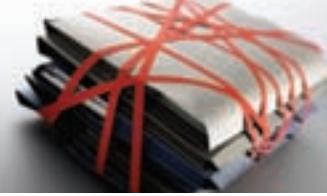
How significant an impact do you think changes in regulation in these countries or regions will have on your business over the next three years?

China
USA
India
UK
Rest of Asia Pacific
Middle East
Other Western Europe
Latin America
Russia
Other Eastern Europe
France
Germany
Japan
Canada



High impact

Low impact



Asked about the impact they expected from changes to regulation over the next three years, China leads the pack, suggesting that respondents think that things may get worse on the regulatory front before they get better.



About the survey

The Economist Intelligence Unit surveyed 320 executives around the world in September 2008 about their attitudes to environmental risk management. The survey was sponsored by ACE, KPMG, SAP and Towers Perrin.

Respondents represent a wide range of industries and regions, with roughly one-third each from Asia and Australasia, North America and Western Europe.

Approximately 50% of respondents represent businesses with annual revenue of more than US\$500m. All respondents have influence over, or responsibility for, strategic decisions on risk management at their companies.

The Economist Intelligence Unit's editorial team conducted the survey and wrote the paper. The findings expressed in this summary do not necessarily reflect the views of the sponsors. Our thanks are due to the survey respondents for their time and insight.

Conclusion

The paradoxical view that regulation is both a blessing and a curse continues to be widely held among senior executives. While they recognise the need for protection in key areas, they are often frustrated by what they see as overly complex, unnecessary bureaucracy to achieve this goal. As companies expand internationally and develop highly integrated business networks, the challenge of compliance becomes an increasingly difficult one to meet.

Although regulatory regimes are undoubtedly complex and would, in most cases, benefit from rationalisation and simplification, companies themselves must also bear some of the responsibility for the problems that they face. In the constant race to keep up with new obligations, many organisations create a kind of self-imposed complexity by duplicating the compliance effort and bolting on new teams and processes as and when new requirements emerge.

To date, few companies have put in place a unified approach to managing regulatory risk, but in order to ensure robust compliance, anticipate future regulatory change and enhance competitive advantage, this must surely be an important long-term objective. With regulation certain to remain a key component of doing business in the future, anything that can provide reassurance that obligations are being met in a way that also secures broader business benefits would be highly desirable.

Appendix: Survey results

How significant a threat do the following risks pose to your company's global business operation today?

Rate on a scale of 1 to 5, where 1=Very high risk and 5=Very low risk.

(% respondents)

1 Very high 2 3 4 5 Very low risk

Financing risk (eg, difficulties with raising finance)	18	25	31	17	10
Credit risk (eg, risk of bad debt)	18	32	26	19	6
Market risk (eg, risk that the market value of assets will fall)	18	37	23	17	5
Foreign exchange risk (eg, risk that exchange rates may change)	9	32	31	16	11
Country risk (eg, problems of operating in a particular location)	11	23	32	20	13
Regulatory risk (eg, problems caused by new or existing regulations)	18	35	31	13	4
IT risk (eg, loss of data, outage of data centre)	12	29	32	23	5
Political risk (eg, danger of a change of government)	9	20	30	26	15
Crime and physical security	3	18	33	31	15
Terrorism	5	14	29	27	24
Reputational risk (eg, events that undermine public trust in your products or brand)	17	33	26	18	7
Natural hazard risk (eg, hurricanes, earthquakes etc)	5	13	29	30	22
Human capital risks (eg, skills shortages, succession issues, loss of key personnel)	16	36	32	14	3

How has your organisation's assessment of risk in each of the following countries and regions changed over the last three months?

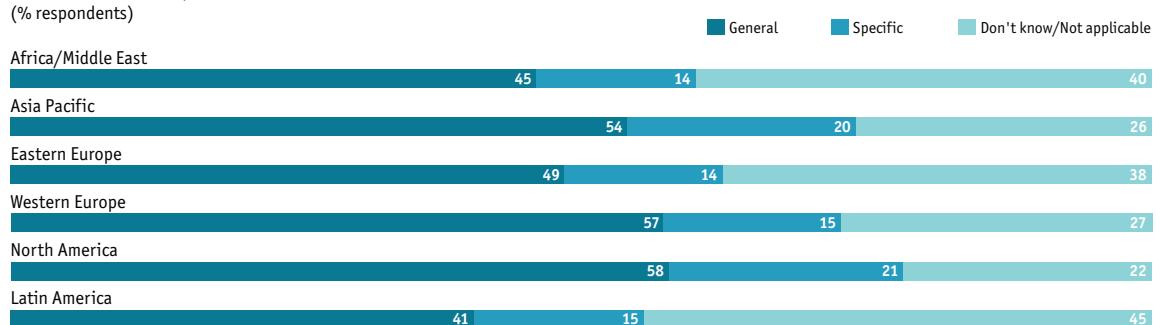
Please rate 1 to 5, where 1=Increased significantly and 5=Decreased significantly.

(% respondents)

1 Increased significantly 2 3 4 5 Decreased significantly Don't know Not applicable

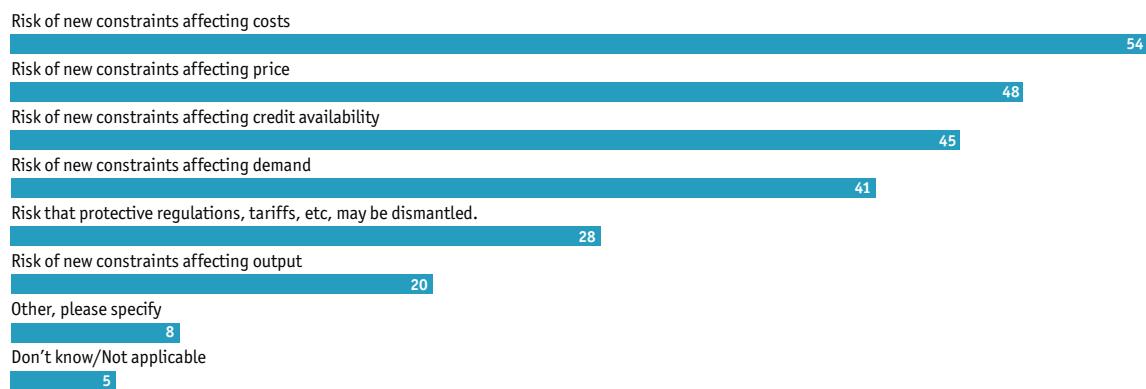
Canada	6	32	9	3	8		41		
USA	9	34			27	7	2	4	16
France	8	38	6	2	7				38
Germany	1	11	37	7	2	7			35
UK	5	21			35	6	2	5	25
Other Western Europe	2	15			39	5	2	8	29
Russia	12	26			15	4	1	6	36
Other Eastern Europe	7	21			21	7	1	8	34
China	6	21			29	7	3	5	29
India	5	18			30	7	4	7	30
Japan	9	32			10	3	7		38
Rest of Asia Pacific	3	17			32	7	3	9	28
Middle East	5	17			28	8	3	7	33
Latin America	3	13			27	9	2	8	38
Overall global risk	4	36			36	5	1	4	14

In each of the following regions, are the majority of risks to your business considered to be general (ie, likely to affect many other companies operating in the same location or industry) or specific (ie, relating to your company's internal systems, processes or people)?



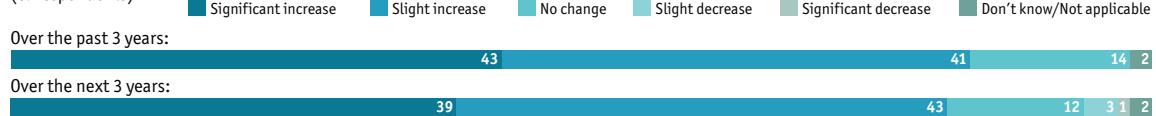
Which of the following regulatory risks do you worry about as having a potentially sizable and lasting effect on your organisation's ability to meet its profitability or strategic growth objectives? Select all that apply.

(% respondents)

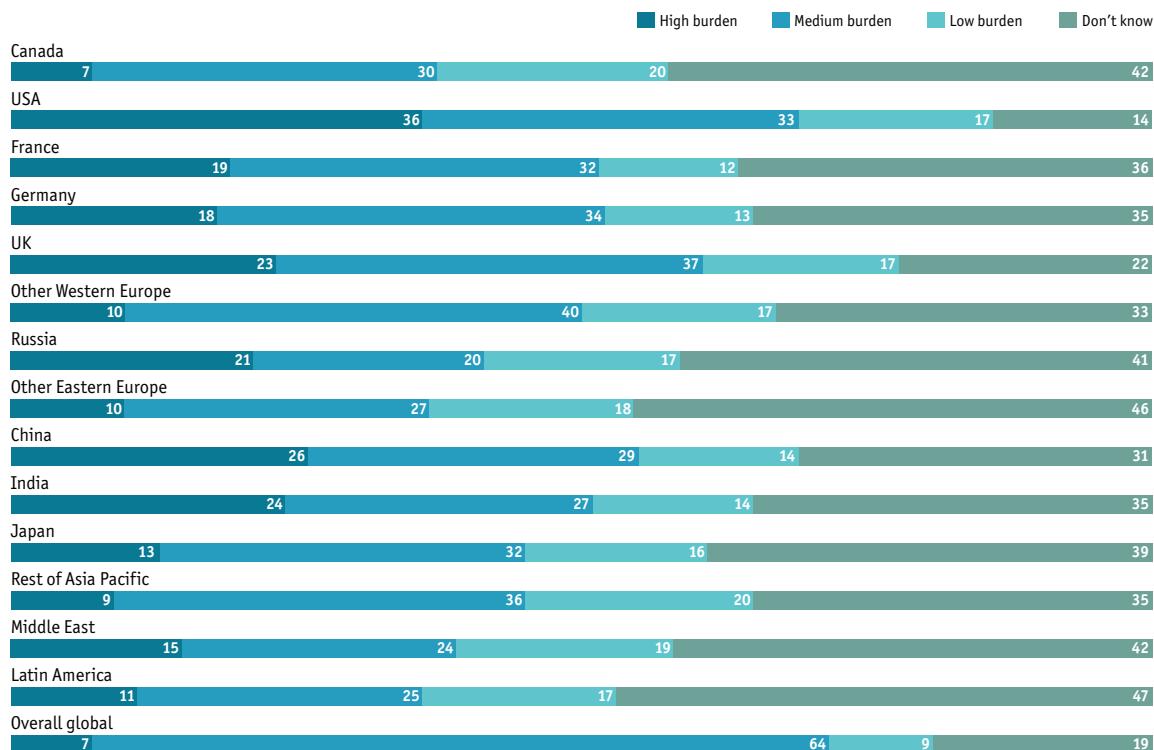


What change has there been to the amount of time and resources that your organisation dedicates to regulatory risk in the past three years, and what change do you expect in the next three years?

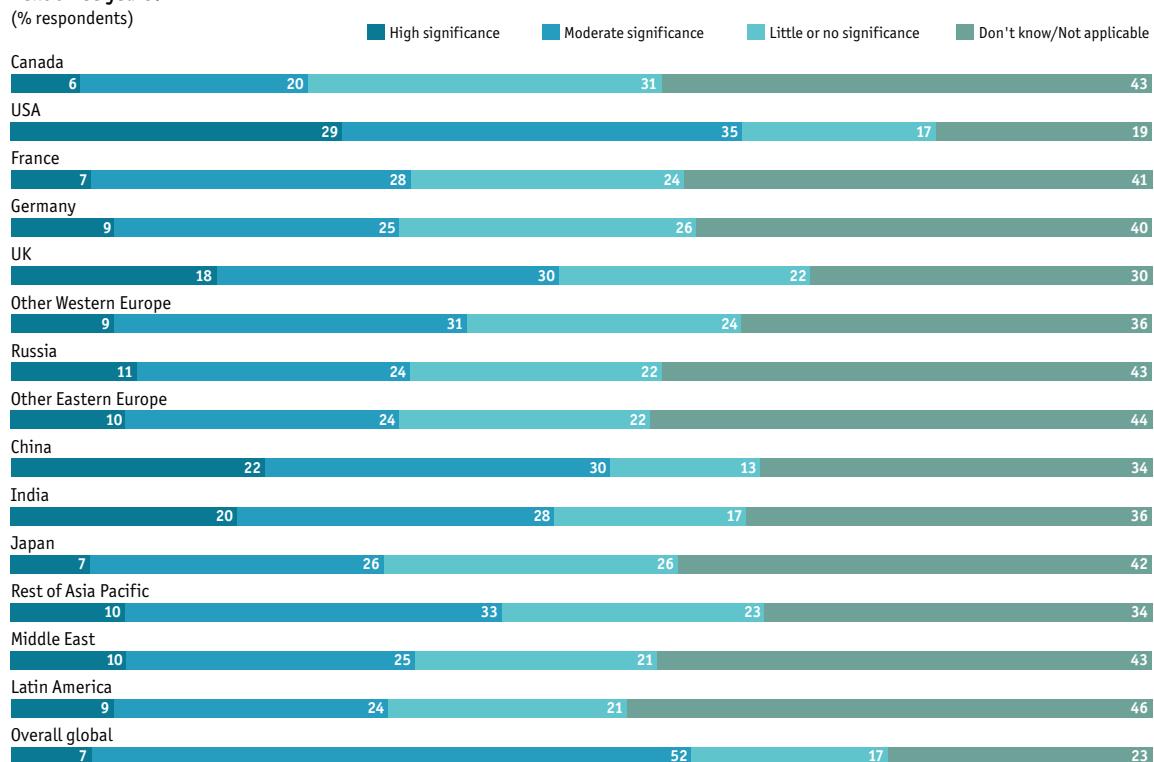
(% respondents)



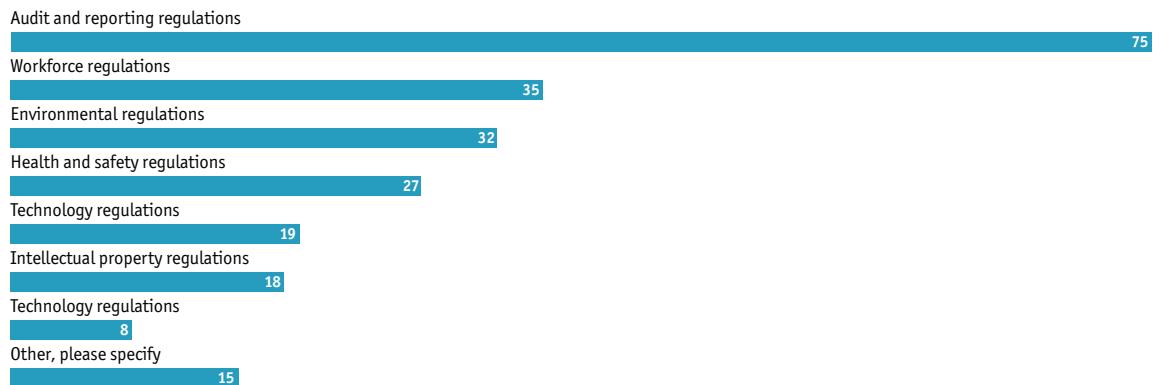
How much of a burden do you believe the current regulatory environment places on business in the following countries or regions?
(% respondents)



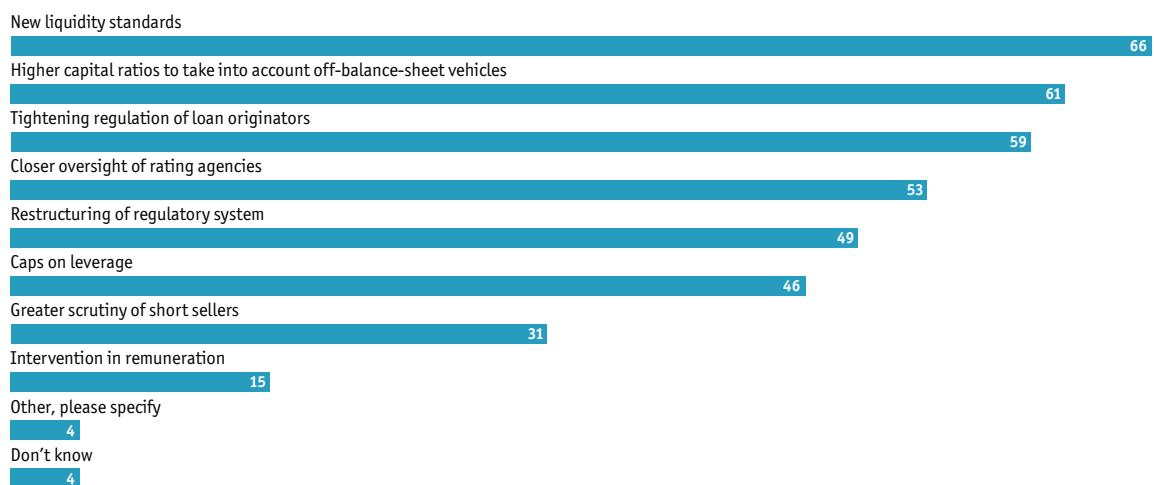
How significant an impact do you think changes in regulation in these countries or regions will have on your business over the next three years?
(% respondents)



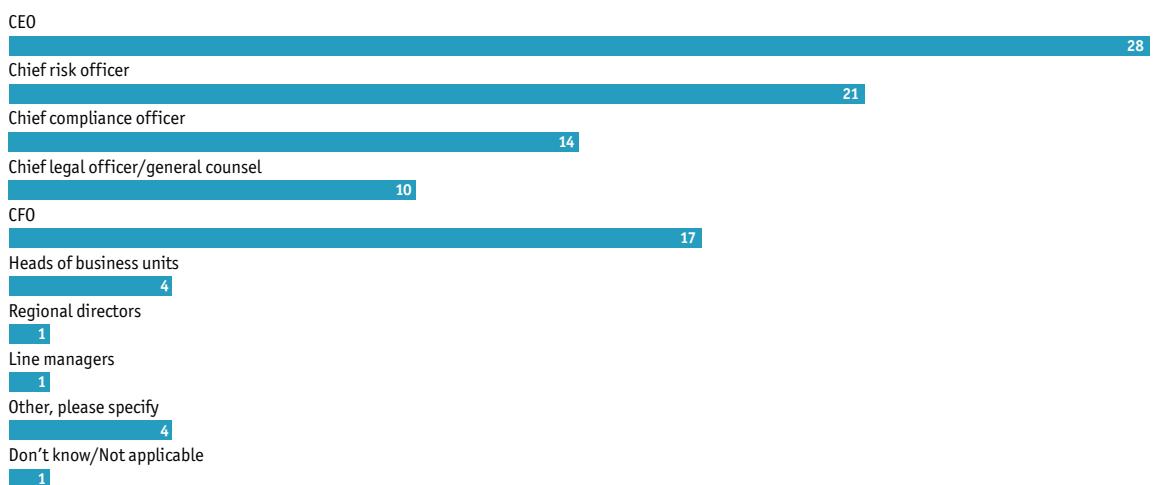
Which of the following categories of regulations consume the greatest time and resources at your organisation?
Select up to three.
(% respondents)



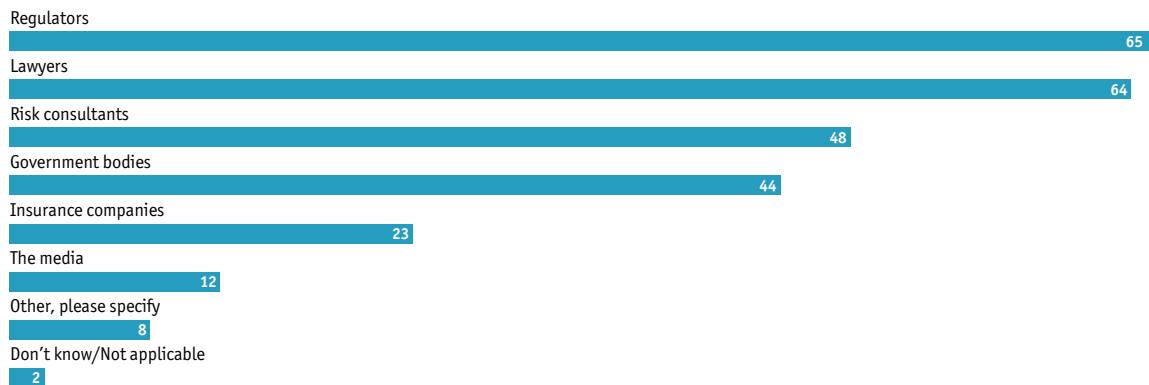
In the wake of the credit crisis, which of the following regulatory interventions do you expect are likely to be initiated in the financial services industry? Select all that apply.
(% respondents)



Who in your company has overall responsibility for managing regulatory risks?
(% respondents)



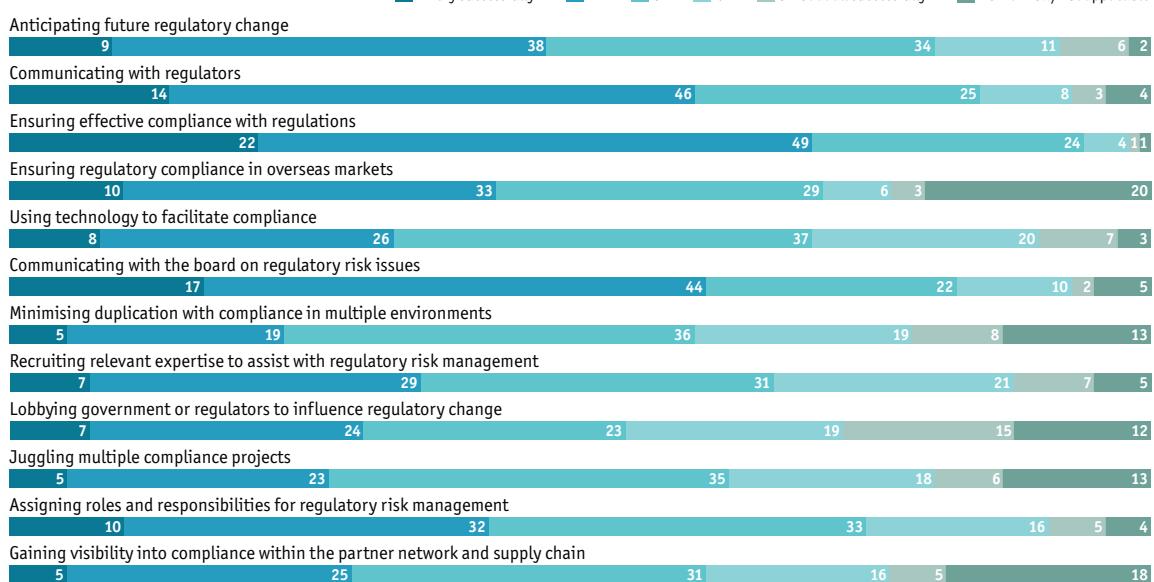
From which of the following external bodies does your organisation seek advice and information on regulatory issues?
(% respondents)



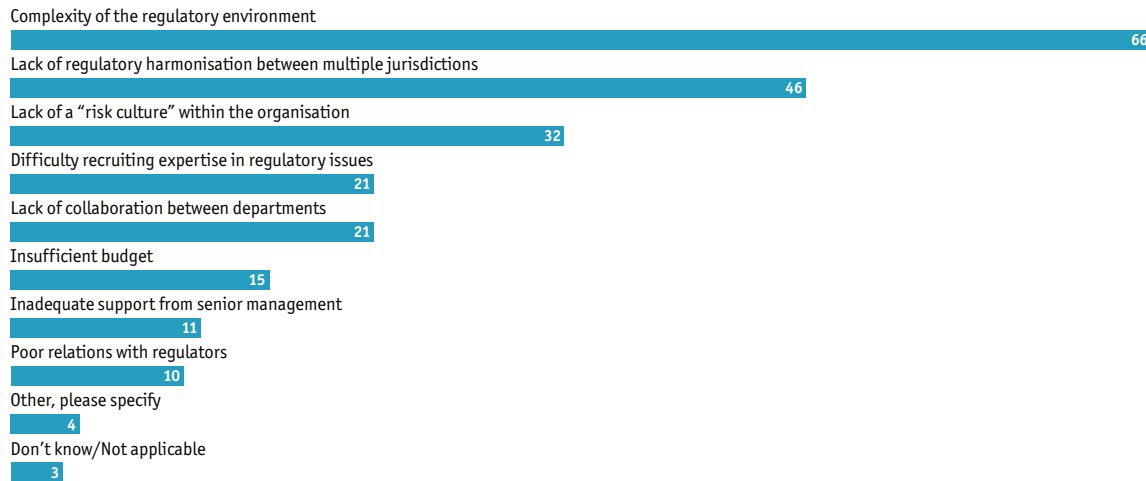
How successfully do you think your organisation manages the following aspects of regulatory risk?

Rate on a scale of 1 to 5, where 1=Very successfully and 5=Not at all successfully.

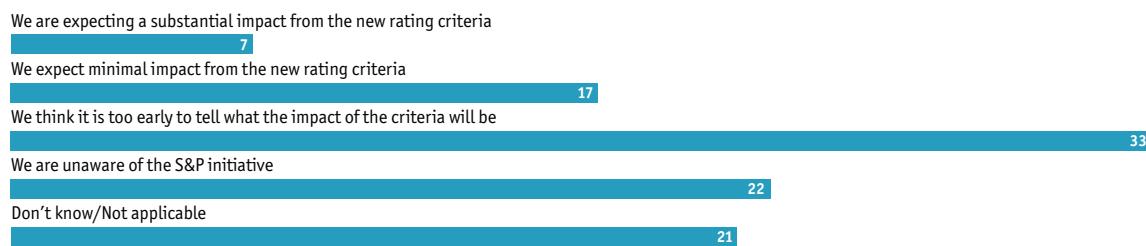
(% respondents) ■ 1 Very successfully ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5 Not at all successfully ■ Don't know/Not applicable



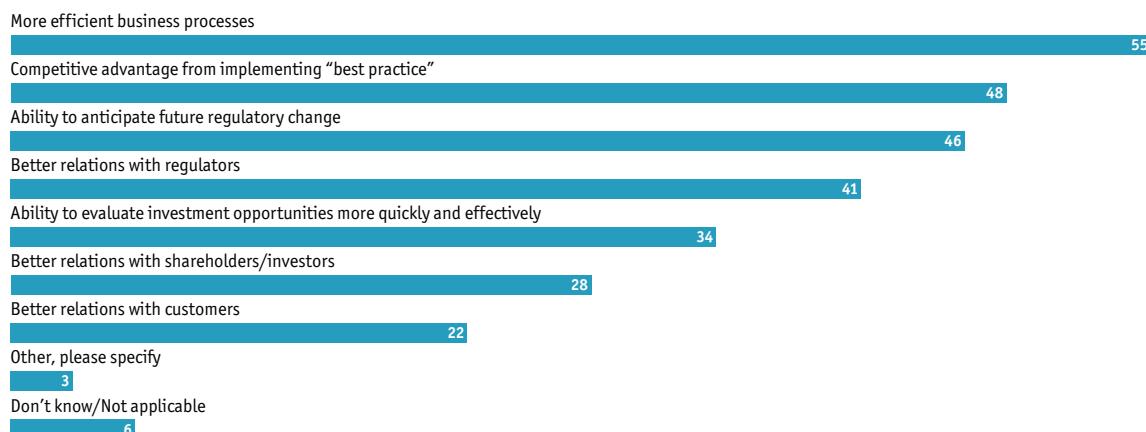
Which of the following factors most hinder your organisation's ability to manage regulatory risk? Select up to three.
(% respondents)



What impact does your organisation expect from the new enterprise risk management rating criteria from Standard & Poor's?
(% respondents)



What are the benefits that your company expects to derive from more effective regulatory risk management? Select all that apply.
(% respondents)



Which of the following statements best describes the approach to managing regulatory risk in your organisation?
(% respondents)

We try to scan the environment in order to anticipate regulatory change and take a proactive approach to pre-empting new legislation

38

We try to scan the environment in order to anticipate regulatory change but tend to take a reactive approach to responding to new legislation

45

We spend little time scanning the environment in order to anticipate regulatory change and take a reactive approach to responding to new legislation

17

Over the next three years, which of the following initiatives does your organisation plan to introduce in order to improve regulatory risk management? Select all that apply.

(% respondents)

Training of employees in compliance issues

62

Formalisation and documentation of compliance processes

49

Invest in new technology to facilitate compliance

41

Increase size of the compliance team

29

Formation of sub-board committee to address regulatory risk issues

18

Recruitment of chief compliance officer

9

Other, please specify

3

Don't know/Not applicable

10

What do you see as the main risks of poor compliance with regulations?

(% respondents)

Damage to reputation

44

Prospect of greater scrutiny from regulators in future

23

Damage to relationship with customers

12

Cost of fines

11

Shareholder/investor displeasure

7

Other, please specify

3

Which of the following statements best describes the approach to managing regulatory risk among your organisation's suppliers and partner networks?

(% respondents)

We request formal details of compliance with key regulations on an regular basis

29

We request formal details of compliance with key regulations during the tender/due diligence process

25

We occasionally discuss compliance issues informally with management at our suppliers and partners

28

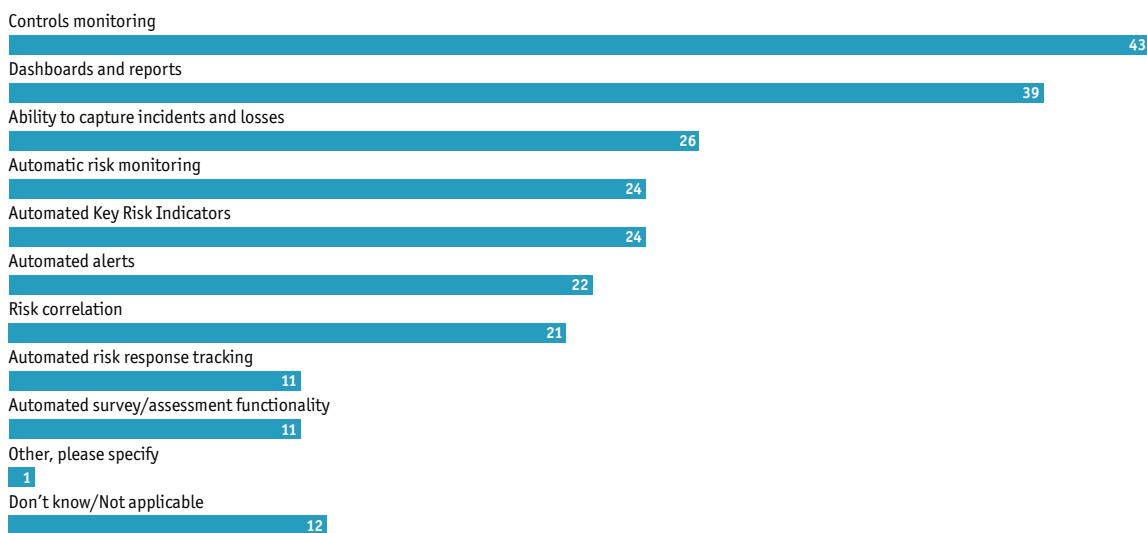
We never discuss compliance issues with management at our suppliers and partners

5

Don't know/Not applicable

12

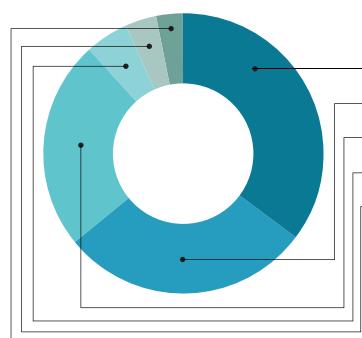
What are the top capabilities that your organisation looks for in technology for addressing regulatory risk? Select up to three. (% respondents)



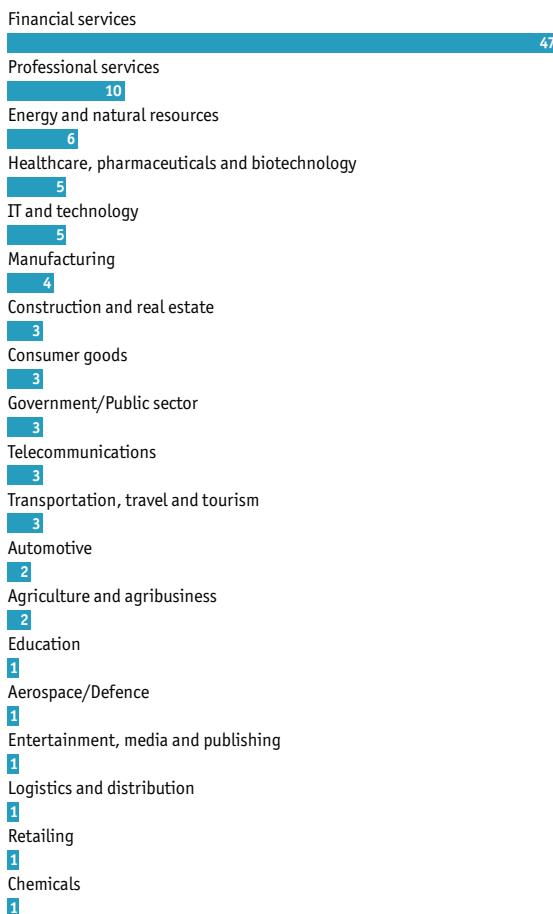
Do you agree or disagree with the following statements?



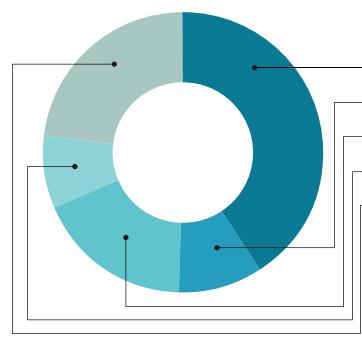
In which region are you personally based?
(% respondents)



What is your primary industry?
(% respondents)



What are your organisation's global annual revenues in US dollars?
(% respondents)



Which of the following best describes your job title?
(% respondents)



What are your main functional roles?
Please choose no more than three functions.
(% respondents)



Do you have responsibility for, or influence over, strategic decisions on risk management in your company?
(% respondents)



Whilst every effort has been taken to verify
the accuracy of this information, neither
The Economist Intelligence Unit Ltd. nor
the sponsor of this report can accept any
responsibility or liability for reliance by any
person on this white paper or any of the
information, opinions or conclusions set
out in the white paper.



About ACE

ACE European Group has established branch offices in 19 countries across Europe, Freedom of Services permission to provide insurance services to clients in 30 European countries and affiliates in Egypt, Bahrain, Pakistan, Russia and South Africa.

Part of the ACE Group of Companies, ACE European Group comprises the operations of ACE Europe, ACE Global Markets and ACE Tempest Re Group. ACE Europe provides a range of tailored Property and Casualty, Accident and Health and Personal Lines solutions for a diverse range of clients. ACE Global Markets (AGM) is ACE's specialty international business, underwriting through ACE's Lloyd's Syndicate 2488 and ACE European Group Limited. Specialty lines include excess and surplus lines business, Marine, Aviation, Energy and Political Risk as well as Property, Financial Lines and Accident and Health. Additional information on ACE European Group can be found at www.aceeuropeangroup.com.

The ACE Group of Companies is a global leader in insurance and reinsurance serving a diverse group of clients. Headed by ACE Limited (NYSE: ACE), the ACE Group conducts its business on a worldwide basis with operating subsidiaries in more than 50 countries. Additional information can be found at www.acelimited.com.

ACE European Group offices

Austria

Teinfaltstrasse 4
1010 Wien
+43 1 710 93 55 tel
+43 1 710 95 20 fax

Belgium

Avenue des Nerviens 9-31
1040 Brussels
+32 2 516 9711 tel
+32 2 513 0884 fax

Czech Republic

International Business Centre
Pobrezní 3
Prague 8
+420 222 351 251 tel
+420 222 351 291 fax

Denmark

Vestergade 2A
DK-1456 Copenhagen
+45 33 32 25 12 tel
+45 33 32 25 47 fax

Finland

Mikonkatu 15 B
00100 Helsingfors
+358 9 6861 5100 tel
+358 9 6861 5111 fax

France

Le Colisée
8 Avenue de l'Arche
92419 Courbevoie cedex
Paris
+33 1 5591 4545 tel
+33 1 4788 4510 fax

Germany

Lurgiallee 10
60439 Frankfurt
+49 69 756 130 tel
+49 69 746 193 fax

Gibraltar

Suite 837
Europort
+350 75122 tel
+350 75129 fax

Hungary

1016 Budapest
Hegyalja ut 7-13
+36 1 487 4082 tel
+36 1 487 4081 fax

Ireland

5 Georges Dock
International Financial
Services Centre
Dublin 1
+353 1 440 1700 tel
+353 1 440 1701 fax

Italy

Viale Monza, 258
20128 Milan
+39 02 27095 1 tel
+39 02 27095 333 fax

Netherlands

Marten Meesweg 8-10
3068 AV Rotterdam
+31 10 289 3575 tel
+31 10 289 3599 fax

Norway

Fridtjof Nansens Plass 3
P.O. Box 1734 Vika
NO-0121 Oslo
+47 23 31 54 40 tel
+47 23 31 54 41 fax

Poland

85-87 Ul.Chmielna
00-805 Warsaw
+48 22 581 0750 tel
+48 22 581 1133 fax

Portugal

Av.Da Liberdade, 110
1269-046 Lisbon
+351 21 340 46 75 tel
+351 21 340 45 75 fax

Spain

c/Francisco Gervás, 13
Madrid 28020
+34 91 837 49 77 tel
+34 91 837 67 76 fax

Sweden

Klarabergsviadukten 90
Box 868
101 37 Stockholm
+46 8 692 5400 tel
+46 8 692 5410 fax

Switzerland

Bärengasse 32
PO Box 2003
8022 Zürich
+41 43 456 7600 tel
+41 43 456 7601 fax

United Kingdom

100 Leadenhall Street
London EC3A 3BP
+44 0 20 7173 7000 tel
+44 0 20 7173 7800 fax



**DANS UNE SITUATION
ECONOMIQUE TENDUE, QUELLES
PRIORITES EMERGENT A L'ORDRE
DU JOUR DES COMITES D'AUDIT ?**

**Nadia COTE,
Directeur Grands Comptes et International,
ACE EUROPE**



ace europe

Gestion Globale des Risques – 24 juin 2009

Nadia COTE DIRECTEUR GRANDS COMPTES ET INTERNATIONAL

14h00 > 15h00 Dans une situation économique tendue, quelles priorités émergent de l'ordre du jour des comités d'audit ?

- Les risques de contrepartie ou de défaillance, les risques pays ... : quelles stratégies de gouvernance pour y faire face ?
- Face à un environnement en crise, comment renforcer le risk management autour des dirigeants d'entreprises ?
- Quelles meilleures solutions pour faire face à ces risques ?

Propos liminaire : le point de vue d'une compagnie d'assurances internationale sur la gestion des risques :
Jeff MOGHRABI, Directeur général pour la France, **ACE EUROPE**

Nadia COTE, Directeur grands comptes et international, **ACE EUROPE**

Marc DUCHEVET, Associé, "Business Risk Services", **ERNST&YOUNG**

Michel MOLLARD, Président du directoire, **EULER HERMES SFAC**

William NAHUM, Médiateur du crédit délégué en charge des relations avec les organisations socioprofessionnelles

Problématique traitée lors de la conférence

Pour rebondir sur les propos de M. Moghrabi et pour souligner notre expérience en tant qu'Assureur de grands groupes français et internationaux, nous constatons que les Risk Managers sont de plus en plus attentifs à la protection des actifs immatériaux de leur entreprise. L'évolution de l'économie vers une économie de l'immatériel et de la connaissance a eu pour autre conséquence l'apparition de risques nouveaux.

Les risques juridiques

Au-delà des risques juridiques plusieurs risques nouveaux

Risques liés à une atteinte aux systèmes d'information de l'entreprise

Risques environnementaux:

Risques liés à la responsabilité des dirigeants

Et la défaillance un risque pour les Assureurs et pour les Assurés !

Conclusion

ACE dans le monde

Le groupe ACE est l'un des acteurs mondiaux de l'assurance et de la réassurance. Le groupe est présent dans près de 50 pays, avec plus de 16 000 collaborateurs et réalise un Chiffre d'Affaires de 19,2 milliards de dollars (primes brutes en 2008). ACE Ltd est coté à la Bourse de New York (NYSE) sous le sigle ACE et est noté A+ par Standard & Poors et AM Best.

En Europe, ACE est présent dans 20 pays et regroupe plus de 2 000 collaborateurs.

Si vous souhaitez davantage d'informations, veuillez surfer sur www.acelimited.com ou www.aceeurope.fr



ace europe

**DANS UNE SITUATION
ECONOMIQUE TENDUE, QUELLES
PRIORITES EMERGENT A L'ORDRE
DU JOUR DES COMITES D'AUDIT ?**

Jean COROLLER,
Associé,
ERNST & YOUNG



Conférence les Echos Gestion globale des risques

Quelles priorités émergent à l'ordre du jour
des Comités d'Audit ?

24 juin 2009

L'étude Ernst & Young sur les comités d'audit : premiers enseignements

- ▶ Depuis décembre 2008, E&Y rencontre les membres de Comités d'Audit et Dirigeants (CAC 40), économistes
- ▶ L'objectif : à partir d'une cinquantaine d'entretiens approfondis (souvent 2 heures), comprendre en quoi la crise actuelle va affecter la Gouvernance dans les entreprises
- ▶ Des messages clefs :
 - ▶ Les risques catastrophiques que l'on ne voyait pas sont à notre porte!
 - ▶ L'éthique et les valeurs ont été mises à mal. Il faut travailler en priorité sur ces points avant même de traiter les risques
 - ▶ Trop de réglementation ou de "compliance" peuvent produire des effets négatifs si les dispositifs de contrôle ne sont pas adaptés aux risques
 - ▶ La gestion des risques est un outil (et une responsabilité) pour le Conseil, mais aussi et surtout pour le Management

Ce que nous entendons également de nos clients -1/2

- ▶ Les Comités d'Audits sont de plus en plus "intrusifs" : ils veulent avoir des éléments tangibles supportant l'évaluation des risques.
- ▶ Les risques de demain sont au moins aussi importants que les accidents du passé : la gestion des risques, ce c'est pas simplement regarder dans le rétroviseur
- ▶ Certains risques critiques se situent en dehors du "core model" de l'entreprise (exemple: défaillance de fournisseurs travaillant majoritairement sur d'autres marchés). Les administrateurs indépendants et issus du même secteur que l'entreprise sont parfois démunis
- ▶ La crise accélère la "matérialisation" des risques et leur enchaînement : des analyses annuelles, voire semestrielles, sont souvent insuffisantes
- ▶ De nouvelles équipes de direction ont souvent été mises en place, avec des objectifs ambitieux (parfois en rupture avec l'ancien management) : le risque principal, pour le Comité d'Audit, réside dans la non exécution de la nouvelle stratégie, ou dans des prises de décisions ne tenant pas compte de tous les enjeux
- ▶ Comité d'Audit et des Comptes : les risques opérationnels sont à aborder avant les risques financiers, qui ne sont que la conséquence des premiers

Ce que nous entendons également de nos clients- 2/2

- ▶ Les rôles et responsabilités des acteurs de la gestion des risques doivent être mieux définis (conseil d'administration, comité d'audit, direction générale, management, direction de l'audit interne, direction assurances,...)
- ▶ La gestion des risques doit être mieux intégrée à la prise de décision (plan stratégique, budget, investissements)
- ▶ Le Comité d'audit attend de la cartographie des risques réalisée par le management qu'elle soit également une carte des responsabilités: à un risque majeur doit correspondre un responsable
- ▶ Le Comité d'audit attend de l'audit interne qu'il lui fournit des informations indépendantes et objectives sur la qualité du fonctionnement effectif du dispositif de gestion des risques de la société

Les priorités des Comités d'audit dans une situation économique tendue

- ▶ Les sujets de solidité financière
 - ▶ Les stress tests - la robustesse des prévisions / budgets
 - ➔ continuité de l'exploitation
 - ▶ Le niveau d'investissement et l'endettement
 - ▶ Les risques de contrepartie
 - ▶ Les engagements hors - bilan significatifs
 - ▶ Les risques de dépendance
 - ▶ La valeur (comptable / marché)
- ▶ La communication financière externe
- ▶ La vision de la direction générale des risques majeurs « top 10 risks », y compris les risques « impensables »

LES PRATIQUES EN MATIERE DE RISK MANAGEMENT : QUELLES EVOLUTIONS DANS LES PROCESS ?

**Michel MOLLARD,
Président du directoire,
EULER HERMES**

Conférence les Echos
Intervention de Michel MOLLARD pour le 24 juin 2009

Si le climax de la crise hors norme que l'économie mondiale traverse est sans doute derrière nous, les déséquilibres monétaires, sociaux et de profitabilité générés par les multiples chocs de l'année qui vient de s'écouler, mettront du temps à se résorber : il est probable que s'ouvrent maintenant de longs mois de morosité, d'incertitudes et de risques. Au-delà du premier bilan que l'on peut dresser de cette crise, il est temps de réfléchir aux problématiques qu'elle a révélées et aux enjeux qu'elle a posés.

Tout d'abord un bilan et quelques perspectives : Nous traversons la première récession mondiale depuis 50 ans, la plus grave récession de l'OCDE depuis la seconde guerre mondiale. Le Pib mondiale devrait reculer de près de -3% cette année, tandis que le Pib de la zone euro se contracterait de quelques -5%. Dans les mois qui viennent, la chute de l'activité mondiale va continuer, et pour certains secteurs un peu « retardataires », comme les biens d'équipement, la contraction s'accélère même sans doute ces mois-ci. Il paraît à vrai dire de plus en plus difficile d'utiliser le mot « reprise » pour qualifier la stabilisation attendue en 2010. Pour nombre d'entreprises qui ont puisé dans leur trésorerie pour tenter de passer le choc des trois derniers trimestres, quelques mois supplémentaires d'absence de carnets de commandes ou de débouchés suffiront à les emporter vers le dépôt de bilan. L'an passé les défaillances d'entreprises dans le monde ont bondi de 27%, avec un tiers de plus en Europe et moitié plus aux Etats-Unis. La marée de 2009 va amener le nombre de défaillances à des niveaux jamais atteint pratiquement partout dans le monde : la progression de notre indice global est anticipée à +35%.

Quelles premières conclusions tirées de cette crise hors norme ?

Première conclusion, il y a eu un dysfonctionnement général en termes d'anticipation : on ne peut que constater la très grande cécité dont beaucoup de structures ont fait preuve. Chez Euler Hermes, parce que c'est notre métier, nous avons alerté très tôt l'année dernière des dangers que nous courrions. Nous écrivions ainsi le 21 mai 2008 : « ... ce sont désormais des contre chocs sur l'ensemble des marchés de crédit aux entreprises et aux ménages qui sont anticipés : la diffusion de la crise à l'économie réelle via la restriction des mécanismes de crédits ne fait que s'amorcer au printemps 2008. Quand un « crédit-crunch » démarre sur un marché particulier – en l'occurrence la construction -, l'histoire économique nous apprend qu'il frappe de manière un peu aveugle les autres marchés.... les conditions de crédit aux autres secteurs productifs se sont (en effet) également fortement durcis au cours du premier trimestre....Tout est en place pour le deuxième acte de la crise financière de 2008. » Cette analyse s'est révélée exacte quoique que encore trop optimiste au regard des événements qui ont suivi, avec la plongée dans une récession historique de toute l'OCDE ou les chocs effectivement imprévisibles que furent la faillite de *Lehman brothers* ou la division par presque 2 de la production automobile mondiale. Elle se basait sur du réalisme, de la rationalité économique, et du bon sens. **Pourtant à l'époque, presque personne en France n'envisageait une « crise » économique et au contraire, quand nous écrivions ces lignes, beaucoup, alors, nous reprochaient un « pessimisme » irraisonné.** Résultat : beaucoup d'entreprises se sont retrouvées prise par la crise sans avoir pris les décisions en amont de nature à faire face au choc. Ce dysfonctionnement doit être résolu par les entreprises pour le futur. Comment améliorer l'anticipation ? Qui au sein d'un comité d'audit pourra dans le futur mieux donner ce type d'alerte ?

Deuxième conclusion, les effets dévastateurs provoqués par des effets de levier trop fort, un « tout à la dette » sans interrogation sur la réalité du rendement, c'est-à-dire sur la productivité des projets financés par cette dette. La crise que nous traversons est une crise de l'endettement : endettement des ménages sur des marchés immobiliers irrationnels (on est passé de 3 années à 6,5 années de revenus moyens pour acheter un logement en France entre 2001 et 2008), endettement des entreprises pour atteindre des rendements peu à peu décorrélés de leurs performances sur les marchés réels, endettement de l'OCDE pour importer toujours plus de production des nouvelles zones de production émergentes. Là encore, puisque les banques centrales n'ont pas su le faire, qui pourra dans le futur donner l'alerte sur les dérapages de création de crédit dans le monde ?

Quelles seront les nouvelles priorités des comités d'audit au cœur de cette crise et après cette crise ?

A partir des conclusions que je tiraient ci-dessous, je vois au moins deux enjeux majeurs pour les comités d'audit dans les trimestres et années à venir.

Tout d'abord développer la capacité de mieux cerner en amont le risque de contrepartie. Le risque n'a plus été « prisé » correctement au cours des dernières années, le risque de défaillance de son client, de son débiteur a peu à peu été négligé. C'est cette évaluation qu'il va falloir de nouveau prendre en compte, et l'un des enjeux majeurs sera de lui attribuer son « vrai » prix. Par exemple, le trop faible niveau de fonds propres des entreprises dans certains secteurs de production au regard de leurs dettes agrégées devra être un sujet central dans les années à venir en France, non seulement au sein de l'administration publique, mais également entre acteurs de marché.

Deuxième enjeu structurant : quelle sera la deuxième phase de la mondialisation, celle d'après crise, privée de l'effet de levier des dernières années ? où se situeront les nouvelles zones de demande et de production ? Nous anticipons de profonds bouleversements qui entraîneront un retour du risque pays du fait de l'arrêt de financement de certaines balances courantes par des exportations toujours moins chères vers l'OCDE. Ces questions seront centrales pour la stratégie d'internationalisation des entreprises dans les années à venir.

LES PRATIQUES EN MATIERE DE RISK MANAGEMENT : QUELLES EVOLUTIONS DANS LES PROCESS ?

Philippe HELLICH,
Directeur général risques, contrôles & audit,
DANONE



Enterprise Risk Management at Danone Overview on Organisation & Process

*Conférences LES ECHOS
Paris, 24 juin 2009*

*Philippe Hellich
DG Risques, Contrôle & Audit interne*

Our heritage...

1919



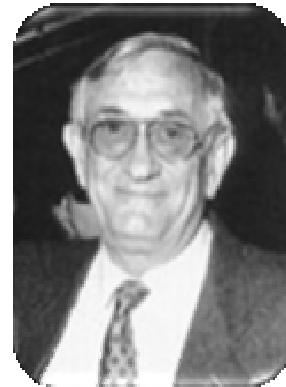
Issac Carasso launched
Danone in Spain
1st yaourt in Pharmacy

1929



Daniel Carasso launched
Danone in France

1972



Marseille's speech
*"The company responsibility
is not just limited to its
factories or offices"*



Merger of BSN & Danone
A shared dream : to make Danone
an International Brand

1996

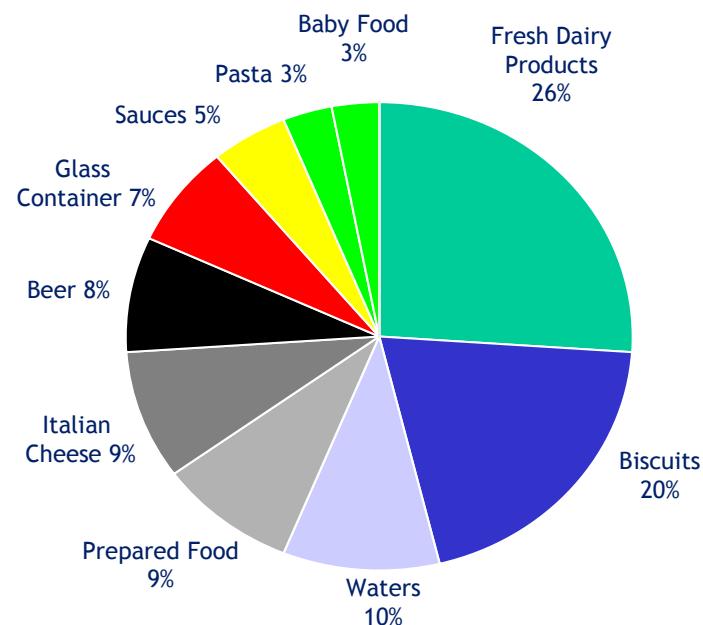


Franck Riboud
Chairman & CEO



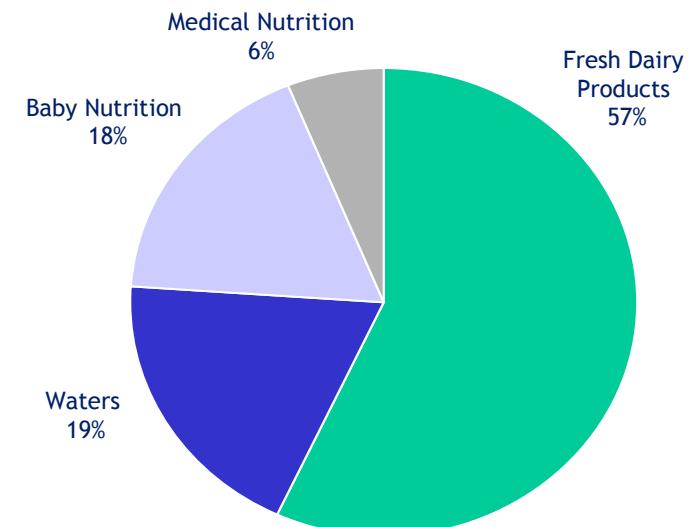
1996-2008: a transformation towards 100% Health

Sales breakdown in 1996



Market cap.
EBIT
% margin $\times 2.5$
 $\times 2.0$
 $+600\text{bps}$

Sales breakdown in 2008



Market cap.	€8,005mln
Sales	€12,797mln
EBIT	€1,140mln
% margin	8.9%

Market cap.	€20,632mln ¹
Sales	€15,220mln
EBIT	€2,270mln
% margin	14.9%

Source: Company reports

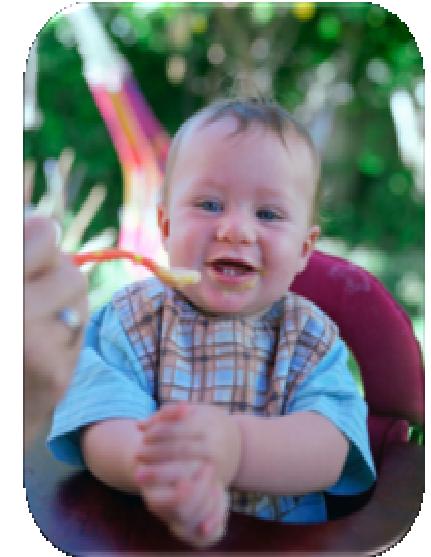
¹ Source: Bloomberg as of 31 December 2008

An international company dedicated to a single mission:



NUTRICIA

Gallia



**Bringing health through food
to as many people as possible**

We hold leading market positions in our 4 categories

N° 1 worldwide
for fresh
dairy products



N° 2 worldwide
for bottled water



N° 2 worldwide
for baby nutrition
N° 1 in Asia



N° 1 in Europe
for medical
nutrition



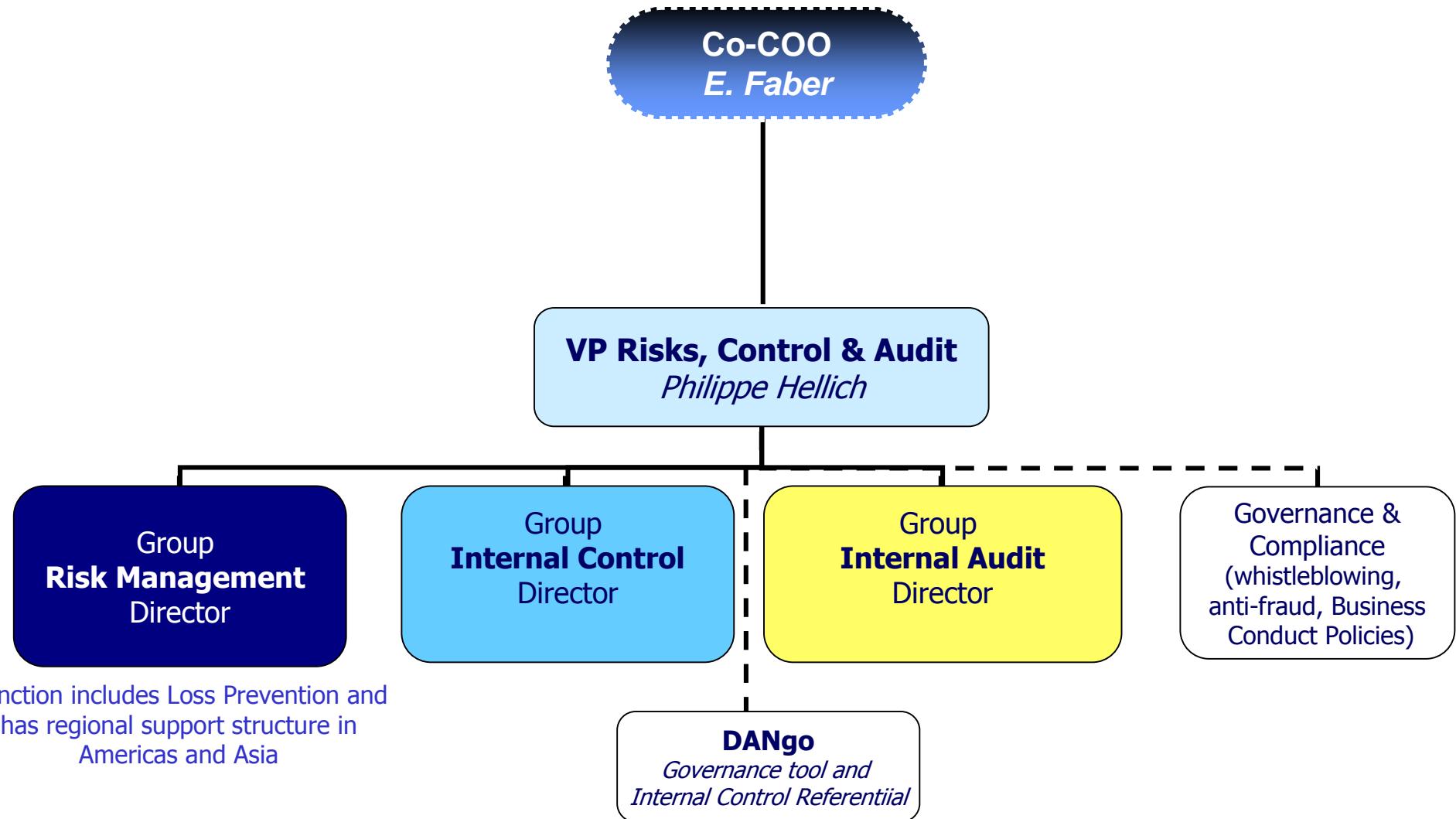
Key Figures 2008



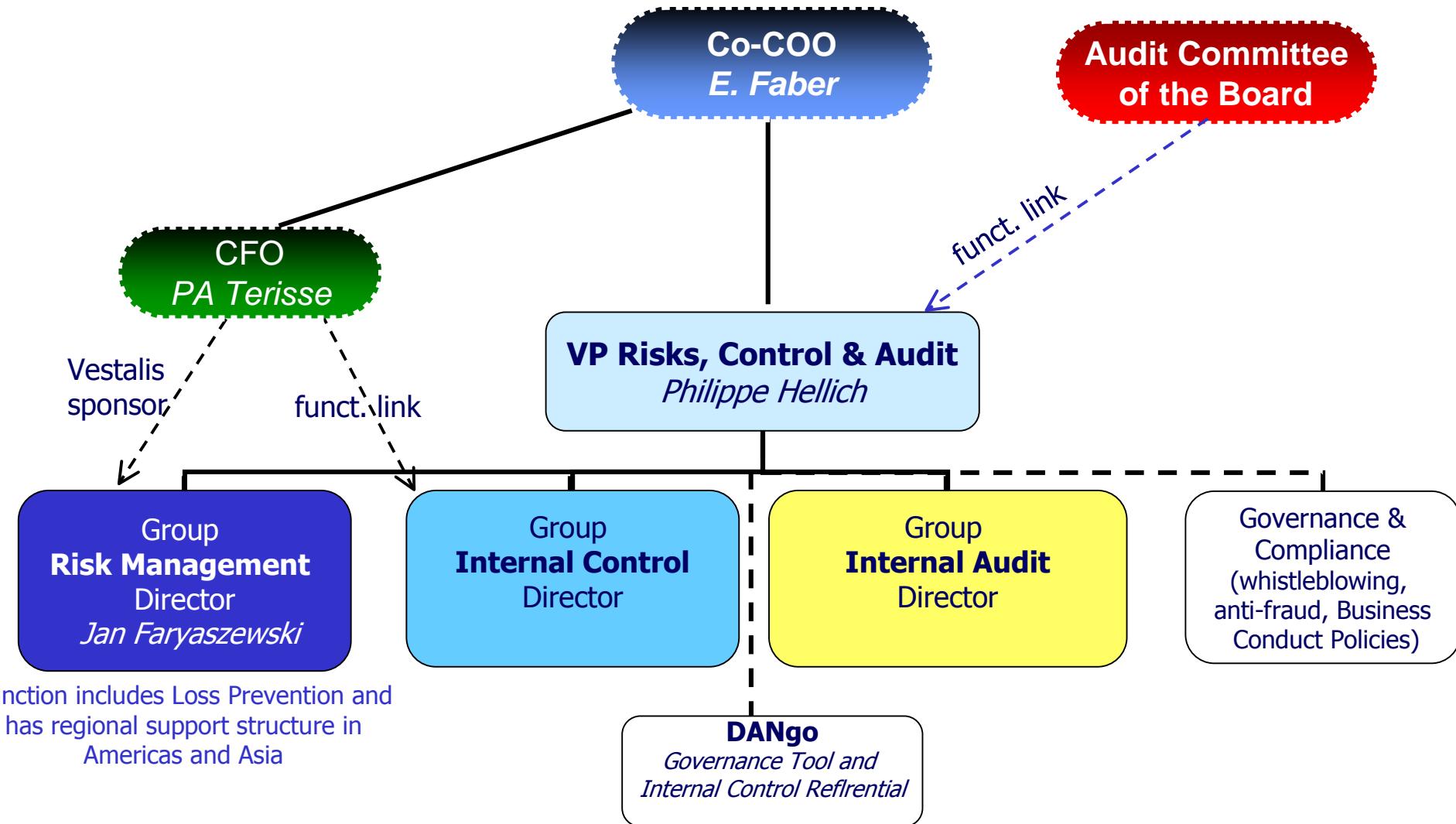
And we would like to think that Risk Management and Good Governance has had something to do with this success...



Risk, Control & Audit department - 2009



Risk, Control & Audit department - 2009



Leveraging ERM and rest of the Risk/Control/Audit team (Risk-based auditing)



Risk Management, Internal Control & Internal Audit are inter-related ... Synergies at Group and CBU level

Corporate

(Direction Générale
Risques, Contrôle et Audit)




CBU

Vestalis Risk mapping
Loss prevention visits

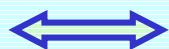
Referential selfassessment
Documentation
Testing

Audit engagement
Audit report
Monitoring visits

Mitigation Plans

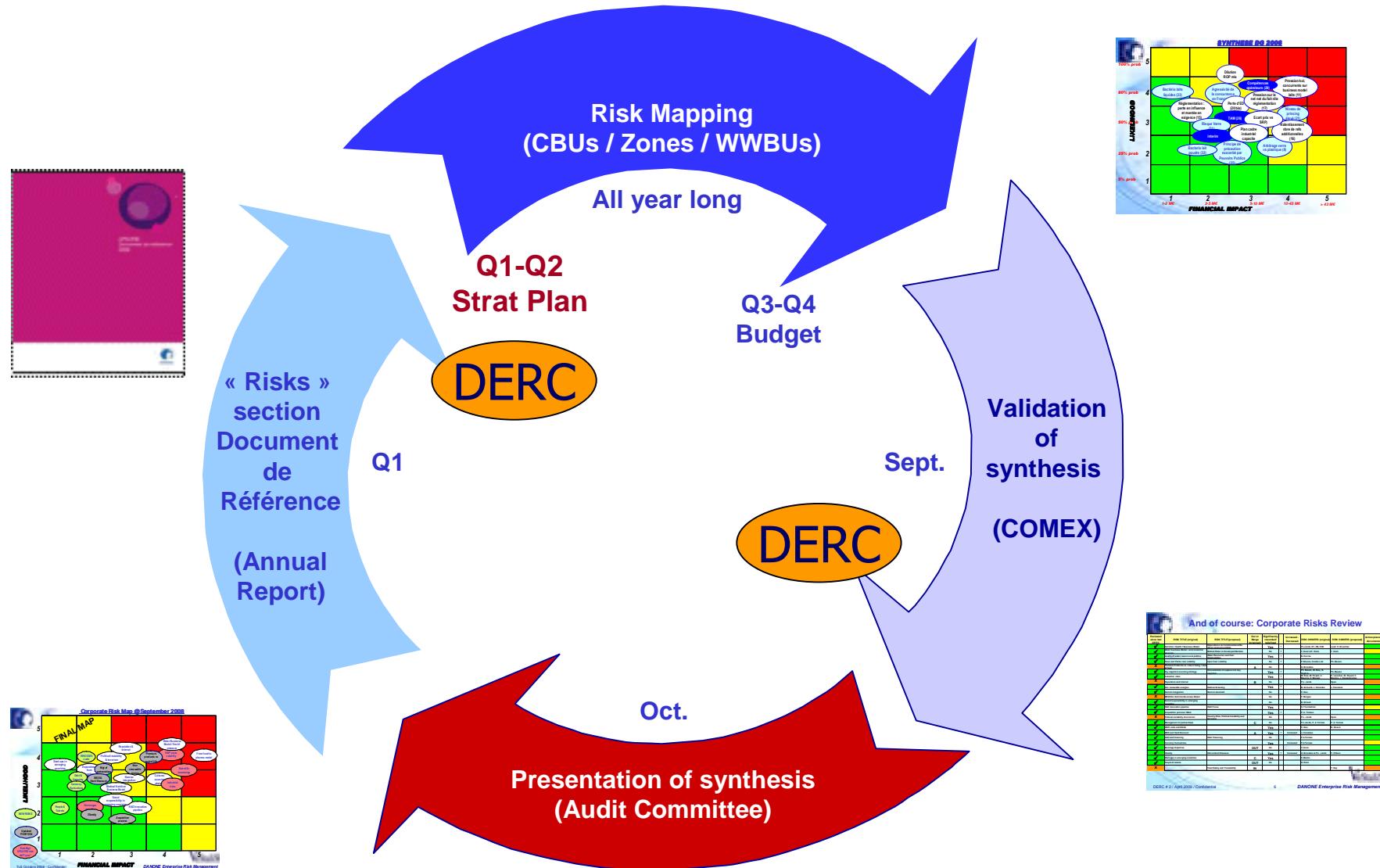


Action Plans



Action Plans

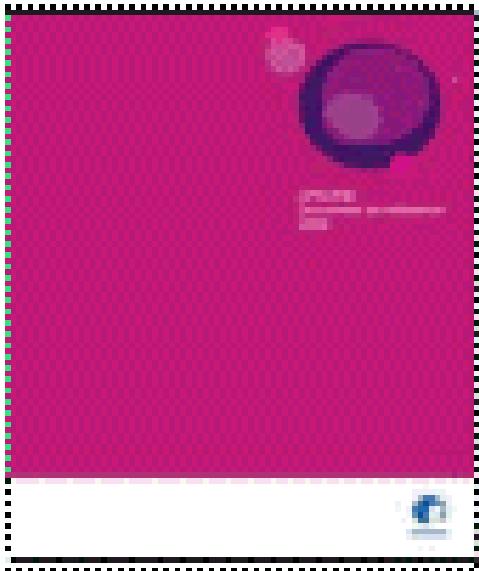
The yearly cycle of Enterprise Risk Management at DANONE



Detailed description in the Danone 2008 Document de référence ...

For more, look-up:

<http://finance.groupedanone.fr/phoenix.zhtml?c=131801&p=irol-reportsAnnual>



FACTEURS DE RISQUE

4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques

Danone conduit une politique active de gestion des risques visant à assurer au mieux la défense de son patrimoine et de celui de ses actionnaires et à respecter l'intérêt de ses salariés, consommateurs, clients, fournisseurs, de l'environnement et de ses autres parties prenantes.

Depuis 2002, le Groupe a mis en place une politique globale d'identification des risques (avec un outil spécifique nommé "Vestalis") au travers d'une cartographie des risques majeurs qui permet de hiérarchiser les problématiques en fonction de la probabilité d'occurrence des risques et de leur éventuel impact financier pour le Groupe.

Cette cartographie permet d'identifier les risques et faiblesses de l'ensemble des processus des sociétés couvertes, de les consolider et de les hiérarchiser à l'échelon d'un pays ou d'un Pôle, et de définir ainsi des actions préventives ou correctives, qui peuvent être locales ou globales selon les cas.

Vestalis a ainsi été déployé dans l'ensemble des sociétés des pôles Produits Laitiers Frais et Eaux. Son déploiement a été étendu en 2008 aux principales sociétés du pôle Nutrition Médicale : ce déploiement sera systématisé en 2009 en l'élargissant aux sociétés du pôle Nutrition Infantile. Au 31 décembre 2008, Vestalis est déployé dans 76 sociétés opérationnelles du Groupe, lesquelles représentent environ 79 % du chiffre d'affaires consolidé (sur la base du nouveau périmètre du Groupe).

Les risques les plus significatifs sont revus une fois par an avec les directions des Pôles et des zones géographiques, lors de réunions spécifiques. Des réunions par fonction ou processus peuvent également avoir lieu.

Une revue d'ensemble des risques du Groupe est effectuée régulièrement avec la Direction Générale de Danone (dans ce cadre, un comité dénommé *Danone Enterprise Risk Committee* a été créé en 2008) et le Comité d'Audit. Les risques inhérents à l'activité du Groupe, les risques juridiques, les risques industriels, les risques liés à l'environnement et les risques de marché sont présentés ci-dessous (dans le Doc de Ref) par catégorie thématique.

FACTEURS DE RISQUE - page 6

- 4.1 Politique d'identification et de contrôle des risques 6
- 4.2 Risques inhérents à l'activité 6
- 4.3 Risques juridiques 9
- 4.4 Risques industriels 10
- 4.5 Risques liés à l'environnement 10
- 4.6 Risques de marché 11
- 4.7 Assurance et couverture des risques 12

✓ More details on DANONE risk mapping methodology

A common language: Our definition of Risks

« A risk is defined as any event, action or inaction which is likely to prevent an organisation from achieving its main objectives (directly or indirectly) »

A risk may also turn into an opportunity

Vestalis – Danone's ERM tool – launched in 2001 remains as valid as ever

✓ Vestalis is a tool designed to allow:

- The Business Units to have a better understanding of their weaknesses and risks, allowing them to optimize the risk taking decisions
- The Divisions to have a better global understanding of their risks and weaknesses in order to be able to take global or specific corrective actions
- The Corporate Process Managers (the "**Risk Owners**") to identify the weaknesses and allowing to define new best practices and/or business models.
- To have a tool ready to respond to the new demand from shareholders and laws for more information on risks (Corporate Governance).

Vestalis – at a CBU

✓ Keeping in mind a simple philosophy:

CBUs need to take risks!

**"A company which does not take risks has no future,
but a company which ignores the risks taken is dead."**

- Do we have a good knowledge of the risks taken?
- Why to take this risk more than this other one?
- Is it worth taking that risk?
- Do we take enough risk?
- What will be the return on this risk?

Vestalis – a tried and tested approach at CBU-level

The Vestalis Implementation:

- Two days and a half of one to two hours interviews with process managers, (brainstorming) performed by the Risk Management team (2 persons) **and the VPF** (after a CODI presentation)
- Debriefing with the GM and the CODI at the end (to get a “**risk understanding alignment**”).
- The Map is “the CBU map”, ie not an internal control or audit tool.

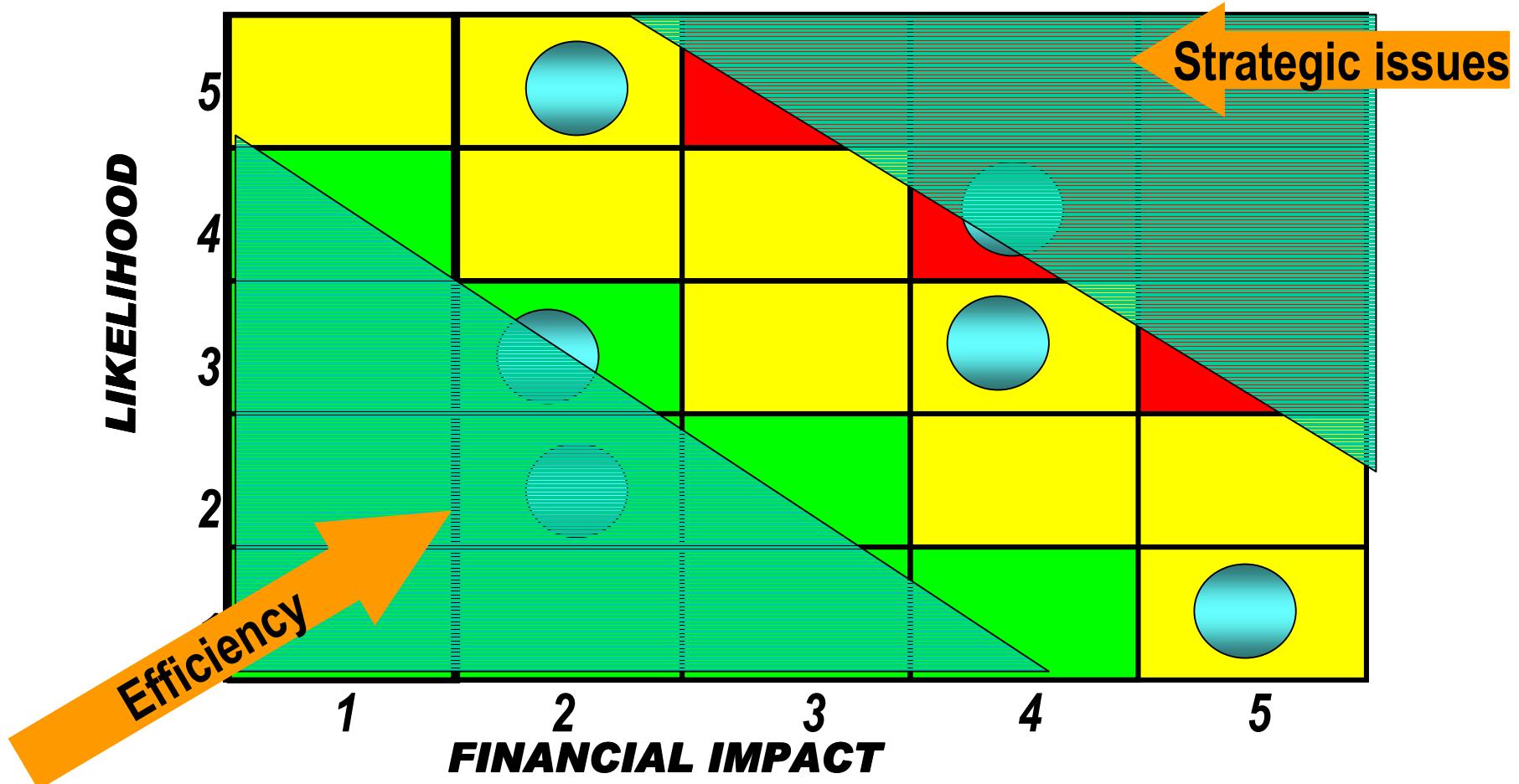
Vestalis – Necessary frequent updates to stay relevant

The Vestalis Update

- The UPDATE has to be performed once a year with the same format than the one of the implementation but performed by the **the VPF and somebody from the management team.**
- This includes the Debriefing with the GM and the CODI at the end (to get a “**risk understanding alignment**”).
- The Map is “the CBU map”, ie not an internal control or audit tool.
- **The map is to be used as a reference for the Strategic plan (and as such will have to be presented at the strat plan review)**

Vestalis = Visualization of the risks on a map

- Self-analysis of each ExCo member
- Alignment of Exco and GM



LES PRATIQUES EN MATIERE DE RISK MANAGEMENT : QUELLES EVOLUTIONS DANS LES PROCESS ?

**Jean-Marc TRUCHI,
Associé,
PRICEWATERHOUSECOOPERS**

Les pratiques en matière de Risk Management

Les nouveaux enjeux du dispositif de maîtrise des risques

Jean Marc Truchi

Associé - PricewaterhouseCoopers

Les Echos Conférences

24 juin 2009



L'influence du contexte économique



- Nécessité de mettre à jour les synthèses / cartographies des risques pour tenir compte des mutations en cours
 - Apparition de nouveaux risques pour l'entreprise
 - Impact fort des risques émergents
 - Révision régulière du portefeuille de risques
 - Ajustement de la hiérarchisation des risques
- Adaptation des stratégies de couverture des risques
 - Revue des priorités dans les plans d'action
 - Recherche de mesures à effet immédiat pour maîtriser les risques

De nouveaux enjeux pour le processus de maîtrise des risques



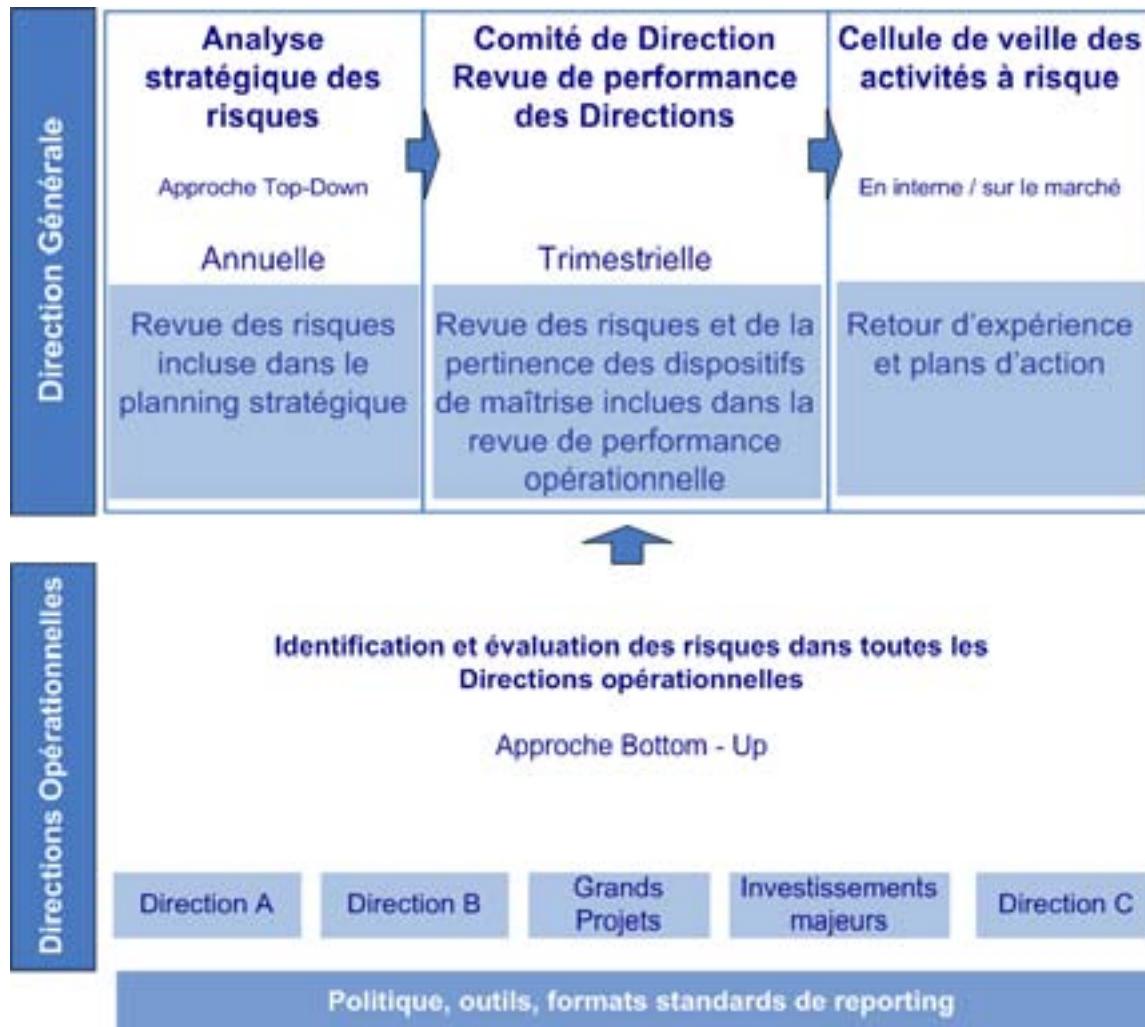
Processus annuel d'identification et de hiérarchisation des risques par les Directions Opérationnelles

Exercice nécessaire mais dont la valeur ajoutée n'est pas toujours perçue

Processus continu de reporting et suivi des risques susceptibles de générer des gains / pertes significatifs pour le Groupe

Vecteur de valeur ajoutée

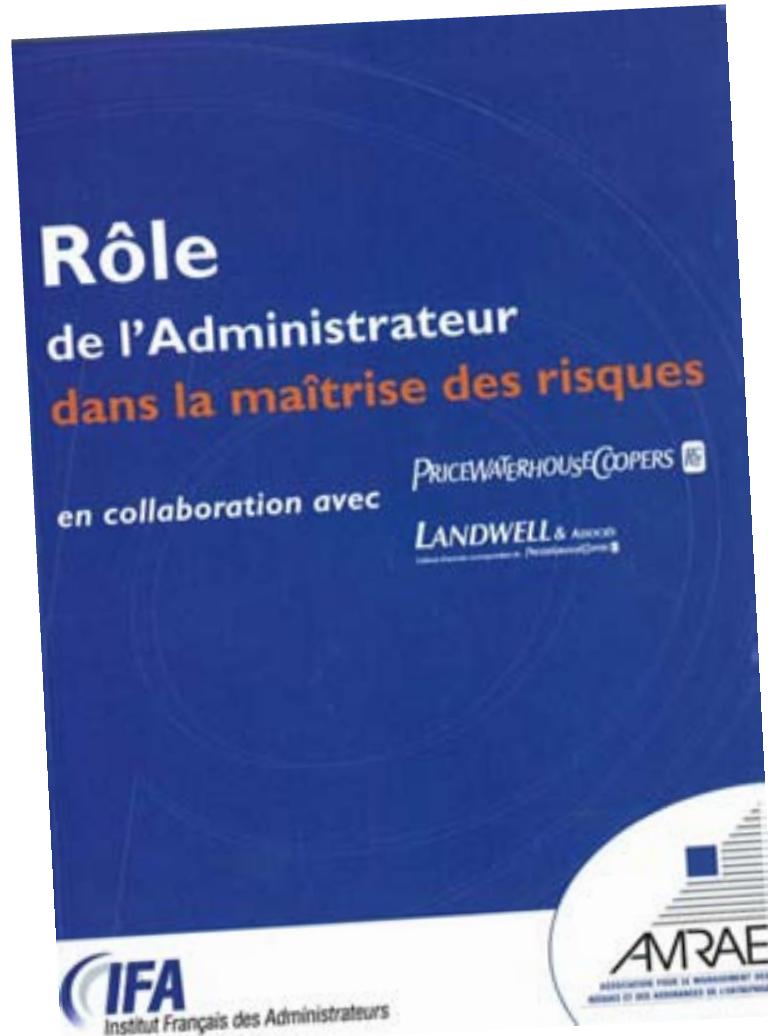
Intégrer la maîtrise des risques aux processus de management et de décisions



Développer la culture du risque au sein de l'entreprise



- La Direction Générale en tant que responsable de la maîtrise des risques, doit
 - Vérifier que les risques ont été explicitement identifiés et pris en compte lors de la prise de décisions importantes,
 - Nommer un responsable de l'animation de la démarche,
 - S'assurer que la revue des risques est au programme des réunions des Directions opérationnelles.
- Les responsables des Directions sont responsables au sein de leur périmètre de :
 - L'identification et l'évaluation des risques,
 - La mise en œuvre de plans d'actions pertinents relatifs au traitement des risques,
 - La mise en place des dispositifs de maîtrise et de leur intégration dans les modes de fonctionnement à tous les niveaux de leur Direction,
 - La vérification de leur bon fonctionnement à l'aide d'indicateurs de pilotage et de suivi.



- Travaux menés en commun par l'IFA, l'AMRAE et PwC - Landwell
- Guide pratique à l'attention des administrateurs, des directeurs de risques, des Directions Générales et des autres acteurs de la maîtrise des risques dans les entreprises
 - Questions clés
 - Bonnes pratiques

Votre contact PriceWatrhouseCoopers :

Jean Marc Truchi,

Associé, responsable de l'activité « Gouvernance, Risques et Contrôle Interne »

jean-marc.truchi@fr.pwc.com

01 56 57 80 85

COMMENT OPTIMISER LA COMMUNICATION SUR LA GESTION DES RISQUES EN INTERNE COMME EN EXTERNE ?

**Pierre Alexandre BAPST,
Directeur de l’Audit et des Risques,
HERMES INTERNATIONAL**

Intervention de Pierre-Alexandre BAPST

- Introduction : parler des risques, est-ce toujours «inconvenant» en 2009 ?
- Communiquer : risques ou gestion des risques ?
- Communication interne/externe : les faux amis
- Swot communication interne & Swot communication externe
- Communication interne : le moins est l'ami du bien
- Communication externe : prudence et sélectivité

COMMENT OPTIMISER LA COMMUNICATION SUR LA GESTION DES RISQUES EN INTERNE COMME EN EXTERNE ?

Seth GOLDSCHLAGER,
Associé,
PUBLICIS CONSULTANTS

Comment optimiser la communication sur la gestion des risques en interne comme en externe?

Conférence, Les Echos-AMRAE
Paris, 24 Juin, 2009

'La Gestion Globale des Risques: Un procès
stratégique dans un contexte de crise'

Intervention de Seth Goldschlager,
Publicis Consultants



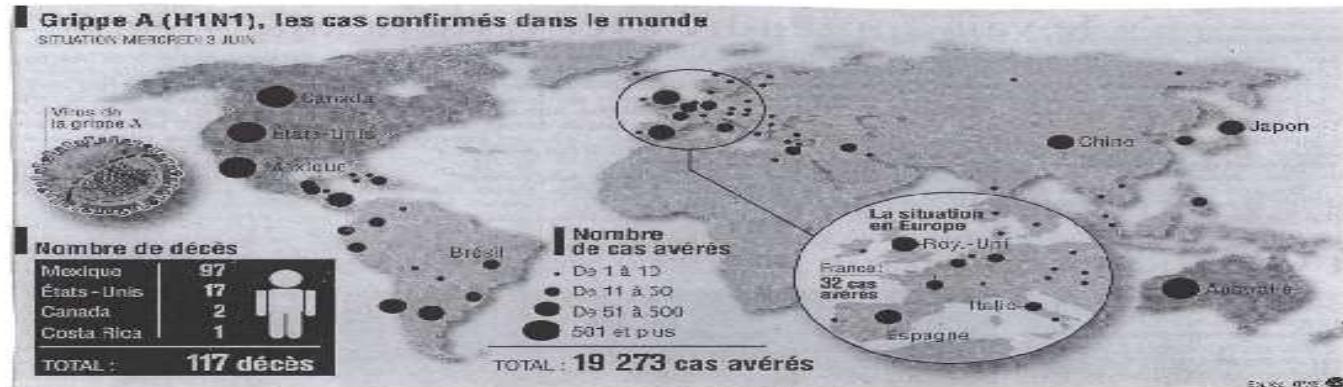
Publicis Consultants |





Trois risques que les Bonnes Pratiques de communication peuvent permettre de réduire et/ou éviter :

- Epidémies ou Pandémies Sanitaires
- Cyber-Attaques
- Actions de Groupe





La Communication interne permet d'aider les salariés et autres à limiter les risques

La Communication externe permet de montrer que la société agit de manière responsable

Mettre en oeuvre les Bonnes pratiques de communication permet donc de réduire les risques de

- Vulnérabilité face aux poursuites judiciaires pour n'avoir pas agi en connaissant le risque épidémies ou Pandémies Sanitaires
- Mauvais impact sur l'image pour n'avoir pas démontré une volonté d'agir pour éviter le risque

Préparation de l'entreprise à une pandémie :

Les difficultés actuelles et les meilleures pratiques pour bâtir une entreprise plus résiliente

L'élaboration et la publication indépendantes de ce document par Marsh Inc. et The Albright Group, LLC ont été financées par une subvention éducative de F. Hoffmann-La Roche Ltd.

Sommaire

Résumé	1
Introduction	3
L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience	5
Excès de confiance et manque de références : l'absence de planification	10
Atténuer le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : Emergence des meilleures pratiques	19
De la difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie	29
De la nécessité de partenariats public-privé plus solides	34
Les réalités concrètes d'un monde post-pandémique	38
Conclusion	42
Notes de fin	43
Bibliographie	46

Les analyses figurant dans ce document sont d'ordre général, dans un cadre multinational. Toute transposition locale demande des adaptations afin de prendre en compte le contexte spécifique. Les conseillers de Marsh sont à votre disposition si vous souhaitez vous engager dans une telle démarche.

Les informations contenues dans la présente publication sont basées sur des sources que nous estimons fiables, mais nous ne pouvons pas en garantir l'exactitude. Ces informations ne fournissent qu'une présentation générale des thèmes abordés ; elles ne se veulent être ni des conseils concernant une situation individuelle donnée ni des conseils de nature juridique, fiscale ou comptable ; et elles ne doivent pas être considérées comme telles. Les lecteurs de la présente publication doivent consulter leurs propres conseillers en assurance, affaires juridiques ou autres domaines pour toute question concernant leur(s) couverture(s) spécifique(s) et autres interrogations. Marsh Inc., The Albright Group, LLC et F. Hoffmann-La Roche Ltd. déclinent toute responsabilité pour toute perte ou préjudice subi du fait de l'utilisation de la présente publication.

Marsh fait partie du groupe de sociétés MMC, qui inclut également les sociétés Kroll, Guy Carpenter, Mercer et l'Oliver Wyman Group (qui inclut Lippincott et NERA Economic Consulting).

Traduit de l'original anglais en Janvier 2008.

Copyright © 2007 Marsh Inc. Tous droits réservés.

Résumé

Des autorités telles que l'Organisation Mondiale de la Santé ont dit que la pandémie de grippe serait une catastrophe mondiale. Dans le monde entier, les organisations sanitaires et les gouvernements élaborent des plans pour atténuer l'impact potentiel d'une telle crise. Mais qu'en est-il des entreprises et des activités privées ? Quels sont leurs rôles et leurs responsabilités en cas de pandémie ? Les aspects politiques et scientifiques d'une pandémie sont complexes, mais les éléments essentiels dont les entreprises doivent avoir conscience se résument aux points suivants :

Les pandémies sont inévitables

Le consensus scientifique est que des pandémies vont se produire, et même qu'elles auraient déjà dû se produire. Une pandémie de grippe aviaire pourrait toucher 20 % de la population mondiale et, si elle est aussi dramatique que les pandémies précédentes, elle pourrait conduire à l'absentéisme de 40 % de la main d'œuvre et tuer des dizaines voire des centaines de millions de personnes. Cela signifie que les entreprises doivent être prêtes à faire face à un absentéisme massif et à la perte potentiellement définitive d'une proportion significative de leurs employés et de leurs clients.

Les pandémies vont se propager en suivant les réseaux mondiaux

Les épidémies vont probablement se propager rapidement et sans entrave le long des chaînes de transport et de distribution modernes. Le SRAS, par exemple, qui n'a jamais atteint le stade de la pandémie, s'est propagé en quelques semaines à partir d'un cas isolé en Chine rurale jusqu'à occasionner des milliards de dommages pour les industries du tourisme, du commerce et des transports,

“ Le consensus scientifique est que les pandémies vont se produire, et même qu'elles auraient déjà dû se produire. Une pandémie de grippe aviaire pourrait toucher 20 % de la population mondiale ... ”

Résumé

notamment à Hong Kong et jusqu'au Canada. Les plaques tournantes des transports (hubs) devraient être particulièrement vulnérables, or ces sites sont essentiels à des activités commerciales efficaces aujourd'hui. Les perturbations au niveau de ces plaques tournantes et le long des voies de commerce et de voyage devraient être importantes et pourraient avoir un impact irréversible sur l'activité.

L'excès de confiance et le manque de références entravent la planification

La lassitude qu'éprouvent certaines entreprises envers le sujet de la pandémie les fait négliger leur préparation. Même à la fin 2006 en Asie, alors que l'urgence perçue de ce risque est maximale, moins de 25 % des entreprises avaient mis en place des plans anti-pandémie. Les entreprises s'imaginent peut-être que les pandémies ne devraient pas toucher leurs activités ou qu'elles sont trop imprévisibles pour que cela vaille la peine de s'y préparer. Or il n'existe pas de mécanisme efficace de transfert de risque en cas de pandémie, c'est pourquoi des activités de planification et de réduction de risque d'atténuation doivent être envisagées car elles constitueront la première et dernière ligne de défense pour les entreprises.

L'émergence des meilleures pratiques

Depuis le SRAS, notamment, certaines entreprises et certains gouvernements ont commencé à mettre en œuvre des mesures pratiques, efficaces, visant à protéger les activités économiques, les employés et d'autres groupes importants, comme les familles, les fournisseurs ou d'autres intervenants, de l'impact d'une pandémie. Ces pratiques sont notamment l'identification de chaînes d'approvisionnement alternatives ; la constitution de stocks de produits pharmaceutiques et des interventions non pharmaceutiques ; et la planification en vue de la poursuite des activités pendant et après une pandémie. Le manque de préparation à un événement imminent en train de se dérouler sous nos yeux peut être perçu comme une négligence de l'entreprise.

Les partenariats public-privé doivent être améliorés

Le secteur public, à l'invitation particulièrement de l'Organisation Mondiale de la Santé, a amélioré sa préparation contre les pandémies. Des partenariats avec les entreprises devraient travailler sur les meilleures pratiques à mettre en œuvre dans le secteur public comme dans le secteur privé et mettre en place des mécanismes permettant une collaboration continue. Aucun des deux secteurs n'a l'expérience nécessaire pour faire face aux conséquences d'une menace de cette taille et de cette ampleur. Il n'y a par ailleurs aucune raison de croire que l'un ou l'autre de ces secteurs puisse y faire face seul. Si les deux secteurs discutent à l'avance de ce que chacun peut attendre de l'autre et de la manière dont ils pourraient collaborer, nous serons tous mieux placés pour réagir à la prochaine pandémie et nous en remettre.

Introduction

La mondialisation est une réalité du risque. Les biens, les services, les personnes — et les maladies — se déplacent rapidement en suivant les mêmes voies. La grippe aviaire est déjà endémique en Asie, augmentant les risques d'infections humaines plus importantes. Ces dernières années, par ailleurs, les dommages causés par des pandémies telles que le SRAS, la tuberculose, la fièvre aphteuse et la grippe ont coûté des milliards de dollars dans le monde.

Malheureusement, la reconnaissance du risque ne s'est pas traduite en préparatifs. Cela pourrait refléter une lassitude à l'égard du risque de pandémie, un mélange d'excès de confiance et de manque de références quant à la manière de réagir. Certaines entreprises semblent penser que les pandémies sont peu probables, d'autres qu'elles sont tellement imprévisibles que toute planification serait inutile et d'autres encore qu'elles sont un risque comme un autre que l'assurance ou des plans de relance généraux devront couvrir. Le secteur public se prépare, mais ses plans laissent des questions sans réponse, ce qui doit pousser encore plus fortement les entreprises à se préparer.

Heureusement, il existe des orientations. L'analyse préliminaire des données historiques et la modélisation mathématique permettent de penser que le déclenchement coordonné et précoce d'interventions multiples pourrait être plus efficace pour réduire la transmission que l'utilisation d'une intervention unique. L'examen des mesures prises par les entreprises qui se préparent à une pandémie met en évidence un ensemble émergent de meilleures pratiques. Par exemple, les entreprises qui sont à la pointe de la préparation à une pandémie ont déjà mis en œuvre les activités suivantes ou sont en train de le faire :

- traiter une pandémie comme un événement de nature véritablement catastrophique et non comme une « perturbation gérable » ;
- constituer des comités de planification anti-pandémie, financés par un vrai budget ;

“ L'analyse préliminaire des données historiques et la modélisation mathématique permettent de penser que le déclenchement coordonné et précoce d'interventions multiples pourrait être plus efficace pour réduire la transmission que l'utilisation d'une intervention unique. ”

Introduction

- identifier et pré-qualifier des capacités d'approvisionnement alternatives ;
- intégrer la totalité de la chaîne mondiale d'approvisionnement — y compris les fournisseurs essentiels, les clients et les autres acteurs clés — dans le profil de menace et de vulnérabilité de l'organisation ;
- déterminer les produits et les services prioritaires et se préparer à protéger ceux-ci, y compris aux dépens d'autres éléments importants du modèle d'activité ;
- élaborer un plan qui prenne en compte tout l'éventail des activités de réponse, récupération, rétablissement et reprise ;
- identifier les interventions pharmaceutiques et non pharmaceutiques essentielles et se les procurer dès à présent ;
- se concentrer sérieusement sur les questions des ressources humaines, en passant en revue les politiques et les procédures existantes et, dans la plupart des cas, actualiser celles-ci pour tenter de les adapter de façon raisonnable en vue de cette circonstance particulière ;
- inclure une stratégie de communication comme élément essentiel du plan de préparation à une pandémie ; et
- estimer et prévoir les évolutions post-pandémie, y compris les modifications de la typologie de la demande, de la disponibilité et de l'esprit d'équipe des personnels, des infrastructures, aussi bien au niveau local que chez les fournisseurs.

Cette liste de meilleures pratiques fournit un cadre général des mesures à prendre, mais laisse de côté certaines questions sous-jacentes qui pourraient modifier la manière dont les sociétés réagissent en cas de pandémie. Ces difficultés sont abordées dans les sections suivantes de ce livre blanc sous les rubriques suivantes :

- L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience
- Excès de confiance et manque de références : l'absence de planification
- Atténuer le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques
- De la difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie
- De la nécessité de partenariats public-privé plus solides
- Les réalités concrètes d'un monde post-pandémique

Ce livre blanc a pour objectif de sensibiliser à ces questions afin de permettre à la communauté mondiale au sens le plus large, d'échanger sur la manière de se préparer et de réagir à la menace d'une pandémie.

L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience

- La mondialisation du commerce, des voyages et des services signifie aussi que les maladies infectieuses peuvent rapidement faire le tour du monde.
- Des perturbations mineures (quelle qu'en soit l'origine) des chaînes d'approvisionnement peuvent avoir un impact négatif sur les besoins du côté de l'offre et du côté de la demande, avec pour conséquence une volatilité du marché à moyen et long terme — une pandémie de grippe sévère peut être catastrophique.
- Des plans conçus pour atténuer l'impact socioéconomique d'une sévère pandémie de grippe peuvent être utilisés pour développer une résilience générale des activités.

Le consensus scientifique est qu'une pandémie mondiale de grippe est inévitable et que le monde reste mal préparé.^{1,2,3} Lorsque cette pandémie se produira, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime de manière prudente qu'environ 25 % de la population mondiale tombera malade ;⁴ l'absentéisme professionnel atteindra 35 % voire plus ; les interventions médicales seront inadaptées au début de la pandémie et potentiellement pendant de nombreux mois après le premier pic de la maladie ; et les capacités des hôpitaux ou établissements de soins seront insuffisantes pour accueillir les millions de personnes qui auront besoin d'une prise en charge médicale.⁵

Ce pronostic catastrophique n'inclut pas les coûts pour les diverses activités. Par exemple, les compagnies aériennes et celles qui y sont liées seront confrontées à

L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience

L'exemple du SRAS

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une pandémie, le SRAS (syndrome respiratoire aigu sévère) est l'un des meilleurs et des plus récents exemples d'une menace majeure de santé publique ayant généré un impact social et économique mondial significatif largement dû au commerce, à la circulation et aux voyages internationaux.

Pour la seule ville de Toronto, près d'un milliard de dollars de PIB ont été perdus en 2003. Le secteur du tourisme a essuyé 350 millions de dollars de pertes et observé une réduction d'activité dans les aéroports occasionnant une perte de 220 millions de dollars.

Les ventes de détail non liées au tourisme ont chuté de 380 millions de dollars et 20 % des entreprises ont dû ou allaient devoir licencier. Environ 46 % de ces sociétés n'avaient pas mis en place de plans d'urgence pour atténuer ces risques.

En plus des pertes du Canada, la banque asiatique de développement a estimé l'impact économique du SRAS à environ 18 milliards de dollars en Asie de l'Est, soit environ 0,6 % du PIB. Le tourisme, les transports et le commerce de détail ont été les plus durement touchés ; le tourisme représente plus de 9 % du PIB des pays d'Asie de l'Est, environ 11 % pour l'Asie du Sud-Est. Les voyages en Asie ont été significativement réduits pendant plus de 3 mois.⁶

une chute des voyages, peut-être même ordonnée par les responsables sanitaires. Les fabricants d'équipements de protection devraient bénéficier d'une augmentation de la demande, mais les ventes ne suivront que s'ils peuvent distribuer leurs marchandises par les plates-formes et canaux de transport qui seront bloqués par la propagation de la maladie.

L'approvisionnement en flux tendus chez les fabricants, dans les pharmacies, les hôpitaux, les épiceries, chez les grossistes et dans la distribution d'énergie rendra difficile la satisfaction d'une demande même limitée. Les coûts devraient augmenter tout au long de la chaîne globale de valeur. A coté des industries d'infrastructures essentielles, les industries de services devraient subir une diminution de la demande et une réduction considérable de leurs capacités car elles reposent intrinsèquement sur des personnes qui auront peur pour elles-mêmes et pour leurs familles et leurs amis. En bref, une pandémie sévère devrait faire peser des contraintes sans précédent sur le capital humain et ses capacités, avec pour conséquence une pénurie de la plupart des autres ressources puisque notre société et notre économie sont encore fortement dépendantes des personnes pour réaliser un vaste éventail de tâches.

Du point de vue de l'entreprise, une pandémie aura deux impacts étroitement liés mais distincts lorsqu'elle se produira : un impact social et un impact économique ; les entreprises doivent être prêtes à gérer les deux. L'impact social est directement lié à la santé et au bien-être des employés, des clients et des partenaires d'activité. Comprendre comment gérer l'impact social de cette menace est essentiel et constitue l'axe traditionnel de tout plan anti-pandémie lorsque celui-ci existe. Mais l'impact économique est pareillement important, or il est généralement négligé dans la plupart des plans. L'impact économique d'une pandémie (c'est-à-dire les implications financières associées à la perturbation des activités, la perte de fournisseurs clés ou la diminution de la demande des clients) peut être extrêmement sévère : il est directement lié à la capacité de l'organisation à récupérer de l'événement et à reprendre des activités normales.

Le fait de ne pas pouvoir prévoir avec certitude le risque de morbidité ou de mortalité de la prochaine pandémie de grippe, gêne les planificateurs et les responsables, tant des gouvernements que de l'industrie privée et de la société civile. Diverses prévisions de mortalité ont été élaborées à partir d'hypothèses fortes sur les taux d'attaque et les taux de létalité, formulées en utilisant les données historiques issues principalement des pandémies de grippe de 1918-20, 1957-58 et 1968-70, la pandémie de grippe espagnole de 1918-20 étant prise comme limite supérieure du nombre de décès que provoquerait une future pandémie.

Avec l'expérience du SRAS à l'esprit (voir l'encadré) et ayant été informées par l'OMS de l'imminence d'une pandémie mondiale, les entreprises de toutes les régions géographiques ont la responsabilité d'anticiper afin de réduire, lorsque cela est possible, l'impact aussi bien social qu'économique susceptible d'affecter leur stabilité opérationnelle. Il existe un cynisme ambiant qui est à l'origine d'une lassitude envers le risque de pandémie, dans la mesure où les organisations, publiques et privées, qui ont pris l'initiative de se préparer, n'ont pas encore vu le risque se manifester d'une manière significative. Quoiqu'il en soit, la réalité de

L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience

notre mode de vie largement interdépendant impose la planification et, en ce qui concerne les entreprises, les informations nécessaires pour les guider au travers de la masse des questions éthiques, juridiques et de responsabilité avant, pendant et après une pandémie sont rares. Il existe par ailleurs un manque criant d'informations sur le moment et la manière de réintégrer les employés et de relancer les activités dans un environnement post-pandémique, notamment si l'on considère que le monde dans lequel nous nous redresserons sera probablement très différent du monde que nous aurons connu avant.

Si l'on considère l'émergence de la prochaine pandémie, les modèles économiques actuels prédisent des pertes économiques à l'échelle mondiale comprises entre 2000 et 3000 milliards 3 billions de dollars (en supposant une faible virulence). Une ultra-pandémie (mortalité de 2,21 %), responsable de plus de 140 millions de morts, entraînerait une perte de PIB à l'échelle mondiale estimée à 4400 milliards de dollars, 4 billions de dollars^{7,8,9}. Même aux stades précoces, la grippe aviaire a déjà provoqué des dommages économiques significatifs, principalement pour l'agriculture et l'aviculture. Avec l'avancée de l'épidémie, les estimations du coût varient. Une estimation fixe le coût direct pour le secteur de l'élevage au Cambodge, en Thaïlande et au Vietnam à 560 millions de dollars. Mais si l'estimation est élargie aux pertes d'activité dans d'autres industries, elle est alors sensiblement plus élevée.¹⁰

La mondialisation, l'externalisation et l'extra-territorialisation, les initiatives de qualité et la recherche de rentabilités plus grandes ont abouti à une économie fortement interdépendante, plus précaire et en réseau.

La dépendance vis-à-vis des fournisseurs pour les produits et services critiques et essentiels a augmenté de manière exponentielle au cours des dernières décennies. Autrefois essentiellement le problème des fabricants, la chaîne d'approvisionnement joue aujourd'hui un rôle significatif dans les industries de services ainsi que dans toutes les industries qui couvrent tout l'éventail des produits et services. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement ont presque toujours un effet global négatif sur la valeur du stock, la rentabilité et la volatilité du prix de l'action. S'il est nécessaire de prendre en compte les implications d'une pandémie pour la chaîne d'approvisionnement en raison de l'échelle et de la durée potentielles de la perturbation, dans la réalité, il ne sert à rien de savoir qui a provoqué la perturbation, quelle a été la raison de la perturbation, à quelle industrie une entreprise appartient ou à quel moment la perturbation s'est produite, toute perturbation de la chaîne d'approvisionnement peut en effet avoir un impact désastreux sur les performances de l'entreprise (figure 1).

L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience

Figure 1 – Impact des perturbations de la chaîne d'approvisionnement sur l'entreprise¹¹

L'effet moyen sur l'activité de l'entreprise au cours de l'année qui suit une perturbation de la chaîne d'approvisionnement est le suivant :

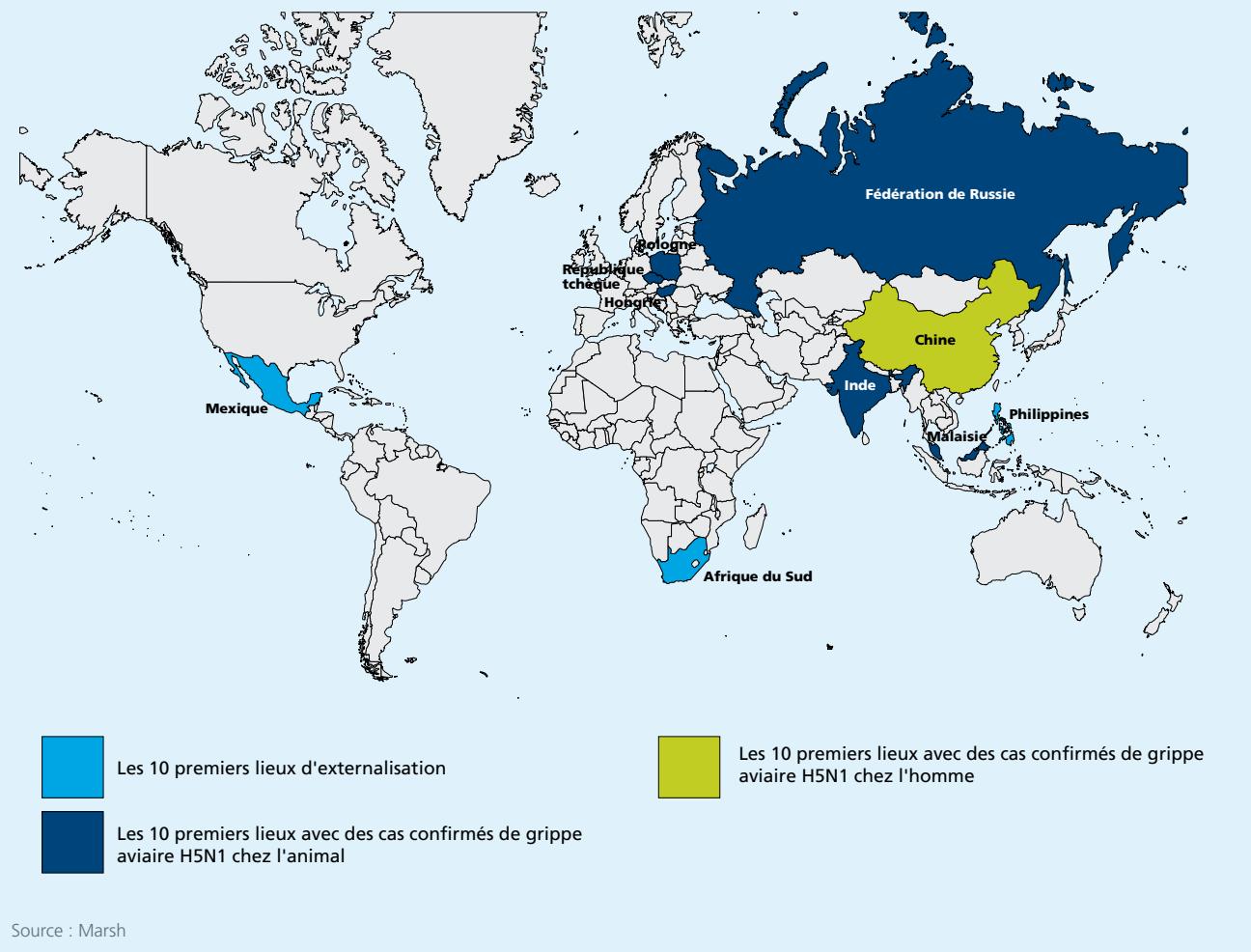
- chute de 107 % du revenu d'exploitation
- chute de 114 % de la rentabilité commerciale
- chute de 93 % du rendement de l'actif
- diminution de 7 % de la croissance des ventes
- augmentation de 11 % des coûts
- augmentation de 14 % des stocks

*Remarque : ces chiffres correspondent à des perturbations de n'importe quelle source ou durée. Il est prévisible qu'une perturbation liée à une pandémie aura une durée significativement plus longue que la durée moyenne.

Les implications d'une pandémie pour la chaîne d'approvisionnement et le potentiel de perturbations ultérieures doivent être prises en compte par toutes les entreprises, notamment celles qui cherchent une raison de se préparer à un événement qu'elles considèrent comme un problème exclusivement asiatique. Par exemple, parmi les 10 premiers pays utilisés par la communauté internationale comme lieux d'externalisation, 70 % ont eu des cas confirmés de grippe aviaire et 1 pays a eu un cas confirmé de grippe humaine d'origine aviaire¹² (voir figure 2). Dans la mesure où la prochaine pandémie sera probablement due, en partie, au virus aviaire, en particulier si les taux d'infection humaine proviennent de cas non contrôlés de grippe aviaire parmi les personnes qui manipulent des volailles infectées, consomment des volailles infectées (pas assez cuites) ou vivent à proximité étroite de volailles infectées, la transmission d'homme à homme et les conditions d'une pandémie vont probablement s'accélérer. Dans le cas peu probable où les conditions d'une pandémie ne seraient pas réunies mais où la grippe aviaire deviendrait endémique, il devrait y avoir un risque continu pour les populations et les économies locales. Cela pourrait à son tour avoir de graves conséquences pour les activités mondiales.

L'impact d'une pandémie sévère sur l'entreprise : la nécessité de la résilience

Figure 2 – Lieux d'externalisation et d'éclosion de grippe aviaire



Au-delà de simplement éviter les coûts d'une pandémie et les conséquences négatives auxquelles serait confrontée telle ou telle société, la résilience de l'ensemble du réseau de la chaîne d'approvisionnement est essentielle. Elle ne peut être obtenue que par la préparation de chaque élément de la chaîne d'approvisionnement, du début jusqu'à la fin de celle-ci. Une chaîne d'approvisionnement résiliente au cours d'une pandémie pourrait contribuer à limiter certaines des conséquences négatives, tandis que la présence ne serait-ce que d'un lien maillon, du fait d'une mauvaise préparation ou d'une planification inefficace, pourrait provoquer un contrecoup dans toute l'économie mondiale, aggravant dès lors une situation déjà difficile.

Excès de confiance et manque de références : l'absence de planification

- Une pandémie sévère de grippe n'est actuellement pas perçue par de nombreuses entreprises comme un risque suffisamment tangible ou matériel pour justifier un investissement.
- Planifier pour se protéger d'une pandémie sévère signifie investir dans la résilience, or celle-ci a des bénéfices collatéraux qui peuvent être obtenus grâce à une gestion intelligente du risque.
- L'heure de la planification et de la préparation est venue.

Certaines entreprises peuvent estimer suffisant de considérer la planification en général comme une responsabilité sociale. Nous pensons cependant que cela ne suffit pas. Une étude d'opportunité d'investissement doit être faite pour la planification comme pour toute dépense opérationnelle. Cette étude n'a en règle générale pas été faite concernant les pandémies, et les entreprises de ce fait, ne se préparent pas. Nous pensons que le processus de persuasion commence par reconnaître cette carence. L'étude en faveur de la planification peut être réalisée en transcrivant les projections macroscopiques sur les impacts à l'échelle mondiale, en micro conséquences.

Réaction de lassitude à l'égard de la pandémie

Pour de nombreuses entreprises, une pandémie de grippe n'est actuellement pas en tête des priorités des risques imminents et urgents, même si la plupart d'entre

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

elles reconnaissent qu'une pandémie aurait de graves conséquences si elle se produisait réellement¹³. Dans une enquête récente réalisée auprès d'entreprises asiatiques, 49 % des entreprises interrogées ont estimé qu'une pandémie aurait des conséquences significatives à catastrophiques sur leur activité, mais 21 % seulement avaient réellement un plan anti-pandémie en place¹⁴. Une autre étude a montré que parmi les entreprises interrogées qui se préparaient à une pandémie potentielle, 44 % avaient de fait mis en place un plan de préparation, 52 % avaient constitué un comité ou une équipe et 32 % avaient engagé des discussions. Même si cette étude a montré que 78 % des entreprises interrogées faisaient au moins quelque chose, elle a également indiqué que 68 % n'avaient pas réservé un budget spécifique à la planification et à la réponse anti-pandémie.¹⁵

Il y a plusieurs raisons à cela. Tout simplement, « l'appétence au risque » peut être changeante et fugace. Il arrive souvent que les questions sur les risques qui sont un jour en tête des agendas de par le monde, soient éclipsées le jour suivant. Mais les pandémies sont à la fois distantes et omniprésentes, ce qui fait qu'il est difficile pour une entreprise de décider à quel point elle doit s'inquiéter et ce qu'elle pourrait faire exactement. Le défi qui consiste à essayer de prévoir l'impact d'une maladie donnée sur une population donnée à un moment donné peut être considérable et devient en elle-même un prétexte à l'inaction.

En tant que communauté mondiale unique, nous devons nous former nous-mêmes à l'impact potentiellement dévastateur d'une pandémie et nous assurer que nous prenons aujourd'hui notre part de la planification et de la préparation en vue d'atténuer dans toute la mesure possible les conséquences de tels événements catastrophiques. La difficulté repose sur le fait que les entreprises, tout comme les gouvernements, ont peu d'expérience de la gestion de questions de cette ampleur et de cette sévérité potentielle. Sans approche applicable à tous ou guide de planification, les organisations se sont retrouvées paralysées par l'ampleur apparemment gigantesque des efforts qui leur étaient demandés pour planifier une réponse contre la pandémie.

Les entreprises se préoccupant des risques reconnaissent qu'elles aussi doivent se préparer à faire face à la possibilité d'une pandémie, ainsi qu'à d'autres discontinuités d'activité et risques émergents significatifs. Une stratégie bien pensée de préparation à une pandémie constitue une extension importante des politiques existantes de continuité de l'activité, car elle aborde des sujets et des risques plus larges que ceux pris en compte dans les hypothèses traditionnelles de planification de la continuité. De nombreuses entreprises qui se sont engagées dans ce processus peuvent se sentir gênées par une incapacité à élargir leurs hypothèses et à apprécier la signification de ce risque spécifique.

Cette association d'excès de confiance et de manque de références fait qu'il est difficile pour les entreprises d'engager les ressources nécessaires pour se préparer. Pour allouer les ressources requises et définir des procédures particulières, il est impératif de prévoir des moyens financiers dès que possible, aux étapes les plus précoces de la planification. Cela prend habituellement la forme d'une étude d'investissement en vue d'une pandémie, démontrant la matérialité de l'impact

“ Sans approche applicable à tous ou guide de planification, les organisations se sont retrouvées paralysées par l'ampleur apparemment gigantesque des efforts qui leur étaient demandés pour planifier une réponse contre la pandémie. ”

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

potentiel et permettant ainsi à l'entreprise de rechercher des stratégies de réduction du risque, dont certaines nécessitent des investissements matériels en tant que tels.

La clé pour décider d'engager ou non des ressources en vue d'une planification est de commencer par des suppositions éclairées. Des considérations de planification exactes et现实的 doivent être au cœur de tout plan anti-pandémie. Trois considérations majeures doivent être intégrées dans les hypothèses de planification afin d'élaborer un plan approprié de préparation de l'entreprise à une pandémie (voir figure 3).

Figure 3 – Considérations pour une planification anti-pandémie

Les considérations essentielles pour une planification anti-pandémie sont les suivantes :

- Les vulnérabilités de l'activité s'étendent bien au-delà de l'organisation et de la région, car de nombreuses compétences et capacités essentielles nécessaires à un bon fonctionnement ont été externalisées et/ou extra-territorialisées. Le profil de menace et de vulnérabilité de l'organisation doit désormais englober la chaîne d'approvisionnement mondiale.
- Une pandémie doit être considérée comme un événement catastrophique et non pas comme un événement perturbateur et gérable. L'ampleur et la portée du processus de planification doivent s'étendre au-delà de ce qu'une organisation intègre généralement dans un processus de résilience. Un « défaut d'imagination » a été la faille commune des efforts de planification des organisations autour du 11-Septembre et de l'ouragan Katrina. Dans un scénario de pandémie, la durée prolongée de la catastrophe doit également être prise en compte dans les efforts de planification.
- Une pandémie nécessite que la portée des activités de continuité s'étende au-delà de la récupération immédiate (par exemple les 72 premières heures). La récupération, le rétablissement et la reprise doivent tous être pris en compte. L'impact d'une pandémie devrait avoir une durée plus longue que la durée habituelle, il pourrait se manifester par vagues et il pourrait affecter fortement l'environnement dans lequel chacun se redresse.

Une fois comprise la nécessité d'agir, les activités de planification anti-pandémie de nombreuses organisations pourraient balbutier, ne réussissant pas à se mettre d'accord par où commencer. Etant donné qu'aucune organisation n'a de ressources, de personnels, de temps, d'attention de la direction ou de fonds de roulement illimités pour s'attaquer à un scénario de pandémie, la manière la plus rationnelle de se préparer pourrait être de se concentrer spécifiquement sur les activités prioritaires qui créent le plus de valeur et qui auraient l'impact le plus important pour l'organisation si elles étaient perturbées. Etant donné que les perturbations de l'activité sont souvent imprévisibles et inattendues et qu'elles peuvent avoir un impact matériel sur les performances, les cadres de direction qui gèrent mal un tel événement

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

peuvent s'exposer à des actions en justice de la part d'actionnaires ou de clients mécontents ainsi qu'à des questions épineuses et potentiellement des amendes, voire des peines de prison, de la part des régulateurs.

En plus de la nécessité générale pour toutes les entreprises de se préparer et de participer à la réduction des effets sévères d'une pandémie, toutes les industries ont leurs besoins, préoccupations et objectifs spécifiques au regard de leur réponse à une pandémie, qui peuvent soit se traduire par un désavantage extrême pour elles s'ils sont mal gérés (ou pas du tout pris en compte) soit procurer des bénéfices considérables en permettant d'être résilient s'ils sont gérés de manière appropriée. Ces considérations de l'industrie devraient également être des apports ou catalyseurs précieux pour faire percevoir l'urgence à se préparer et à agir.

La section suivante illustre les questions spécifiques qui devraient susciter un ressenti d'urgence à se préparer dans chacune des principales industries de l'économie mondiale.

Produits de détail, de gros et de consommation courante

Parmi les principales difficultés auxquelles ces industries seront confrontées, figurent l'impact de l'absence des employés, la mise en quarantaine possible des espaces publics et le manque de produits et de marchandises disponibles en raison des défaillances de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique. Ces industries pourraient également s'attendre à une forte dégradation de la satisfaction des clients, des parts de marché et des ventes aussi bien pour les détaillants en magasin que pour les détaillants en ligne du fait des perturbations liées à la pandémie. Nombre de ces industries ont envisagé des stratégies impliquant un arrêt raisonnable et systématique des opérations dès le début d'une pandémie avec un objectif de reprise dès que possible, évitant ainsi les questions découlant du fonctionnement au cours d'une pandémie. Toutefois, pour certains détaillants, tels que les épiciers, les pharmaciens et autres fournisseurs de produits essentiels, cette stratégie n'est pas acceptable compte tenu des attentes du gouvernement et de la communauté envers eux pour continuer à fonctionner et à fournir des services essentiels tout au long d'une pandémie. Par ailleurs, certains détaillants se rendent compte que les canaux du commerce électronique pourraient de fait voir une augmentation des « pages consultées » à la mesure de la diminution de la « circulation en personne » dans des magasins réels, d'où la nécessité de se préparer à un changement des priorités dans leurs activités et à des stratégies de préparation à une pandémie. Les détaillants, quelle que soit leur stratégie, reconnaissent également qu'une fois passées la vague initiale d'une pandémie et ses vagues ultérieures, il pourrait y avoir un bond de la demande car les consommateurs auront besoin de reconstituer leurs fournitures de produits essentiels en baisse et ressentiront parfois le besoin surprenant, en tant que survivants d'un traumatisme, d'acheter des produits de luxe.

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

Immobilier et construction

Les industries de l'immobilier et de la construction sont confrontées à une difficulté majeure dans la mesure où, tout en s'occupant de leurs propres problèmes opérationnels résultant d'une pandémie, elles pourraient être confrontées à une attente de leurs locataires et investisseurs de fournir également des solutions à leurs problèmes commerciaux en rapport avec la pandémie. Ces industries pourraient devoir gérer l'exposition de leurs locataires à une contamination biologique, communiquer avec les locataires sur les résultats des efforts qu'elles font pour réduire les conséquences de la crise, et gérer la perturbation du service aux clients et au public en raison de la maladie des employés. Pour les propriétaires et les gestionnaires fonciers, il sera probablement très difficile de gérer les impacts pour leurs propres organisations et de servir de lien direct avec les agences gouvernementales pour les locataires locaux, aussi bien résidentiels que commerciaux. En tête de l'éventail des activités immobilières, au sein de l'industrie de la construction, l'incapacité à respecter les délais des projets de construction en raison de la maladie des employés et de la non-livraison en temps opportun des matériaux du fait des défaillances des fournisseurs pourrait être l'une des difficultés principales auxquelles il faudra faire face.

Aviation, hôtellerie-restauration et jeu

Les industries de l'aviation, de l'hôtellerie-restauration et du jeu doivent s'attendre à un impact désastreux en cas de pandémie, à une échelle dépassant de loin l'impact de catastrophes récentes telles que le 11-Septembre, l'ouragan Katrina et le tsunami de 2004 dans l'Océan Indien. Ces industries devront faire face aux difficultés économiques résultant de la perte d'activité en raison de la peur du public, des restrictions imposées sur les voyages ou des quarantaines ordonnées par les gouvernements. Leur forte dépendance envers la « présence » des employés au travail pour fournir des produits et services rend ces industries particulièrement vulnérables à une pandémie. Il est de plus en plus clair que, en cas d'épidémie, l'une des principales stratégies de confinement consistera à limiter, voire à stopper, les voyages en avion en provenance et à destination de zones contaminées connues ou suspectées, comme ce fut le cas avec le SRAS. Cela aura un impact direct et immédiat sur l'industrie de l'aviation, mais cette stratégie devrait également avoir un impact en cascade sur toutes les industries liées aux voyages, ainsi que sur l'économie en général. Bien que de manière largement injustifiée, les restaurants pourraient même être confrontés à une perte de revenus ou à la fermeture d'établissements en raison de la peur du public d'une contamination alimentaire en plus de la menace plus pertinente de contracter la grippe pandémique.

Sports, médias et loisirs

Les entreprises de ces industries auront la rude tâche de s'assurer qu'il y a bien des programmes pour les spectateurs, dont la plupart seront chez eux, à la

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

recherche d'un moyen de se distraire et de s'informer alors qu'ils seront dans l'attente de la fin de la pandémie ou en train de s'en remettre. Du point de vue des infrastructures, cela signifie que les médias et les entreprises de loisirs devront s'assurer qu'ils peuvent alimenter leurs stations et centres d'opérations de manière suffisante pour conserver une diffusion opérationnelle tout en étant également capables de gérer les perturbations quotidiennes avec des équipes réduites au plus strict minimum. Du point de vue des talents, les sportifs, les acteurs et les présentateurs des journaux ne seront de toute évidence pas à l'abri de la pandémie, de sorte que cette industrie doit également se préparer à constater que cette maigre ressource puisse se trouver encore réduite. Même si les événements sportifs sont maintenus pendant une épidémie, il est à prévoir que les athlètes s'affronteront dans des stades vides, comme ce fut le cas pendant l'épidémie de SRAS, où les lieux des compétitions furent changés, des événements annulés et des matchs joués face à des caméras de télévision au lieu de supporters en chair et en os. Du point de vue de l'activité, cela devrait se traduire par des pertes de revenus pour les rencontres sportives et de loisirs ; l'industrie des concessions ; et toutes les activités connexes qui tirent bénéfice de l'accroissement de la circulation des clients à l'occasion des concerts, des spectacles et des événements sportifs. Bien que ces événements puissent encore être proposés à un certain public au travers d'émissions de télévision, la difficulté pour les médias va être de savoir s'il est possible ou pas de générer des recettes publicitaires dans un climat où les gens sont malades ou mourants, et où les annonceurs sont réticents à dépenser de l'argent en marketing en raison de préoccupations de trésorerie et de la peur d'un rejet brutal s'ils font la promotion de leurs produits et services dans un moment aussi traumatisant.

Energie, services publics et télécommunications

L'un des axes majeurs de la préparation des gouvernements à une pandémie a porté sur les aspects relatifs aux infrastructures essentielles, qui relèvent du secteur privé dans de nombreux pays. Les industries de l'énergie, des services publics et des télécommunications sont toutes vitales pour le bon fonctionnement des entreprises comme des communautés. Ces industries sont confrontées à des difficultés majeures liées à la gestion de la perturbation des services essentiels et à l'incapacité à répondre aux demandes urgentes du fait de l'absentéisme des employés. En ce qui concerne les télécommunications, l'industrie compte également sur une augmentation de la demande de solutions alternatives de télécommunications à distance, sachant que ces dernières devraient être contraintes du fait de l'absentéisme, des questions de largeur de bande et autres difficultés concernant les infrastructures publiques existantes. Si ces industries ont été considérées comme essentielles par la plupart des gouvernements et intégrées dans de nombreux plans pandémie du secteur public, on ne sait souvent pas très bien quel rôle ces industries joueront, combien de services et employés de leur organisation sont pris en compte par les plans gouvernementaux et quelles seront les attentes spécifiques à leur égard en cas d'épidémie. Ce manque de clarté, et peut-être

“ Même si les événements sportifs sont maintenus pendant une épidémie, il est à prévoir que les athlètes s'affronteront dans des stades vides, comme ce fut le cas pendant l'épidémie de SRAS, où les lieux des compétitions furent changés, des événements annulés et des matchs joués face à des caméras de télévision au lieu de supporters en chair et en os. **”**

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

un faux sentiment de sécurité, a fait qu'il a été très difficile pour les composantes privées de ces industries de se préparer de manière adéquate et d'agir avec un sens de l'urgence.

“ Les prestataires de soins de santé doivent envisager et planifier la manière dont ils vont faire face à un nombre sans précédent de personnes malades dans les salles d'urgence et les hôpitaux... tout en faisant face aux limitations sévères imposées sur les fournitures et les employés, limitations exacerbées par l'impact de la maladie sur les personnels de santé. ”

Santé et sciences de la vie

Il va sans dire qu'une pandémie aurait des impacts au premier degré énormes sur les industries de la santé et des sciences de la vie. Les prestataires de soins de santé doivent envisager et planifier la manière dont ils vont faire face à des nombres sans précédent de personnes malades dans les salles d'urgence et les hôpitaux, pesant sur leur capacité à délivrer les soins appropriés, tout en faisant face aux limitations sévères imposées sur les fournitures et les employés, limitations exacerbées pour ces derniers par l'impact de la maladie sur les personnels de santé. Associez ces facteurs à des exigences fédérales, étatiques et locales strictes de notification dans le cas de la pandémie et le résultat est la surchauffe d'un système déjà en suractivité confronté à des ressources constamment réduites. En outre, les niveaux de stress potentiellement sans précédent pour les employés, comme le fait d'être en première ligne de l'exposition à l'infection et d'avoir à traiter des nombres énormes de patients tout en faisant face simultanément aux conséquences potentielles sur leurs propres familles, devraient prolonger la spirale descendante de la qualité des soins et des capacités d'accueil des patients. L'industrie des sciences de la vie, en tant que fournisseur majeur de l'industrie de la santé, à qui elle fournit médicaments, dispositifs médicaux et autres produits cliniques salvateurs, devient un partenaire vital pour permettre aux prestataires de soins de santé de rester accessibles et opérationnels pendant la pandémie. En cas de perturbation dans les chaînes d'approvisionnement de cette industrie, les entreprises des sciences de la vie auront rapidement à faire face à une diminution de leur capacité à produire et à fournir médicaments et autres produits médicaux. Par ailleurs, les sociétés pharmaceutiques qui fournissent des produits pharmaceutiques spécifiques à la pandémie doivent gérer les risques financiers et de réputation qui pourraient résulter d'une demande qui dépasse l'offre, de préoccupations en matière d'efficacité ou d'effets indésirables inattendus. Si l'industrie de la santé, de même que d'autres éléments des infrastructures essentielles, a été incluse dans la plupart des plans du secteur public, il existe là aussi un manque de clarté et de spécificité autour de ce qu'elle peut attendre du gouvernement et de ce que l'on attend d'elle.

Institutions financières et services professionnels

Les banques, les fonds d'investissements, les comptables, les consultants et les cabinets d'avocats dépendent tous fortement de personnes spécialisées pour la réalisation de tâches et services essentiels, ce qui leur fait courir un risque particulier en cas de pandémie. En outre, les institutions financières, en plus d'être désignées comme faisant partie des infrastructures essentielles dans la plupart des pays, sont aussi fortement réglementées, avec des exigences strictes de

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

disponibilité élevée et de tolérance faible en matière de durée d'immobilisation. Les organisations professionnelles de services représentent un ensemble divers et très fragmenté d'entreprises ; par conséquent, comme on peut s'y attendre, le niveau de préparation à une pandémie dans l'industrie couvre un spectre allant de « non préparé » à « très résilient ». Les institutions financières, comparativement, ont tendance à favoriser le côté « très résilient » du spectre et elles ont été parmi les premières à adopter des stratégies de réduction des risques, telles que l'utilisation de moyens pharmaceutiques dans le cadre de l'entreprise. Les institutions financières ont axé leurs efforts de planification et de réaction sur la gestion de la perturbation du service du fait de la maladie des employés, car elles savent bien qu'une perturbation du système financier aurait des conséquences vastes, profondes et durables sur l'économie tout entière, pouvant déboucher sur une récession à l'échelle mondiale.

Mines et manufacture

Qu'il s'agisse d'une perturbation relative aux matières premières au point initial d'approvisionnement, de l'incapacité à produire des produits technologiques en raison de problèmes logistiques ou du manque d'employés nécessaires pour accomplir leurs tâches tout au long d'une ligne d'assemblage dans l'industrie lourde, une pandémie pose des problèmes majeurs aux industries minières et manufacturières. En plus des questions classiques liées aux employés, l'industrie minière doit également gérer un nombre important de problèmes d'expatriation pour les cadres et les employés non locaux en raison de l'implantation géographique diverse et étendue de l'industrie. Par ailleurs, l'impossibilité de livrer des matières au marché en raison des perturbations logistiques et le potentiel de pertes financières et d'imprévisibilité des gains du fait des fluctuations des matières premières font courir un risque à l'industrie minière et aux fabricants en aval. Il pourrait également y avoir une augmentation du risque politique dans des zones géographiques productrices de minéraux précieux et de diamants déjà instables ainsi que sur des marchés traditionnellement moins volatiles, résultant des troubles civils et de la dégradation du tissu social général prévisibles en cas de pandémie. Pour ces industries, ce n'est pas seulement l'impact immédiat d'une pandémie qui est préoccupant, mais aussi la perte potentielle de revenus des ventes à plus long terme du fait de la baisse de l'activité économique, et l'augmentation des coûts de santé et d'invalidité des couvertures maladie des employeurs s'auto assurant ou participant à un plan.

Transports et logistique

La fibre critique qui relie la plupart des industries, tout comme les services publics et les systèmes financiers discutés précédemment, est l'industrie des transports et de la logistique. Pratiquement chaque produit ou service dépend d'une manière ou d'une autre des transports et de la logistique. En cas de pandémie, même si tout le reste marche parfaitement, une perturbation du flux

Excès de confiance et manque de références : L'absence de planification

effectif et efficace des biens et services aurait des conséquences sociales et économiques catastrophiques. Qu'il s'agisse de transport transocéanique, intermodal, par rail, longue distance ou local, l'industrie des transports assure le lien vital entre les éléments de la chaîne d'approvisionnement ainsi qu'avec le client et le consommateur final. Cette industrie doit envisager et prévoir les pertes financières potentielles au cas où les voyages seraient limités explicitement par les autorités ou implicitement par la peur publique d'une contagion, la perturbation du service des transports privés et publics en raison de la maladie des employés, et l'exposition financière qui découlerait des demandes d'indemnisation des clients touchés par les interruptions d'activité.

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

- Alors que les couvertures proposées par l'assurance pour contrebalancer les pertes associées à une pandémie sont limitées, l'assurance seule, combien même elle serait disponible, ne réussira pas à répondre aux obligations fiduciaires et sociales envers l'ensemble des acteurs (investisseurs, fournisseurs, employés, clients, autorités civiles et grand public).
- Une indemnisation post-incident pourrait être recherchée par les parties touchées et devrait se traduire par des actions en justice.
- La réduction du risque est préférable car c'est la seule stratégie connue pour réduire la sévérité de l'impact d'une pandémie dont nous disposons aujourd'hui.
- Emergence des meilleures pratiques. Elles pourraient devenir les nouvelles normes à suivre par les entreprises.

Les entreprises qui ont engagé des efforts de planification anti-pandémie il y a 12 à 18 mois pourraient avoir acquis un avantage concurrentiel en étant les premières de leur industrie ou de leur zone géographique à se préparer. Ces entreprises ont également commencé à inciter leurs fournisseurs et leurs partenaires à se préparer, en insistant sur le fait que le risque d'une pandémie échapperait largement au contrôle d'une seule organisation, quelle qu'elle soit. C'est sur cette base que les entreprises, le gouvernement et la société dans son ensemble seront capables d'atténuer l'impact d'une pandémie et de bâtir une résilience à l'échelle de la communauté.

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

Pas d'assurance : l'absence de solutions de transfert de risque

Même si dans quelques cas extrêmement rares, un certain type « d'assurance pandémie » peut être disponible, selon la Society of Insurance Researchers (SIR), une telle assurance n'assurera probablement que les individus contre les congés maladie prolongés, l'invalidité ou le décès et elle pourrait, de manière plus controversée, accorder une indemnisation aux salariés. Mais ces quelques options de transfert de risque en cas de pandémie ne couvrent généralement qu'une période de temps très courte et/ou elles sont extrêmement coûteuses, voire prohibitives en comparaison des compensations qui pourraient en être obtenue en cas de survenance d'une pandémie.

“ La morbidité et la mortalité collectives associées aux incidents terroristes au cours des dix dernières années, bien que terribles, ne sont pas comparables même de loin au risque extrême de mortalité que générerait une pandémie sévère. ”

Un mouvement a eu lieu, au lendemain des attaques terroristes contre les Etats-Unis en 2001, pour revoir les couvertures d'assurance en rapport avec les pertes causées aux biens ou aux personnes par les événements terroristes ainsi que pour augmenter de manière radicale les primes pour prendre en compte les risques d'indemnisations liées à des pertes imprévisibles¹⁶ jusque là. L'objectif de ce programme financé au niveau national (loi de 2002 visant l'assurance du risque de terrorisme ou TRIA) était de fournir un système transparent d'indemnisation mixte publique et privée pour les pertes assurées résultant d'actes de terrorisme, afin de : (1) protéger les consommateurs en prenant en compte les perturbations du marché et garantir le maintien d'une disponibilité et d'une accessibilité très large à l'assurance des biens et des personnes contre le risque de terrorisme ; et (2) permettre une période de transition pour que les marchés privés se stabilisent, recommencent à tarifer de telles assurances et réunissent les capacités financières nécessaires pour absorber les pertes futures éventuelles tout en respectant la réglementation sur les assurances et en préservant les protections bénéficiant aux consommateurs.

La morbidité et la mortalité collectives associées aux incidents terroristes au cours des dix dernières années, bien que terribles, ne sont pas comparables même de loin au risque extrême de mortalité que générerait une pandémie sévère. Savoir s'il existera une possibilité de transférer ce risque grâce à des solutions traditionnelles, ou à des solutions relais ou temporaires originales, pendant et après une pandémie sévère reste dans le meilleur des cas incertain et doit absolument faire l'objet d'échanges approfondis de la part des gouvernements, des entreprises et de l'industrie de l'assurance.

Réduction du risque : la meilleure, et peut-être la seule, alternative

En l'absence de produits d'assurance traditionnels, le fait est que la préparation de l'entreprise à une pandémie doit se baser sur la réduction du risque. Protéger ses activités et la proposition de valeur faite à travers elles, nécessite donc d'investir

dans la résilience pour que l'organisation puisse survivre dans ce que sera l'économie en pleine crise pandémique ainsi qu'après la pandémie. Par ailleurs, les entreprises qui investissent dans la préparation à une pandémie renforcent également leur capacité à faire face à d'autres risques biologiques infectieux émergents, quelle qu'en soit l'origine, naturelle, accidentelle ou délibérée.

Une fois que les activités prioritaires ont été identifiées et que l'entreprise a déterminé ses stratégies pour gérer et atténuer l'impact d'une pandémie, l'organisation peut commencer à envisager et à documenter ses stratégies de réduction du risque pandémique. Qu'il s'agisse de politiques de ressources humaines, de politiques de voyages, de catégorisation des employés ou d'évaluation des options d'intervention pharmaceutique, pour n'en citer que quelques unes, l'entreprise doit envisager diverses stratégies et options de réduction de risques ; il n'existe malheureusement, ni panacée ni solution unique.

Chaque organisation doit envisager toutes les stratégies potentielles de réduction de risques et envisager une combinaison de solutions. Ces solutions doivent ensuite être présentées dans le plan de préparation de l'entreprise à une pandémie, qui doit correspondre aux priorités, au profil de risque et à la tolérance au risque propres à l'organisation. Tout au long de cette section du livre blanc, les stratégies potentielles de réduction du risque pandémique seront illustrées et discutées de manière détaillée.

Questions et solutions relatives au capital humain

Etant donné qu'une pandémie concerne vraiment les personnes, les questions relatives au capital humain deviennent de toute évidence essentielles dans l'effort pour élaborer un plan rationnel et efficace. Après avoir déterminé l'impact probable sur les effectifs, l'étape suivante consiste à identifier et à analyser les politiques et procédures, prestations et communications actuelles en matière de RH. Si ces procédures ont été particulièrement efficaces par le passé dans le déroulement normal de l'activité, et peut-être même lors d'autres crises, les pandémies ont des caractéristiques uniques ayant un impact spécifique sur les RH. Une revue minutieuse des politiques est donc nécessaire pour s'assurer que toutes les questions, préoccupations et difficultés devant être prises en compte, sont identifiées et gérées. Une fois réalisée une telle analyse des écarts et/ou insuffisances, des amendements peuvent être apportés aux politiques de l'entreprise en matière de RH (figure 4).

En plus de ces questions essentielles des politiques, les RH et les autres fonctions de l'entreprise devraient échanger et promouvoir d'autres actions comportementales non pharmaceutiques pour aider à atténuer la menace des pandémies, telles que la distanciation sociale, la catégorisation des employés, les arrangements de travail alternatifs, les programmes de retour au travail (PRT) et la politique de voyages.

Questions essentielles de la préparation de l'entreprise à une pandémie par fonction :

PDG

- Comment anticipons-nous les risques d'une pandémie sévère qui pourrait nuire à notre entreprise ?
- Quelles sont les conséquences d'une incapacité à répondre aux attentes de nos clients, investisseurs, employés et fournisseurs ?
- Les préparatifs pour atténuer l'impact d'une pandémie sévère peuvent-ils aussi nous permettre de mieux nous préparer à d'autres risques (d'origine naturelle, accidentelle ou délibérée) ?

Directeur financier

- Combien une pandémie va-t-elle coûter à notre entreprise ?
- Quelles sont les exigences réglementaires et fiduciaires pour gérer le risque d'une pandémie dans notre entreprise ?
- Quelle analyse peut être faite pour notre métier des investissements nécessaires pour protéger notre entreprise des conséquences d'une pandémie ?

Directeur des opérations

- Quels produits et/ou services doivent continuer à être produits et livrés, y compris en cas de pandémie ?
- Les opérations peuvent-elles continuer malgré la diminution du nombre d'employés, la perte d'employés jugés indispensables ou les pénuries d'autres ressources essentielles ?
- Quel sera l'impact sur la demande de nos produits et services avant, pendant et après une pandémie ?

RH

- Dans quelle mesure les politiques de RH ont-elles été revues afin de s'assurer qu'elles répondent aux besoins pour la protection des employés et de l'entreprise au cours d'une pandémie ?
- Les employés jugés indispensables au sein de l'organisation ont-ils été identifiés et des remplaçants pour ces fonctions ont-ils été désignés et formés ?
- Quel serait l'impact pour l'entreprise si nous essayions de continuer à fonctionner tout en étant confrontés à un absentéisme de 40 % de nos employés ?

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

Figure 4 – Considérations relatives au capital humain

Les RH, avec la direction, devront considérer l'efficacité des politiques et procédures en vigueur suivantes au regard d'une pandémie :

- rémunération de « crise » ou de « risque » pour les employés assumant des fonctions de réponse et de récupération ;
- assouplissement des exigences de présence des employés ;
- congés maladie payés ou congés payés ;
- procédures de retour au travail ;
- exigences de respect (ou conséquences de l'absence de respect) de procédures supplémentaires de santé, sûreté et sécurité en cas de pandémie ;
- distribution et paiement des salaires ;
- couverture d'assurance des employés et autres prestations (y compris indemnisation et assurance invalidité des salariés) ;
- politique pour les expatriés ;
- politique pour les sous-traitants et les visiteurs ;
- orientations pour les employés concernant la prise en charge à domicile des membres de la famille ;
- notification à la famille ; et
- indemnité en cas de décès.

Dans toute l'entreprise, chaque fonction et chaque établissement doit établir un profil de ses employés en tenant compte des besoins prévisibles pour que le personnel maintienne les activités (processus et opérations) essentielles. Les RH et la direction fonctionnelle devront avoir la responsabilité de maintenir un inventaire exact et à jour des profils des employés. Certaines organisations ont des préoccupations culturelles ou éthiques concernant le classement prioritaire des postes car elles considèrent que chaque employé est important. S'il s'agit d'une réaction initiale raisonnable, il est important d'envisager le fait qu'il s'agit d'une discussion d'équité plutôt que d'égalité. Tout comme les sociétés ne versent pas le même salaire à chaque employé, chaque poste n'a pas la même criticité lorsqu'il s'agit de continuer à faire fonctionner l'entreprise en cas de crise. La catégorisation permet de maintenir en activité les fonctions vitales de l'entreprise avec le nombre le plus faible possible de personnes, afin que l'organisation puisse limiter l'exposition inutile de la majorité de ses effectifs. Même si de nombreuses sociétés ont récemment abandonné le processus de segmentation des employés pour déterminer des priorités pour la distribution des protections pharmaceutiques et non pharmaceutiques, en décidant à la place de constituer des stocks pour tout le monde, il s'agit encore d'un exercice essentiel pour s'assurer que le personnel jugé indispensable dans l'organisation est identifié et pris en compte dans les plans anti-pandémie.

Communication

Une crise peut être un moment décisif pour une organisation. Perspicacité et planification appropriées peuvent aider une entreprise à survivre à quasiment tout événement néfaste et même, si celui-ci est géré de façon efficace, à en sortir avec une réputation plus forte et un avantage concurrentiel plus grand. En cas de pandémie, c'est-à-dire une crise potentiellement longue, un effort permanent de communication est essentiel. Lorsqu'un événement se déroule sur des semaines voire des mois, répétition et insistance sont primordiales pour garantir que les messages sont entendus et éviter qu'ils soient rapidement oubliés.

Au bout du compte, l'objectif est de devenir une source d'information fiable et responsable pour les parties prenantes, qui rend non seulement compte de la façon dont votre organisation va gérer la pandémie mais, pendant l'événement lui-même, de la façon dont votre organisation se porte. Cela nécessite du temps, de l'attention et l'engagement de communiquer avec les interlocuteurs de l'entreprise. A titre d'exemple, attendre que l'OMS déclare que la pandémie a atteint le stade 4 ou 5 est probablement trop tardif. Les programmes de communication de crise les plus fiables commencent par l'éducation des parties prenantes avant que les inquiétudes ne s'accumulent, fournissent des orientations pendant l'événement et, si nécessaire, rétablissent la réputation d'une organisation et les relations avec ses interlocuteurs après l'événement.

La mise en œuvre d'un programme de communication stratégique avant que la pandémie ne devienne une crise, peut aider une entreprise à construire un environnement de confiance et à établir ou approfondir les relations avec ses interlocuteurs. En capitalisant sur la bonne volonté de toutes les parties prenantes, une organisation peut se trouver mieux armée pour faire face aux scénarios négatifs, intercepter les rumeurs inexactes et faire de l'organisation une source crédible d'informations sur la réponse à la pandémie.

La réputation de l'organisation est protégée et les parties prenantes sont préparées lorsque :

- Les clients savent à quoi s'attendre
- Les employés comprennent et peuvent suivre les procédures liées à la présence au travail
- Les fournisseurs peuvent mieux répondre aux besoins évolutifs de l'entreprise
- Les actionnaires comprennent que l'organisation est préparée à la crise
- Les médias savent qui appeler s'ils ont des questions et peuvent devenir un allié fiable pour diffuser votre message

Une fois la crise terminée, la communication permet à la société de débuter le processus de récupération. La société doit informer ses interlocuteurs que le danger immédiat est passé et, si nécessaire, décrire ce qu'elle fait pour rétablir l'intégrité de l'organisation. C'est l'occasion de redéfinir et de réaffirmer les valeurs essentielles de l'organisation et de se concentrer sur la création de bases solides pour la croissance, y compris reconstituant la capital de bonne volonté de l'entreprise.

“ Au bout du compte, l'objectif est de devenir une source d'information fiable et responsable pour les parties prenantes, qui rend non seulement compte de la façon dont votre organisation va gérer la pandémie mais, pendant l'événement lui-même, de la façon dont votre organisation se porte. ”

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

Equipements de protection individuelle (EPI)

L'utilisation d'équipements de protection individuelle (EPI), notamment des gants et des masques chirurgicaux ou respirateurs certifiés (figure 5), à titre de mesures de précaution sera à un niveau record, quelle que soit leur efficacité réelle pour assurer la protection contre une pandémie dans le cadre de l'entreprise. L'utilisation d'EPI dans un environnement clinique est très différente de l'utilisation d'EPI dans le cadre d'une entreprise. Même dans un environnement clinique, il a été rapporté que les EPI réduisent mais n'éliminent pas complètement la possibilité d'une infection. Les EPI ne sont efficaces que s'ils sont utilisés correctement et à tout moment où un contact pourrait se produire¹⁷. Malgré l'utilisation d'EPI, l'exposition à des personnes infectées doit être maintenue au plus strict minimum nécessaire pour réaliser les fonctions requises dans l'entreprise. Etant donné que les pandémies sont des maladies communautaires, il est important que les entreprises encouragent les employés à utiliser des EPI (et, dans certains cas, qu'elles fournissent aux employés des EPI supplémentaires) à domicile et lors des transports entre le domicile et le lieu de travail, en plus de leur port lorsqu'ils sont au travail, afin de réduire la probabilité d'exposition. La continuité d'utilisation des EPI en dehors du lieu de travail est un élément souvent négligé, bien qu'essentiel, qui doit être mis en exergue dans tous les plans anti-pandémie des entreprises qui préconisent l'utilisation d'EPI.

Figure 5 – Types classiques d'EPI¹⁸

Les équipements généralement considérés comme des EPI sont les suivants :

- Masques (N95 certifié par le NIOSH des Etats-Unis, FFP2 de l'UE, N/P/R-100 ou respirateur équivalent ; si ces respirateurs ne sont pas disponibles, N80 ou masques chirurgicaux en dernier ressort)
- Gants et tabliers
- Charlottes
- Protection oculaire (lunettes de sécurité)
- Bottes ou couvre-chaussures

Dans l'environnement de l'entreprise, les masques (masques chirurgicaux et respirateur), les gants et les protections oculaires sont les équipements généralement envisagés et recommandés lorsque les EPI font partie d'une solution de réduction de risques. Dans cet environnement, les EPI peuvent fournir un certain niveau de protection ; toutefois, le premier intérêt pourrait être essentiellement psychologique. Les protections oculaires et les gants sont probablement les équipements les moins controversés dans l'environnement de l'entreprise car ils sont faciles à utiliser et ils procurent une protection suffisante pour les zones qu'ils couvrent tout en n'éliminant pas le potentiel de contamination croisée d'autres surfaces. De même, les personnes qui ne portent

pas quotidiennement d'EPI, notamment des lunettes de sécurité et des masques, pour accomplir leur travail pourraient également être plus enclines à se toucher le visage, augmentant ainsi la probabilité d'exposition au virus.

Concernant l'utilisation d'EPI dans l'entreprise, le thème des masques est plus controversé. En règle générale, les évidences suggèrent que les masques sont particulièrement efficaces lorsqu'ils sont utilisés par une personne infectée et qu'ils assurent une protection contre les gouttelettes projetées par cette personne infectée en direction des personnes non infectées. Au delà du peu d'éléments disponibles pour établir que le port de masques, même respiratoires, suffit pour éviter au porteur du masque de contracter l'infection, des difficultés importantes entourent leur utilisation. Le problème essentiel est que les respirateurs ne sont efficaces que s'ils sont correctement adaptés à chaque utilisateur. Tout espace (même causé par un simple poil) entre le masque et le visage de l'utilisateur crée une voie potentielle d'entrée du virus dans l'organisme. Le second problème est le stress respiratoire que les utilisateurs peuvent ressentir s'ils portent un masque pour la première fois et/ou sur une période de temps prolongée. La meilleure façon de surmonter certains de ces problèmes est d'entraîner les employés à porter ces équipements pendant leur travail de manière à ce qu'ils puissent s'habituer à la sensation du port d'EPI et à réduire, espérons-le, la probabilité que l'usage d'EPI soit ressenti comme étrange ou gênant au cours d'une pandémie. Bien que l'utilisation d'EPI dans l'environnement de l'entreprise s'accompagne de difficultés importantes comparativement à son succès relatif dans un environnement clinique, si les EPI sont utilisés conjointement à d'autres stratégies de réduction de risques, ils peuvent contribuer à diminuer la probabilité de transmission entre les employés essentiels qui doivent se rendre au travail.¹⁹

De nombreuses entreprises incluent les EPI dans leurs plans car ils sont souvent exigés par les employés. Les organisations ne doivent pas négliger l'impact psychologique positif que les EPI ont sur les employés. Les EPI représentent une stratégie de réduction de risques très visible et tangible, que les employés peuvent comprendre assez facilement. Des EPI sont par ailleurs actuellement disponibles et relativement peu coûteux à fournir, autre facteur qui explique leur généralisation dans les plans anti-pandémie des entreprises. Si une entreprise prend la décision d'utiliser des EPI dans le cadre de sa stratégie de réduction du risque de pandémie, il est indispensable qu'elle procède à l'acquisition immédiate des stocks d'EPI de même que des stocks d'autres matériels en rapport avec cet équipement, car il n'y a aucune garantie que ces articles seront facilement disponibles après le déclenchement réel d'une épidémie. Il est en outre essentiel que le stock d'EPI soit conservé dans un lieu facilement accessible à tout moment (24 heures sur 24) et qu'il soit disponible pour expédition dans un établissement ou sur un moyen de transport où et quand il sera nécessaire. Le stock doit être accessible après les heures normales de travail, le week-end et les jours de congé ; et les personnes susceptibles d'utiliser ces EPI doivent recevoir à l'avance une formation appropriée à leur utilisation.

“ Bien que l'utilisation d'EPI dans l'environnement de l'entreprise s'accompagne de difficultés importantes comparativement à son succès relatif dans un environnement clinique, si les EPI sont utilisés conjointement à d'autres stratégies de réduction de risques, ils peuvent contribuer à diminuer la probabilité de transmission entre les employés essentiels qui doivent se rendre au travail. ”

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

Moyens d'intervention pharmaceutiques

L'utilisation de moyens d'intervention pharmaceutiques dans l'environnement de l'entreprise est probablement l'aspect le plus controversé de la réduction du risque de pandémie dans l'entreprise et l'aspect qui bénéficie le moins d'orientations de la part des autorités internationales ou nationales.

S'appuyant sur leur succès prouvé dans la gestion de la grippe saisonnière, les moyens d'intervention pharmaceutiques, à savoir les vaccins et les antiviraux, jouent déjà un rôle majeur dans les stratégies anti-pandémiques internationales et nationales, même si la place qui leur est donnée dans les activités de planification des entreprises est moins claire. Il est important de souligner que malgré des espoirs importants quant au développement d'un vaccin efficace, les antiviraux sont actuellement la seule option dont disposent les entreprises pour réduire le risque de pandémie grâce à des moyens d'intervention pharmaceutiques.

Certaines entreprises, gouvernements et organisations supra-gouvernementales se tournent vers les vaccins dans leurs efforts pour se préparer aux conséquences potentielles d'une pandémie et pour s'en protéger. S'il semble s'agir d'une stratégie logique, plusieurs questions doivent être abordées. La plus importante est le fait que pour être efficace, le vaccin doit être basé sur la souche virale spécifique qu'il cherche à combattre. Etant donné que l'on ne sait pas encore quelle souche spécifique sera responsable de la prochaine pandémie, il est difficile, voire impossible, de développer un vaccin ayant une probabilité élevée d'efficacité tant que la souche virale pandémique réelle ne se sera pas présentée et n'aura pas pu être identifiée²⁰. Cela étant, des efforts des gouvernements et du secteur privé ont été engagés afin de développer un vaccin pré-pandémique, basé sur une souche virale pré-pandémique. En l'absence de certitude sur la souche qui deviendra réellement la souche pandémique, ces efforts sont de l'ordre d'une bonne supposition, et il ne faut pas compter que sur eux pour gérer une pandémie.

Une fois que la souche pandémique s'est présentée et a été identifiée, le vaccin qui sera développé sera probablement la meilleure façon de contribuer à contrôler l'épidémie et à fournir une immunisation à de vastes segments de la population. S'il s'agit certainement d'une bonne nouvelle, le problème qui demeure est celui de la période de temps écoulée entre l'identification de la souche virale et la disponibilité commerciale de quantités significatives de vaccin à usage public et privé. On estime à environ 6 à 9 mois le temps nécessaire pour produire une quantité significative de vaccin anti-pandémique après l'identification de la souche pandémique. Par ailleurs, une fois que les vaccins seront disponibles, il y aura des priorités déterminées à l'avance pour la distribution et l'injection du vaccin, de sorte que l'accès à la vaccination de tous ceux qui en ont besoin pourra prendre plusieurs mois supplémentaires. De plus, le vaccin, contrairement aux antiviraux existants, ne fera probablement pas l'objet d'essais cliniques rigoureux chez l'homme avant sa production de masse. Des inquiétudes demeurent quant à la sécurité d'emploi d'un tel vaccin.

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

compte tenu des précédents, lorsque la production de vaccins a été lancée après des essais limités et que l'utilisation de ces vaccins s'est accompagnée de conséquences fâcheuses.²¹

Si les vaccins sont probablement les moyens d'intervention pharmaceutiques privilégiés, les organisations doivent encore envisager la manière dont elles vont combattre la propagation du virus depuis l'épidémie initiale jusqu'au moment où les vaccins anti-pandémiques seront disponibles. Pour les gouvernements, et désormais pour de nombreuses entreprises, la réponse à cette question a reposé sur les antiviraux. Plusieurs médicaments antiviraux sont disponibles et devraient procurer un soulagement notable des symptômes de la grippe pandémique s'ils sont pris avec un objectif curatif (dans les 48 heures suivant l'apparition des symptômes) ou immédiatement après une exposition connue au virus. Par ailleurs, certains antiviraux sont indiqués à titre préventif (prophylactique), c'est-à-dire qu'ils peuvent être efficaces pour empêcher l'utilisateur de tomber malade. Un bénéfice supplémentaire de la prophylaxie pré-exposition est que si l'utilisateur est exposé au virus alors qu'il prend l'antiviral, rien dans l'antiviral n'empêchera l'utilisateur de développer des anticorps naturels tout en poursuivant le traitement prescrit. Comme nous l'avons mentionné précédemment, plusieurs antiviraux sont déjà disponibles. Cependant seuls deux, Tamiflu, oseltamivir (produit par Roche), et Relenza, zanamivir (produit par GlaxoSmithKline), sont des inhibiteurs de la neuraminidase, qui sont indiqués, selon leurs mentions légales, pour cibler tous les virus cliniquement pertinents de la grippe A et B. Tamiflu est pris par voie orale, sous forme de gélules ou de suspension, tandis que Relenza est administré par inhalation à l'aide d'un inhalateur. Nous pensons qu'il s'agit des antiviraux les plus appropriés dans l'environnement de l'entreprise (non clinique), compte tenu de leur efficacité prévisible vis-à-vis d'une souche pandémique et de leur facilité de distribution.

Ces dernières années, il y a eu aussi des préoccupations majeures concernant le fait de savoir si les sociétés pharmaceutiques avaient une capacité de production d'antiviraux suffisante pour satisfaire à la demande du secteur public, sans même parler du secteur privé. Aujourd'hui, la plupart des commandes gouvernementales ont été honorées ou sont sur le point de l'être ; et les capacités de production dépassent la demande. Les producteurs d'antiviraux gèrent soigneusement l'offre de ces produits en fonction de la demande et si les antiviraux sont facilement disponibles aujourd'hui dans une période pré-pandémique, il est tout à fait probable que la demande va largement dépasser l'offre lorsque la phase 4 aura été déclarée par l'OMS.

Bien que la raréfaction des moyens d'action pharmaceutiques au début d'une pandémie soit prévisible, de nombreuses organisations ont fait preuve de lenteur à constituer de manière proactive les stocks nécessaires de ces fournitures potentiellement vitales. Il existe plusieurs obstacles à l'achat, qu'ils soient financiers, tactiques ou éthiques ; bien qu'ils ne soient certainement pas insurmontables, ils ont ralenti l'intégration de ces moyens d'intervention dans le processus de réduction du risque pandémique pour les entreprises (figure 6).

“ Si les vaccins sont probablement les moyens d'intervention pharmaceutiques privilégiés, les organisations doivent encore envisager la manière dont elles vont combattre la propagation du virus depuis l'épidémie initiale jusqu'au moment où les vaccins anti-pandémiques seront disponibles. ”

Réduire le risque en l'absence de transfert de risque traditionnel : émergence des meilleures pratiques

Figure 6 – Obstacles à l'achat de moyens d'interventions pharmaceutiques

Connaissances spécifiques des moyens d'intervention	Conservation des stocks	Distribution	Questions de responsabilité / juridiques
<ul style="list-style-type: none">■ Sont-ils efficaces ?■ Comment les utiliser ?■ Ont-t-ils des effets secondaires ?■ Combien coûtent-ils ?	<ul style="list-style-type: none">■ Où dois-je conserver les fournitures ?■ Combien de temps puis-je les conserver ?■ Comment puis-je préserver mes stocks de leur acquisition par le gouvernement ?	<ul style="list-style-type: none">■ Le moyen d'intervention nécessite-t-il une ordonnance ?■ Le personnel a-t-il besoin d'une consultation chez un médecin ?■ Quand dois-je distribuer les moyens d'intervention au personnel ?■ Puis-je utiliser un tiers pour gérer cela ?	<ul style="list-style-type: none">■ Sommes-nous responsables si un membre du personnel décède après que nous lui ayons demandé de venir travailler ?■ Sommes-nous sujets à des poursuites en justice pour discrimination si nous distribuons des moyens d'intervention uniquement aux employés jugés indispensables ?■ Sommes-nous tenus de nous préparer ?
Assurance	Paiement	Couverture	Communication
<ul style="list-style-type: none">■ L'assurance va-t-elle couvrir les dépenses liées à la pandémie ?■ Puis-je persuader les compagnies d'assurance de prendre en charge une partie des coûts ?	<ul style="list-style-type: none">■ Devons-nous rémunérer le personnel qui reste à la maison ?■ Devons-nous accorder une rémunération supplémentaire au personnel qui vient travailler ?■ Devons-nous prendre en charge les moyens d'intervention ?	<ul style="list-style-type: none">■ Dois-je couvrir uniquement les employés jugés indispensables ?■ Dois-je couvrir tous les employés ?■ Dois-je aussi couvrir les familles ?	<ul style="list-style-type: none">■ Quand/comment dois-je communiquer avec le personnel concernant la pandémie ?■ Comment puis-je éviter les perceptions négatives ?

Source : Marsh et The Oliver Wyman Group

La difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie

- La planification à partir d'une « prise de recul responsable » plutôt que de derrière un « voile d'ignorance » reconnaît qu'il existe des mesures raisonnables que les entreprises peuvent prendre pour réduire les points prévisibles de perturbation d'un bout à l'autre de la chaîne d'approvisionnement d'une entreprise.
- Un ensemble de meilleures pratiques émerge à l'échelle mondiale parmi les responsables de la préparation à une pandémie et ces meilleures pratiques émergentes témoignent d'une approche raisonnable à un risque sans précédent.
- La constitution de stocks pharmaceutiques est un exemple qui illustre ces questions réglementaires et juridiques uniques, y compris les questions d'équité dans la distribution des médicaments et dans l'accès aux stocks pour les personnes extérieures à une entreprise.

Toute action ou inaction sera mise en cause, notamment dans l'atmosphère d'incertitude, d'inquiétude et de pénurie qui se développera à mesure que se répandra la pandémie. Un plan doit être suffisamment robuste pour susciter la confiance dans l'approche d'une entreprise tout en permettant également les changements exigés par les événements. Il est par ailleurs très probable que les décisions prises seront examinées après la pandémie, peut-être même dans des environnements de confrontation tels que des poursuites en justice ou si l'analyse a posteriori réalisée par un pays hôte cherche à faire des sociétés multinationales des boucs émissaires. En bref, la responsabilité sera probablement imposée rétrospectivement et des normes pourront être créées de manière rétroactive.

La difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie

Dans un tel environnement, les entreprises souhaiteront agir conformément aux meilleures pratiques en vigueur. Elles pourront vouloir s'assurer que leurs pratiques sont analysées par un partenariat public-privé (thème sur lequel nous reviendrons plus loin dans ce document). Et elles voudront au moins montrer que leurs prises de décision pendant la pandémie ont tenu raisonnablement compte des informations qu'elles étaient censées connaître. Ce modèle et cette pratique de prise des décisions peuvent aller loin pour justifier les mesures prises par une entreprise et protéger celle-ci vis-à-vis des répercussions politiques et de toute autre nature à la fin de la pandémie.

En matière de planification anti-pandémie, comme pour les autres questions relatives au risque lié dans les affaires, les cadres doivent clairement définir, exprimer et respecter ce que seront leurs obligations fiduciaires envers les investisseurs et leurs responsabilités sociales envers les employés, les clients, les fournisseurs, les autorités civiles et la communauté en général au cours d'une pandémie, afin de mieux se protéger eux-mêmes contre les enquêtes et l'établissement des responsabilités qui auront lieu après la pandémie.

Il est essentiel de répéter qu'il n'existe pas d'approche unique pour l'élaboration de plans de préparation de l'entreprise à une pandémie ; il existe toutefois, dans les plans anti-pandémie, de nombreux éléments qui en forment le cœur et qui, s'ils sont mis en œuvre, seront vraisemblablement considérés comme raisonnables.

“ La plupart des entreprises ne relevant pas du secteur de la santé, elles ne sont pas organisées pour fournir des médicaments devant faire l'objet de prescription ou d'autres moyens d'action à leur personnel ; ceci pourrait générer des problèmes éthiques, juridiques et logistiques. ”

Stocker ou pas ? Les moyens d'action pharmaceutiques

Le débat autour de l'acquisition et de l'utilisation de moyens d'action pharmaceutiques est représentatif de la kyrielle de difficultés rencontrées dans le domaine plus vaste de la prise de recul responsable. La plupart des entreprises ne relevant pas du secteur de la santé, elles ne sont pas organisées pour fournir des médicaments devant faire l'objet de prescription ou d'autres moyens d'action à leur personnel ; ceci pourrait générer des problèmes éthiques, juridiques et logistiques. La plupart des entreprises ont cherché ou cherchent à obtenir des recommandations sur la manière de combler au mieux le fossé entre les pratiques généralement acceptées et les pratiques juridiquement imposées concernant la prescription et l'administration d'antiviraux, notamment lorsque ces exigences peuvent être illogiques, contre-productives face à un besoin de réponse rapide ou impossibles à respecter au cours d'une pandémie²². Même les entreprises suffisamment grandes pour avoir leur propre service médical ne sont pas préparées à évaluer ou à traiter chaque employé. Les entreprises qui s'interrogent sur la nécessité de constituer des stocks de moyens d'intervention devront donc aborder le problème pratique de leur distribution en temps opportun à ceux qui en ont besoin. Les difficultés éthiques, juridiques et logistiques plus générales seront abordées de manière plus détaillée dans les sections suivantes de ce chapitre.

Difficultés éthiques

Concernant le stockage des moyens, qu'il s'agisse d'équipements, de produits pharmaceutiques, de nourriture, d'eau et/ou de produits de nettoyage, des questions éthiques se poseront certainement sur le fait de savoir quels employés vont avoir accès à ces moyens et lesquels n'y auront pas accès. L'accès aux moyens ne doit pas être considéré comme une question d'égalité des employés, mais comme une question d'équité. Certains employés sont plus difficilement remplaçables pour continuer à faire fonctionner l'entreprise pendant une pandémie et les entreprises doivent s'assurer qu'elles protègent ces employés afin de protéger leurs activités. Cela étant dit, nous basant sur des évidences de nature anecdotique relevées lors de nos travaux les plus récents, des entreprises ont commencé à conclure qu'il est trop difficile de séparer les employés qui reçoivent un traitement de ceux qui n'en reçoivent pas. De ce fait, nombre d'entreprises ont décidé de mettre des moyens à la disposition de tous leurs employés, et pas seulement à ceux qui ont été jugés indispensables. Les cadres dirigeants de par le monde doivent également se souvenir que le fait de ne pas décider constitue une décision et que cela peut exposer une entreprise à des coûts d'exploitation inattendus, des actions en responsabilité et des actions en justice - une moralité à minima pour prendre une décision.

Si la décision de constituer des stocks pour tous les employés a été prise, les entreprises apprennent rapidement qu'elles doivent également se demander si elles doivent ou non envisager des achats aussi pour les familles de leurs employés. Ces entreprises reconnaissent que les employés seront plus enclins à venir travailler et à apporter une contribution significative s'ils savent que leurs familles sont protégées. A titre d'exemple, 91 % des 300 travailleurs paramédicaux interrogés ont dit qu'ils resteraient à leur poste de travail s'ils étaient complètement protégés contre la variole (par des équipements de protection et la vaccination) ; ce nombre a chuté à 38 % lorsque les personnes interrogées pensaient que leur famille proche n'était pas protégée²³. Cette question est difficile car le fait d'ajouter les familles à la base d'achats totale des produits stockés augmente le coût de la stratégie de réduction de risques. Des questions se posent également quant à la manière de définir la famille, mais ces questions doivent être traitées de manière cohérente avec les pratiques normales de l'entreprise vis-à-vis des personnes à charge.

“ ... des entreprises ont commencé à conclure qu'il est trop difficile de séparer les employés qui reçoivent un traitement de ceux qui n'en reçoivent pas. De ce fait, nombre d'entreprises ont décidé de mettre des moyens à la disposition de tous leurs employés, et pas seulement à ceux qui ont été jugés indispensables. ”

Préoccupations juridiques

D'un point de vue juridique, les entreprises sont préoccupées par les implications liées au fait de mettre à la disposition des employés des moyens qui n'ont pas fait leurs preuves ou, dans certains cas, de demander aux employés d'utiliser des équipements ou de prendre des médicaments dans le cadre d'un plan anti-pandémie. Il s'agit d'une question difficile à laquelle sont confrontées la plupart des entreprises car il y a peu d'orientations sur ce sujet. En plus des préoccupations concernant les éventuels recours en rapport avec la fourniture

La difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie

de médicaments ou d'EPI aux employés, des questions se posent également au sujet d'éventuelles actions en justice pour ne pas avoir fourni ces médicaments ou EPI aux employés alors même que d'autres entreprises et gouvernements auront jugé prudent de le faire. En plus de ces considérations d'accès, les questions d'efficacité pourraient également aboutir à des problèmes juridiques. Etant donné qu'aucun produit n'a été ou ne peut être testé sur la souche virale particulière qui émergera comme prochaine souche pandémique, il n'existe aucune donnée clinique à l'appui d'une quelconque efficacité contre le virus. On dispose pour la plupart des produits de quelques données cliniques concernant la sécurité d'emploi du produit, notamment pour ceux qui sont utilisés pour traiter la grippe saisonnière. Néanmoins, en l'absence de données d'efficacité anti-pandémique, la défense juridique, ainsi qu'éthique, appropriée pour les entreprises consiste à faire preuve de discernement et d'intégrité dans le processus de planification et de prise des décisions en cas de pandémie.

Etant donné que de nombreuses questions juridiques, en plus de celle-ci, seront probablement réglées après l'apparition et la disparition de la pandémie, les entreprises doivent être ouvertes et honnêtes dans leur communication avec les employés, les investisseurs, les fournisseurs et les clients sur la question de la préparation à une pandémie, de manière à ce que tous les acteurs sachent clairement ce sur quoi ils peuvent compter de la part de l'entreprise et ce que celle-ci attend d'eux. Une fois cela communiqué et compris, la question essentielle qui se pose ensuite à l'entreprise est celle de tenir ses engagements envers ses parties prenantes. Le fait d'avoir un plan, de le tester, de le communiquer et de le mettre en œuvre peut permettre à l'entreprise de faire la preuve de sa diligence et pourrait rendre l'organisation moins vulnérable aux critiques post-pandémie. Il devrait également être extrêmement utile que des partenariats public-privé expliquent ce qui est attendu, car de telles indications pourraient être source à la fois de conseils et d'une protection vis-à-vis des critiques. Ces orientations peuvent être de nature non contraignante, comme le sont la plupart des orientations de l'OMS et d'autres entités, ou de nature législative. Nous pensons que plusieurs gouvernements nationaux sont sur le point de publier des orientations plus directes sur ces questions dans les mois à venir. Aux Etats-Unis, l'Iowa a été le premier Etat à étendre la couverture de responsabilité de type « Bon Samaritain » à « une personne, une entreprise ou une autre entité juridique ou un employé ou un représentant de ladite personne, entreprise ou entité qui, au cours d'une catastrophe de santé publique, de bonne foi et à la demande ou sous la direction du ministère de la défense publique, délivre des soins ou une assistance d'urgence à la victime d'une catastrophe de santé publique. »²⁴

Difficultés logistiques

Une fois qu'une entreprise a envisagé et traité les préoccupations éthiques et juridiques concernant l'achat et la constitution de stocks de fournitures, il reste un obstacle classique. Les questions logistiques liées à l'acquisition, à la

La difficulté d'une « prise de recul responsable » dans la planification anti-pandémie

conservation et à la distribution des fournitures ont été des questions difficiles pour les entreprises. Comment acquérir des médicaments prescrits uniquement sur ordonnance pour les employés, comment déterminer quels EPI seront nécessaires, où et comment conserver les moyens, puis comment les faire parvenir aux employés de manière à ce qu'ils soient facilement disponibles lorsqu'ils seront nécessaires, toutes ces questions sont des obstacles majeurs dans la stratégie anti-pandémie d'une entreprise.

Compte tenu de la demande importante d'EPI, de produits de nettoyage, d'antiviraux et de vaccins (lorsqu'il en existe), les entreprises, les fabricants, les laboratoires pharmaceutiques, les distributeurs, les mutuelles, les administrateurs indépendants et les prestataires de services médicaux des entreprises ont tous coopéré pour proposer plusieurs solutions pratiques pour traiter ces questions d'une manière qui soit adaptée aux besoins de l'entreprise qui procède à l'achat. Aujourd'hui par exemple, de nombreuses entreprises collaborent avec des services sanitaires externalisés qui leur fournissent des évaluations médicales, une éducation médicale et des ordonnances pour des moyens d'action pharmaceutiques ; puis elles travaillent avec des réseaux de pharmacies ou des distributeurs pharmaceutiques indépendants afin de respecter les ordonnances pour les employés avant une épidémie.

Pour que les antiviraux aient un effet bénéfique maximal, ils doivent être pris dans les 48 heures qui suivent l'apparition des symptômes²⁵. Si cela se passe bien pour le traitement de la grippe saisonnière, en cas de pandémie, le patient symptomatique devra s'arranger pour voir un médecin, obtenir une ordonnance et l'apporter à la pharmacie pour se procurer les médicaments, tout cela au même moment que des millions de gens. Ces aspects logistiques pourraient constituer un obstacle majeur au traitement au cours d'une pandémie.

Une solution potentielle pour contribuer à alléger le poids de la distribution serait d'utiliser les entreprises comme canaux de distribution alternatifs potentiels. Afin d'alléger encore le poids de la distribution au cours d'une pandémie, de nombreuses entreprises qui ont déjà acheté des stocks d'antiviraux remettent immédiatement les médicaments aux employés, ce qui supprime la plupart des difficultés de distribution rencontrées lorsque l'on essaie d'accomplir cette même tâche au cours d'une pandémie. Au-delà de la discussion spécifique sur les antiviraux, les entreprises doivent s'assurer qu'elles ont pris en compte les difficultés relatives à la distribution de tous les autres types de produits et d'équipements au cours d'une pandémie et elles doivent prévoir des solutions réalistes et adaptées à ces difficultés lors de l'élaboration de leur plan anti-pandémie.

“ ... les entreprises doivent s'assurer qu'elles ont pris en compte les difficultés relatives à la distribution de tous les types de produits et d'équipements au cours d'une pandémie et elles doivent prévoir des solutions réalistes et adaptées à ces difficultés lors de l'élaboration de leur plan anti-pandémie. ”

De la nécessité de partenariats public-privé plus solides

- Une pandémie de grippe nécessite une collaboration entre le secteur public et le secteur privé.
- Les entreprises, en particulier les entreprises transnationales, ont des ressources inégalées pour aider les gouvernements à collecter et à diffuser les informations et faire face aux pertes socioéconomiques à l'échelle de la collectivité.
- Les entreprises et le secteur public ont néanmoins des objectifs et des rôles différents à jouer : protéger les activités, les employés et leurs familles pour les entreprises ; et protéger la société dans son ensemble pour le gouvernement. Ces différences doivent être respectées, aucun des deux secteurs ne devant être sollicité pour agir à la place de l'autre, même lorsque les deux secteurs coopèrent.

Toutes les nations, quelle que soit leur philosophie en matière de souveraineté nationale et d'idéologie, sont vulnérables à la propagation des maladies infectieuses. Elles partagent par conséquent une responsabilité commune pour s'engager dans des activités continues de prévention, de détection et de réponse²⁶. Une attention considérable a été accordée à l'identification et à la communication sur l'incapacité de la plupart des plans nationaux de préparation à une pandémie élaborés dans le monde, d'être en mesure de fournir des moyens d'action médicaux et non médicaux à toutes les populations nationales.

Depuis une dizaine d'années environ, des organisations intergouvernementales comme l'OMS, l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et l'Organisation Mondiale de la Santé Animale/Office

International des Epizooties (OIE) ont sensibilisé les gouvernements nationaux pour qu'ils s'engagent dans la préparation à une pandémie. Selon le directeur général de l'OMS, Margaret Chan, les 192 Etats membres de l'OMS ont, sous une forme ou une autre, un plan de préparation à la grippe aviaire en cours d'élaboration²⁷. Cela représente un progrès certain par rapport à la situation d'il y a plus de 2 ans, lorsque 50 pays seulement se préparaient à une pandémie de grippe aviaire, mais ces plans varient grandement en termes d'exhaustivité et de stade de réalisation. Les barrières culturelles vis à vis de la santé ainsi que la nature et le type de système de santé disponible contribuent aux insuffisances des plans nationaux de préparation à une pandémie.

Le Fonds Monétaire International (FMI) a rapporté que les pays précédemment touchés par le SRAS, certains pays ayant récemment eu affaire à des épidémies de grippe aviaire et plusieurs pays dotés de systèmes financiers vastes et complexes, ont généralement une préparation plus avancée²⁸. Si certains gouvernements se sont donné beaucoup de mal pour élaborer leurs propres plans, il y a un décalage entre ce que les gouvernements font, ce qu'ils attendent du secteur privé et ce que le secteur privé peut attendre du gouvernement. Par exemple, il existe actuellement peu, voire aucune directive sur la manière dont les entreprises devraient constituer des stocks et distribuer les moyens d'action pharmaceutiques. Des partenariats nouveaux et originaux entre les autorités sanitaires locales et les entreprises sont nécessaires. Si la plupart des plans nationaux connus n'abordent pas directement ce décalage, plusieurs plans nationaux préconisent que les entreprises prennent les mesures nécessaires pour se préparer à une pandémie. Les orientations limitées disponibles jusqu'à présent sont inadéquates. Des discussions seront nécessaires sur l'élaboration d'une nouvelle législation ou l'introduction de changements législatifs et réglementaires susceptibles de clarifier la responsabilité des entreprises, et sur les pouvoirs d'urgence nécessaires pour assurer le succès de la mise en œuvre de leurs propres plans anti-pandémie, en soutien et en accord avec les objectifs nationaux et internationaux.

Dans la mesure où de nombreux gouvernements ont indiqué qu'ils n'ont pas la capacité de fournir des moyens d'action pharmaceutiques et non pharmaceutiques à tous leurs concitoyens, le consensus porte de plus en plus sur le fait que les entreprises, là où c'est possible et lorsque c'est possible, doivent s'engager dans des mesures de préparation en prévision d'une pandémie (de préférence aujourd'hui même et dans tous les cas avant la phase 4 de l'OMS). Cela passe par la constitution de stocks par les entreprises et des distributions de moyens d'interventions étagées afin de compléter la réponse gouvernementale et de réduire la diffusion d'une pandémie en l'absence d'un vaccin efficace. Il est clair qu'en cas de pandémie, le secteur public comme le secteur privé doivent reconnaître qu'il s'agit d'un problème commun et assumer en commun la responsabilité de la reprise.

Plus récemment, de nombreuses nations ont intensifié leurs efforts pour sensibiliser, éduquer et créer des capacités au niveau gouvernemental, y compris en avalisant les plans de préparation des entreprises car celles-ci sont membres des collectivités dans lesquelles elles sont implantées.

“ Dans la mesure où de nombreux gouvernements ont indiqué qu'ils n'ont pas la capacité de fournir des moyens d'action pharmaceutiques et non pharmaceutiques à tous leurs concitoyens, le consensus porte de plus en plus sur le fait que les entreprises, là où c'est possible et lorsque c'est possible, doivent s'engager dans des mesures de préparation en prévision d'une pandémie ... ”

De la nécessité de partenariats public-privé plus solides

Plusieurs juridictions, comme celles de l'Allemagne²⁹, de Hong Kong³⁰, de l'Irlande³¹, du Japon³², de la Thaïlande³³, de la Suède³⁴, du Royaume-Uni³⁵ et des Etats-Unis³⁶, ont préconisé l'implication des entreprises dans une approche nationale de préparation plus large en plus de la constitution de stocks et l'utilisation de moyens d'action pharmaceutiques par les entreprises.

Après les épidémies de grippe aviaire de 1997, l'OMS a publié des recommandations selon lesquelles tous les gouvernements devraient élaborer des plans pour atténuer l'impact d'une pandémie de grippe. Depuis lors, et après des efforts de sensibilisation similaires au cours des quelque 4 dernières années faisant suite à une vague/une augmentation des cas de grippe aviaire et de grippe humaine d'origine aviaire, de nombreux gouvernements ont fait des préparatifs intégrant des réponses pharmaceutiques, mais n'ont pas couvert, ou pas réussi à couvrir, l'ensemble de leurs populations (à savoir, 23 pays ont commandé des médicaments antiviraux pour constituer des stocks nationaux)³⁷. Les plans de préparation à une pandémie, notamment ceux du Japon³⁸, des Etats-Unis³⁹, de nombreux pays de l'Union Européenne⁴⁰, de l'Inde⁴¹, de Hong Kong⁴², de l'Australie⁴³ et de la Nouvelle-Zélande⁴⁴, ont examiné comment conserver, distribuer et administrer les antiviraux aux personnels jugés indispensables, y compris le personnel indispensable pour maintenir les infrastructures nationales.

Selon le Ministère de la Santé et des Affaires Sociales des Etats-Unis (HHS), en cas de pandémie, les entreprises joueront un rôle essentiel pour protéger la santé et la sécurité des employés ainsi que pour limiter l'impact négatif pour l'économie et la société⁴⁵. Pour ne pas « paraître alarmistes » dans notre préoccupation à l'égard des pandémies, nous devons insister sur la préparation à tous les types de danger et la nécessité générale d'une préparation personnelle, des entreprises et de la collectivité en général⁴⁶.

Le plan anti-pandémie du Royaume-Uni recommande que « toutes les organisations, y compris les entreprises, doivent envisager les implications pour leurs organisations, sur la base des informations contenues dans ce plan, et élaborer leurs propres plans de continuité de l'activité»⁴⁷. Il existe également un consensus sur le fait que dans tous les pays [de l'UE], la préparation intersectorielle doit être aussi large que possible, impliquant les entreprises, les prestataires privés de soins de santé, les syndicats, la société civile et les autres acteurs de la société ainsi que les ministères autres que celui de la santé. Les crises de santé publique antérieures, telles que les épidémies de VIH et de SRAS, indiquent que même lorsque la réponse de santé publique est forte, une contribution faible des autres secteurs aboutit à un plus grand nombre de personnes vulnérables, à une plus grande souffrance, et à un accroissement des conséquences sociales, économiques et humanitaires⁴⁸.

Pour l'essentiel, les pays qui ont des plans nationaux de préparation à une pandémie en place abordent la plupart des mêmes éléments centraux dans la planification et la réponse à une pandémie. La différence la plus grande semble porter sur les recommandations fournies pour la constitution de stocks et la distribution des moyens d'action pharmaceutiques et non pharmaceutiques.

De la nécessité de partenariats public-privé plus solides

Des orientations supplémentaires au niveau supra-gouvernemental sur ces questions devraient conduire à une plus grande clarté au niveau national comme au niveau de l'entreprise.

Les entreprises sont de fait des éléments à part entière des collectivités locales plus vastes dans lesquelles elles résident. La question qui demeure donc est celle de savoir comment élaborer des directives de meilleure pratique pour la constitution de stocks et la distribution des moyens d'action pharmaceutiques (antiviraux et vaccins) et non pharmaceutiques (y compris masques, denrées durables et périssables, désinfectants et décontaminants) pertinents en partenariat avec les autorités gouvernementales, les municipalités et les collectivités.

Les entreprises doivent également être préparées aux interventions et recommandations de santé publique susceptibles d'accroître l'absentéisme. De plus, des éléments du secteur privé doivent être préparés à soutenir, à tous les niveaux, les efforts gouvernementaux afin de garantir le maintien des infrastructures essentielles⁴⁹. Il est important pour les entreprises de respecter le rôle des gouvernements ; par exemple, la fermeture d'entreprises, des écoles et des plaques tournantes de transports portera un coup à l'activité économique mais elle pourrait être l'une des réponses publiques les plus efficaces. Le rôle des responsables des deux secteurs est de faire de la préparation d'urgence une éthique et non un épisode, de manière à souligner sans relâche que lorsque nous nous préparons aux pandémies, cela contribue à rendre les nations plus sûres et plus saines⁵⁰.

La nécessité d'une planification intersectorielle impliquant des partenaires extérieurs au secteur de la santé est indispensable dans la préparation à une pandémie. Ces partenaires sont notamment les autres services gouvernementaux à de multiples niveaux du gouvernement ainsi que des partenaires dans le secteur privé, en particulier l'industrie et les organisations non gouvernementales⁵¹. Le secteur privé jouera un rôle à part entière dans la réponse communautaire à une pandémie de grippe en protégeant la santé et la sécurité des employés et des clients et en atténuant l'impact pour l'économie et le fonctionnement de la société. Le recours collectif aux leaders d'opinion que l'on trouve dans les organisations internationales, les ressources des gouvernements mondiaux et les capacités d'exécution de l'ensemble des entreprises améliore les chances de chaque acteur/secteur individuel de gérer et de réduire plus efficacement les conséquences négatives d'une pandémie sévère.

“ Il est important pour les entreprises de respecter le rôle des gouvernements ; par exemple, la fermeture d'entreprises, des écoles et des plaques tournantes de transports portera un coup à l'activité économique mais elle pourrait être l'une des réponses publiques les plus efficaces. ”

Les réalités concrètes d'un monde post-pandémique

- Après une pandémie, il devrait être observé une volatilité de l'offre et de la demande, au sein des chaînes d'approvisionnement et parmi les consommateurs.
- Les ressources humaines devraient faire partie des sujets les plus difficiles après une pandémie. Gérer la réintégration, la réabsorption, la réappropriation et la réorientation des ressources humaines, la partie la plus vulnérable de toute entreprise, pour reprendre les fonctions antérieures, combler les « postes vacants » ou réadapter les employés demandera une planification avancée, qui pourrait passer par des mesures de réduction d'effectifs temporaires ou plus permanentes, un soutien psychosocial et peut-être des programmes d'aide interne originaux prévoyant des repas pour les employés et des lieux de détente, en plus d'installations provisoires de garde des enfants.
- Le monde dans lequel nous allons nous rétablir pourrait ne pas être le monde auquel nous étions habitués et notre planification doit prendre cela en compte.

Les pandémies, de par leur nature, sont des événements sociaux qui gagnent du terrain avec l'accroissement du réseau social et des interactions sociales. Les pandémies sévères sont caractérisées par une morbidité et une mortalité élevées se traduisant par des taux élevés d'absentéisme, et d'éventuels « postes vacants » et manques de ressources. Une pandémie extrêmement virulente mettrait à l'épreuve les établissements de santé, les professionnels de la santé, et généreraient un stress psychosocial sans précédent dans tous les groupes et toutes les nations touchées. Une fois la pandémie sous contrôle, le monde ne sera plus le même.

Conditions économiques post-pandémiques

Les entreprises doivent envisager la manière dont la demande des clients va changer à la suite d'une pandémie, et ce à quoi le monde ainsi que les nouvelles réalités opérationnelles qui en résulteront, ressemblera lorsque l'activité économique commencera à se redresser. Ce type d'évolution de la demande est notamment commun aux industries du tourisme et de l'hôtellerie-restauration, dans lesquelles les risques naturels (dont les tremblements de terre et les maladies infectieuses, par exemple le SRAS, les tsunamis, les ouragans, etc.), les accidents (accidents de train, d'avion, de la route) et les événements délibérés (terrorisme, violence politique, grèves et troubles sociaux, etc.) peuvent tous avoir une influence considérable sur la demande. En avril 2003, Hong Kong n'a reçu qu'un demi-million de visiteurs contre 1,4 million le même mois de l'année précédente. Les taux d'occupation ont plongé à 22 % contre 85 % en avril 2002⁵². Un autre exemple concerne les suites de l'ouragan Katrina, où l'argent liquide fut une valeur d'échange avec une demande extrêmement forte et une offre étonnamment basse. Il devrait y avoir des besoins particuliers en liquidités en cas de future pandémie, car de nombreuses personnes voudront disposer de billets et de monnaie pour les dépenses urgentes si elles doivent s'aventurer hors de leurs maisons. Les leçons apprises par l'industrie de la finance après l'ouragan Katrina ont été prises en compte dans la manière dont cette industrie envisage son propre redressement et son rôle de soutien au rétablissement de l'économie en général dans un environnement post-pandémique⁵³.

Les incertitudes quant à la demande post-pandémique seront probablement aggravées par l'incertitude au niveau macroéconomique. Même en temps normal, le cycle d'activité peut surprendre les entreprises. Après une pandémie, des informations déficientes et le manque d'exemples de redressement amplifiaient les préoccupations. Cela sera particulièrement vrai si la pandémie touche un centre financier ou une bourse régionale, remettant en cause les flux de capitaux. Le niveau d'incertitude pourra commencer à baisser dès que des informations concernant la portée et l'ampleur des dégâts auront été réunies, analysées et diffusées ; la rapidité de cette baisse pourra toutefois être influencée par de nombreux facteurs, comme le calendrier de publication du plan de récupération, la priorité de la récupération, les dommages subis par les autres régions, etc. Ces incertitudes sont difficiles à quantifier par des probabilités mathématiques objectives et elles sont également difficiles à mesurer y compris avec une préférence subjective⁵⁴. Y a-t-il des attentes pour opérer dans des conditions d'incertitude économique et de pénurie de main d'œuvre qui doivent être gérées après une catastrophe biologique mondiale ?

Les relations entre les questions macroéconomiques et microéconomiques pendant et après une catastrophe naturelle, telles que les tendances du marché et les pratiques de production, témoigneront probablement d'une certaine volatilité car la production anticipée (parfois automatiquement) surpassera la demande pendant et immédiatement après une catastrophe. Toutefois, dans la plupart des

“ Même en temps normal, le cycle d'activité peut surprendre les entreprises. Après une pandémie, des informations déficientes et le manque d'exemples de redressement amplifiaient les préoccupations. ”

“ La gestion efficace par les entreprises de la réintégration, de la réabsorption, de la réappropriation et de la réorientation de leurs ressources humaines pour reprendre les fonctions antérieures, combler les postes vacants ou réadapter les employés demandera une planification avancée ... ”

cas de catastrophes naturelles, offre et demande tendent à se rejoindre. Une pandémie sévère de grippe ne ressemble cependant pas à la plupart des catastrophes naturelles. Par conséquent, la formulation d'hypothèses quant à la restauration de la demande en cas de pandémie est plus incertaine que dans le cas d'un tremblement de terre, d'une inondation ou d'un incident terroriste.

Ressources humaines post-pandémie

La reprise et le redressement de l'activité économique reposeront fortement sur la réintégration des employés sur le lieu de travail plutôt que sur la reconstruction des infrastructures. Il est par conséquent nécessaire d'étudier toute une série de scénarios potentiellement inconfortables qui pourraient faire suite à une pandémie et in fine ralentir le redressement de l'activité économique : (1) diminution de la main d'œuvre due aux décès, à des invalidités ou à la nécessité d'intervenir à domicile pour aider ou donner des soins ; (2) diminution de la main d'œuvre due à la peur (à savoir les « bien portants craintifs ») ; et (3) diminution de la main d'œuvre par opportunisme (par exemple, absentéisme frauduleux pour percevoir des allocations comme d'autres collaborateurs). La gestion efficace par les entreprises de la réintégration, de la réabsorption, de la réappropriation et de la réorientation de leurs ressources humaines pour reprendre les fonctions antérieures, combler les postes vacants ou réadapter les employés demandera une planification avancée, qui pourrait passer par des mesures de réduction d'effectifs temporaires ou plus permanentes, un soutien psychosocial et peut-être des programmes d'aide interne originaux prévoyant des repas pour les employés et des lieux de détente, en plus d'installations provisoires de garde d'enfants. Par ailleurs, des plans flexibles qui intègrent le télétravail continu (dans la mesure où celui-ci est faisable et compatible avec l'infrastructure de communication pendant la crise pandémique) au lendemain d'une pandémie devront être systématiquement examinés à des stades prédéterminés suivant des pics locaux d'épidémie.

Les hypothèses de planification initiales sont souvent faites sur des fourchettes prévisibles de risque et sur les fourchettes d'impact qui leur sont corrélées. Dans la mesure où l'incertitude après une catastrophe est différente de l'anticipation de la survenance d'un risque particulier, en l'occurrence, une pandémie sévère de grippe, les effets de l'incertitude doivent être intégrés dans l'analyse de l'impact économique d'une pandémie, puisque le processus de prise des décisions et la réponse aux modifications de l'offre et/ou de la demande peuvent être sensiblement différents de ceux existants dans le contexte pré-catastrophe⁵⁵. Par conséquent, les hypothèses habituelles des lois de l'offre et de la demande doivent prendre en compte l'incertitude et les changements de comportements sur la base de la rapidité, de l'exactitude et du flux des informations. La prise en compte de l'incertitude peut influencer la planification de la production, notamment pour les secteurs manufacturiers, dans la mesure où il faudra prévoir dans quelle direction les fabricants vont décider d'orienter le niveau de production en prévision du flux de demande

future en complément des impacts additionnels appliqués sur la gestion des stocks et les calendriers de production⁵⁶.

Lors de l'élaboration d'un plan anti-pandémie, les entreprises doivent examiner leurs portefeuilles de produits et services afin de déterminer lesquels seront prioritaires pendant la pandémie. Les entreprises qui prévoient de fonctionner pendant une pandémie devront déterminer quels produits ou services seront les plus nécessaires et les plus demandés de manière à pouvoir s'assurer que les ressources appropriées leur sont affectées (et réaffectées) afin de favoriser la résilience de ces produits et services. L'approche la plus naturelle est de prévoir de revenir, après la pandémie, au statu quo antérieur ; les entreprises doivent toutefois aussi porter attention parmi leurs produits et services, à ceux qui seront les plus demandés dans l'environnement post-pandémique, de manière à pouvoir garantir que ces produits et services pourront être livrés pour répondre à la demande.

Cet exercice n'est pas aussi facile qu'il en a l'air, car il y a plusieurs inconnues concernant le monde post-pandémique. Les entreprises doivent s'efforcer de visualiser ce à quoi ce monde pourrait ressembler de sorte que tout en se préparant au redressement dans cet environnement, elles puissent se positionner de manière à mieux garantir leur succès futur. Cela créera certainement des opportunités pour les entreprises qui font preuve de prévoyance et d'imagination pour avoir la vision et définir les produits et services qui feront l'objet de la plus forte demande dans le monde post-pandémique.

Conclusion

Dans une économie mondiale, des perturbations mineures de la chaîne d'approvisionnement peuvent avoir des répercussions négatives importantes sur la capacité d'une entreprise à fonctionner ainsi que sur le prix de l'action. Une pandémie sévère de grippe, s'étendant tout au long de la chaîne de valeur qui est normalement à la base des profits, a le potentiel pour dévaster toutes les opérations et porter un coup d'arrêt catastrophique au commerce. La menace ne concerne pas seulement les entreprises qui dépendent directement de ces chaînes d'approvisionnement mais aussi celles qui seront touchées par l'impact économique d'une pandémie (à savoir la perturbation des opérations du fait de mesures de santé publique, de la maladie parmi les fournisseurs ou les consommateurs, ou de la simple chute de la demande des clients).

Une étude plus approfondie ne peut pas éliminer les incertitudes. Il est difficile de tenter de prévoir l'impact économique d'une pandémie sévère car le poids social et économique de la grippe pendant les périodes interpandémiques n'a pas été bien étudié ; par conséquent, l'extrapolation des projections macroéconomiques, des prévisions et des modèles de pertes économiques imminent pose des difficultés directes et intangibles aux opérateurs indépendants. La traduction de ce risque en pertes mesurables et assimilables ainsi qu'en temps de redressement pour une entreprise donnée, peut être décourageante face à tant d'incertitude.

Heureusement, de meilleures pratiques émergent en matière de préparation à une pandémie. Il n'existe bien sûr pas d'approche unique de la planification pour les entreprises, mais il existe des orientations. Un engagement des entreprises envers une planification résiliente peut mettre en lumière les questions difficiles, permettre l'adoption de politiques pouvant produire des résultats et préparer le terrain pour une réponse qui puisse protéger les employés et la valeur de l'entreprise.

Notes de fin

1. Jong-wook, L, Opening Remarks – Meeting on Avian Influenza and Pandemic Human Influenza, Geneva, Switzerland, November 2005.
2. The World Health Report 2007 – A safer future: global public health security in the 21st century, (The World Health Organization, Geneva, Switzerland, August 2007), 50.
3. The Blue Ribbon Commission on Mega-Catastrophes – A Call to Action, (The Financial Services Roundtable, Washington, D.C., 2007), 13.
4. The World Health Report 2007 – A safer future: global public health security in the 21st century (The World Health Organization, Geneva, Switzerland, August 2007), 47.
5. Ten Things You Need To Know About Pandemic Influenza, (The World Health Organization, Geneva, Switzerland, October 2005).
6. Potential Economic Impact of an Avian Flu Pandemic on Asia, (Asian Development Bank – Economic and Research Department, November 2005), 1.
7. Burns, A. et al. Evaluating the Economic Consequences of Avian Influenza, World Bank, June 2006, 3.
8. Pandemic Flu and the Potential for U.S. Economic Recession: A State-By-State Analysis, (Trust for American's Health, 2007).
9. Global Macroeconomic Consequences of Pandemic Influenza, (Lowy Institute for International Policy, February 2006), 26.
10. Potential Economic Impact of an Avian Flu Pandemic on Asia, (Asian Development Bank – Economic and Research Department, November 2005), 1-2.
11. Hendrick, K. and V. Singhal, The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-term Shareholder Value, Profitability, and Share Price Volatility. June 2005.
12. Dolan, K., "Top Ten Countries For Off-shoring". Forbes Magazine. April 2004.
13. The Center for Corporate Citizenship, Boston College, Carroll School of Management, June 2006, <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=1337>.
14. Asia Supply Chain Risk, (Marsh, Risk Consulting Practice, December 2006).
15. The Center for Corporate Citizenship, Boston College, Carroll School of Management, June 2006, <http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageID=1337>.
16. Terrorism Risk Insurance Act of 2002 (TRIA), (United States of America, 2002).
17. Pandemic Influenza Preparedness and Response Guidance for Healthcare Workers and Healthcare Employers, (U.S. Occupational Health and Safety Administration, May 2007), 17.
18. Prevention and Control of Influenza due to Avian Influenza Virus A (H5N1), (World Heath Organization, April 2006).

Notes de fin

19. FDA Clears First Respirators for Use in Public Health Medical Emergencies, (U.S. Food and Drug Administrations, May 2007).
20. *Influenza Pandemic Preparedness and Response*, (World Health Organization, January 2005), 4.
21. Laitin, E. and E. Pelletier, *The Influenza A/New Jersey (Swine Flu) Vaccine and Guillain-Barré Syndrome: The Arguments for a Causal Association*, 1997.
22. Phelps, R. J. McMennamin and D. Kieffer, *The Microbiological Threat to the National Power Grid: Advanced Pandemic Planning for Utilities Executives*, 2007.
23. Mackler et al., *Disaster Management & Response*, Volume 5, Number 2, 2006.
24. Section 21 of the State of Iowa House File 925.
25. Gani, R., H. Hughes, D. Fleming, T. Griffin, J. Medlock, and S. Leach, *Potential impact of antiviral drug use during influenza pandemic*. Centers for Disease Control – Emerging Infectious Diseases, September 2005.
26. Hersh, M.S., *Epidemics of fear: The deliberate use of pathogenic microorganisms and toxins for hostile purposes*, Known Risk, Tudor Rose: London, 2006, 83-85.
27. Still Time to Prevent Bird Flu Pandemic, (Voice of America News, July 17, 2007).
28. *The Global Economic Impact of an Avian Flu Pandemic and the Role of the IMF*, (International Monetary Fund, 2006).
29. *Epidemic and Pandemic Alert and Response – National Plans*, World Health Organization, See: <http://www.who.int/csr/disease/influenza/nationalpandemic/en/>.
30. *Guide to Enterprises for Influenza Pandemic Preparedness Antiviral Stockpiling*, (Hong Kong Centre for Health Protection, 2006, May), 3.
31. *Epidemic and Pandemic Alert and Response – National Plans*, See: <http://www.who.int/csr/disease/influenza/nationalpandemic/en/>
32. *Pandemic Influenza Preparedness Action Plan of the Japanese Government*, (Japanese Government, 2005), 2.
33. *National Strategic Plan for Avian Influenza Control and Influenza Pandemic Preparedness in Thailand*, (Thailand Ministry of Public Health and Thai Health Promotion Foundation, 2005, May), 11-47.
34. *Contingency Planning For an Influenza Pandemic*, (The Swedish National Board of Health and Welfare, Sweden, 2005), 21-23.
35. *Influenza Pandemic Contingency Plan*, (UK Department of Health, 2005).
36. *National Strategy for Pandemic Influenza*, (U.S. Homeland Security Council, 2005), 2.
37. *Communicable Disease Surveillance and Response. Responding to the Avian Influenza Pandemic Threat*, (World Health Organization, Geneva, Switzerland, 2005), 2.
38. *Pandemic Influenza Preparedness Action Plan of the Japanese Government*, (Japanese Government, 2005), 2.
39. *National Strategy for Pandemic Influenza*, (U.S. Homeland Security Council, 2005), 2.
40. Mournier, S.J. and R.J. Coker, *How Prepared is Europe for a Pandemic Influenza? Analysis of National Plans*, The Lancet, 2006, 1405-11.
41. *Contingency Plan for Management of Human Cases of Avian Influenza*, (Indian Ministry of Health and Family Welfare. 2005), 7-10.
42. *Framework of Government's Preparedness Plan for Influenza Pandemic*, (Hong Kong Health Welfare and Food Bureau, 2005), 5.

43. *Australian Health Management Plan for Pandemic Influenza*, (Australian Department of Health and Ageing, 2006), 13.
44. Ibid.
45. United States Department of Health and Human Services Interagency Public Affairs Group on Influenza Preparedness and Response, May 2007, <http://www.pandemicflu.gov/plan/tab4.html>.
46. Leavitt, Michael O. Secretary, U.S. Department of Health and Human Services, Pandemic Leadership Blog – *Preparedness Must Be Ethic Not an Episode*, <http://blog.pandemicflu.gov/?p=33>.
47. *Influenza Pandemic Contingency Plan*, (UK Department of Health, 2005).
48. *Responses to Avian and Human Influenza Threats*, (UN System Influenza Coordinator and World Bank, 2006), 19.
49. *National Strategy for Pandemic Influenza*, (U.S. Homeland Security Council, 2005), 176.
50. Leavitt, Michael O. Secretary, U.S. Department of Health and Human Services, Pandemic Leadership Blog – *Preparedness Must Be Ethic Not an Episode*, <http://blog.pandemicflu.gov/?p=33>.
51. *Global Influenza Preparedness Plan*, (World Health Organization, 2005), 2.
52. *Co-Operation And Partnerships For Crisis Tourism Management*, (UN World Tourism Organization), http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/2005/moscow/Debbie%20Hindle%20_Presentation_%20_Text_.pdf.
53. The Blue Ribbon Commission on Mega-Catastrophes – A Call to Action, (The Financial Services Roundtable, Washington, DC, 2007), 29.
54. Okiyama, Y. *Economics of Natural Disasters: A Critical Review*, Regional Research Institute, West Virginia, December 2003, 12-13.
55. Ibid., 20.
56. Ibid.

Bibliography

Asian Development Bank – Economic and Research Department, SARS: *Economic Impacts and Implications*. May 2003. <http://www.asiandevbank.org/Documents/EDRC/Policy_Briefs/PB015.pdf>.

Asian Development Bank – Economic and Research Department, *Potential Economic Impact of an Avian Flu Pandemic on Asia*. November 2005. <http://www.adb.org/Documents/EDRC/Policy_Briefs/PB042.pdf>.

Australian Department of Health and Ageing, *Australian Health Management Plan for Pandemic Influenza*, 2006. <<http://www.health.gov.au/internet/wcms/publishing.nsf/Content/ohp-pandemic-ahmppi-toc.htm>>.

Australian Government Department of Industry, Tourism and Resources, *Business Continuity Guide for Australian Businesses*, 2007.

<<http://www.industry.gov.au/pandemicbusinesscontinuity/index.cfm?event=object.showContent&objectID=0DF13A0B-BCD6-81AC-1A166BE213132AD1>>.

Burns, Andrew, Dominique van der Mensbrugge, and Hans Timmer, *Evaluating the Economic Consequences of Avian Influenza*, 2006. <<http://siteresources.worldbank.org/INTTOPAVIFLU/Resources/EvaluatingAIEconomics.pdf>>.

CDC, *Community Strategy for Pandemic Influenza Mitigation*, Updated February 2007. <<http://www.pandemicflu.gov/plan/community/commitigation.html>>.

CDC, *Influenza Pandemic Operation Plan*. Updated July 2007. <<http://www.cdc.gov/flu/pandemic/OPLAN/11JulyOPLAN.pdf>>.

CDC, *CDC Foundation Hosts Pandemic Preparedness Exercise for CDC and Corporate Leadership*, Updated April 2007. <http://www.cdc.gov/news/2007/04/pandemic_exercise.html>.

Civil Contingencies Secretariat UK Resilience. *Guidance Contingency Planning For A Possible Influenza Pandemic*, Updated February 2006. <http://www.preparingforemergencies.gov.uk/emergency/060710_revised_pandemic.pdf>.

Coker, R., and Jack S. Mounier. *How prepared is Europe for Pandemic Influenza? An analysis of national plans*. Lancet 2006, 1405-1411.

Coker, R., and Jack S. Mounier, *Pandemic Influenza Preparedness in the Asia Pacific Region: An analysis of selected national plans*. Presented at the Lancet Asia Medical Forum, Singapore, May 2006.

Crosby, A., *America's Forgotten Pandemic*, 2nd Ed. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press, 2003.

Bibliographie

Dolan, Kerry A., "Top Ten Countries for Off-Shoring." *Forbes Magazine*, April 2004. <http://www.forbes.com/2004/04/02/cz_kd_outsourceslide.html?thisSpeed=20000>.

European Centre for Disease Prevention and Control, ECDC Technical Report: *Pandemic Influenza Preparedness in the EU*, January 2007. <http://www.ecdc.eu.int/pdf/Pandemic_preparedness.pdf>.

FAO and OIE (in collaboration with Government of Viet Nam and WHO), *Report of Second FAO/OIE Regional Meeting on Avian Influenza Control in Asia*, FAO/OIE, 2005. <http://www.fao.org/ag/againfo/subjects/documents/ai/AI_2nd_RegMtg_HoChiMinhCity_Rep.pdf>.

FAO and OIE (in collaboration with WHO), *A Global Strategy for the Progressive Control of Highly Pathogenic Avian Influenza (HPAI)*, FAO and OIE, May 2005. <http://www.fao.org/ag/againfo/resources/documents/empres/AI_globalstrategy.pdf>.

Fauci, A.S. NIAID, NIH, *Seasonal and Pandemic Influenza Preparedness: Science and Countermeasures*, Journal of Infectious Diseases, 2006, 194.

Ferguson, N. Poverty, death and a future influenza pandemic, *The Lancet*, Vol. 368, Issue 9554, 23, December 2006-5. January 2007, 2188. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S014067360669870X>.

Gani, R, H. Hughes, D. Fleming, T. Griffin, J. Medlock, and S. Leach. Potential impact of antiviral drug use during influenza pandemic. Centers for Disease Control – Emerging Infectious Diseases, September 2005.

General Accounting Office, GAO's Projects for Private Sector Employees, January 2006. <<http://www.gao.gov/careers/eepspecialprojects.pdf>>.

Govorkova, E. A., N.A. Ilyushina, D.A. Boltz, A. Douglas, N. Yilmaz, and R.G. Webster (2007), "Efficacy of Oseltamivir Therapy in Ferrets Inoculated with Different Clades of H5N1 Influenza Virus". *Antimicrob. Agents Chemother*, 51, 1414-1424.

Gravely, S.D., Troutman Sanders LLP, *Addressing Legal Issues and Regulatory Risk in Pandemic Planning*.

Hendrick and Singhal, *The Effect of Supply Chain Disruptions on Long-term Shareholder Value, Profitability, and Share Price Volatility*, June 2005. <http://www.loginstitute.ca/pdf/singhal_scm_report.pdf>.

Hersh, M.S. Epidemics of fear: The deliberate use of pathogenic microorganisms and toxins for hostile purposes, *Known Risk*, Tudor Rose: London, 2006, 83-85.

Hong Kong Centre for Health Protection, *Guide to Enterprises for Influenza Pandemic Preparedness Antiviral Stockpiling*, May 2006, 3. <<http://www.chp.gov.hk/files/pdf/Guide-enterprises-forinflu-pandemic-pre-Anti-stock-en-20060525.pdf>>.

Hong Kong Government. *Framework of Government's Preparedness Plan for Influenza Pandemic*, July 2007. <http://www.chp.gov.hk/files/pdf/flu_plan_framework_en_20050222.pdf>.

Hong Kong Government, *Impact and After-Effects of SARS on the Community*, <http://www.sars-expertcom.gov.hk/english/reports/reports/files/e_chp16.pdf>.

Bibliographie

- Hong Kong Health Welfare and Food Bureau, *Framework of Government's Preparedness Plan for Influenza Pandemic*, February 2005.
- Indian Ministry of Health and Family Welfare, *Contingency Plan for Management of Human Cases of Avian Influenza*, December 2005. <http://www.fao.org/docs/eims/upload/221470/national_plan_ai_ind_en.pdf>.
- International Center for Enterprise Preparedness, *Proceedings of the International Public-Private Preparedness Summit*, April 2006. <<http://www.nyu.edu/intercep/proceedings-summary.pdf>>.
- International Strategy for Disaster Reduction (ISDR), *Disaster Statistics, 1991-2005*. <<http://www.unisdr.org/disaster-statistics/introduction.htm>>.
- Institute of Medicine, Editors, Lederberg, J., R.E. Shope, and S.C. Oaks Jr., Committee on Emerging Microbial Threats to Health. *Emerging Infections: Microbial Threats to Health in the United States*, 1992. <<http://www.cdc.gov/ncidod/eid/vol4no3/hein.htm>>.
- International Monetary Fund, *The Global Economic and Financial Impact of an Avian Flu Pandemic and the Role of the IMF*, February 2006. <<http://www.imf.org/external/pubs/ft/afp/2006/eng/022806.pdf>>.
- International Monetary Fund, *The Perfect Storm of Human Avian Influenza, Just-in-Time Delivery and Globalization*, February 2006. <http://www.theimf.com/reports_details.aspx?ID=605>.
- Japanese Government, *Pandemic Influenza Preparedness Action Plan of the Japanese Government*, November 2005. <<http://www.mhlw.go.jp/english/topics/influenza/dl/pandemic02.pdf>>.
- Jong-wook, L., *Opening Remarks - Meeting on Avian Influenza and Pandemic Human Influenza*, Geneva, Switzerland, November 2005.
- Laitin, E. and E. Pelletier, *The Influenza A/New Jersey (Swine Flu) Vaccine and Guillain-Barré Syndrome: The Arguments for Causal Association*, 1997. <<http://www.hsph.harvard.edu/Organizations/ddil/swineflu.html>>.
- Leavitt, Michael O., *Preparedness must be Ethic Not an Episode*, The U.S. Department of Health and Human Services, Pandemic Leadership Blog. <<http://blog.pandemicflu.gov/?p=33>>.
- Marsh, *Terrorism Risk Insurance*, Updated 2007. <<http://global.marsh.com/news/articles/terrorism/index.php>>.
- Marsh, Risk Consulting Practice, *Asia Supply Chain Risk*, December 2006.
- McKibben, W.J., *Global Macroeconomic Consequences of Pandemic Influenza*, Lowry Institute for International Policy, Australian National University, February 2006 <<http://www.lowyinstitute.org/Publication.asp?pid=345>>.
- McLeod, R., *The Socio-Economic Impacts of Emerging Infectious Diseases in Asia*, 2005. <http://www.adb.org/Documents/EDRC/Policy_Briefs/PB042.pdf>.
- McMenamin, J., McGuire Woods, LLP, *Pandemic: Not Just a Public Health Threat (in Press)*, 2007.

Murray, C.J. et al, Estimation of potential global pandemic influenza mortality on the basis of vital registry data from the 1918-20 pandemic: a quantitative analysis, *The Lancet*, Vol 368, December 2006. <[http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0140-6736\(06\)69870-X](http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0140-6736(06)69870-X)>.

NARUC, Technical Assistance Briefs: Utility and Network Interdependencies: What State Regulators Need to Know, US Department Of Energy, April 2005.

National Academies of Science (NAS), Board on Public Health and Public Health Practice (BPH), Institute of Medicine (IOM), *John R. La Montagne Memorial Symposium on Pandemic Influenza Research: Meeting Proceedings*, 2005. <http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=11448&page=1>.

NATURE reference & Taubenberger, Jeffery et al., "Initial Genetic Characterization of the 1918 "Spanish" Influenza Virus," *Science*, 1997.

Okiyama Y., *Economics of Natural Disasters: A Critical Review*, Regional Research Institute, West Virginia, December 2003. <<http://www.rri.wvu.edu/pdffiles/okuyamawp2003-12.pdf>>.

OIE, *Terrestrial Animal Health Code*, Chapter 2.7.12, Article 2.7.12.1, 2006. <http://www.oie.int/eng/normes/mcode/en_chapitre_2.7.12.htm>.

OIE, Avian Influenza: International Community Takes Action, *OIE BULLETIN*, NO. 2006-1.

Oner Faik, A. et al, "Avian Influenza A (H5N1) Infection in Eastern Turkey in 2006", *New England Journal of Medicine*, Vol. 355; 21, November 2006. <<http://content.nejm.org/cgi/content/full/355/21/2179>>.

Phelps, R., J. McMennamin and D. Kieffer, *The Microbiological Threat to the National Power Grid: Advanced Pandemic Planning for Utilities Executives*, 2007.

Roos, Robert, "2007 Summit Coverage: Notable quotes from business summit on pandemic issues", *CIDRAP News*, February 2007. <<http://www.cidrap.umn.edu/cidrap/content/influenza/biz-plan/news/feb0807quotes.html>>.

Socialstyrelsen, *Influenza: Strategies for Prevention and Control*, November 2006. <http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/671A14B6-4A41-4BA7-BB10-9E4C3E31F030/6852/20071311.pdf>.

Taubenberger, Jeffery et al., "Initial Genetic Characterization of the 1918 "Spanish" Influenza Virus," *Science*, 1997, 275: 1793-96. <<http://www.sciencemag.org/cgi/content/abstract/275/5307/1793>>.

Thailand Ministry of Public Health and Thai Health Promotion Foundation, *National Strategic Plan for Avian Influenza Control and Influenza Pandemic Preparedness in Thailand*, May 2005. <http://www.coregroup.org/avian_flu/Thailand_Pandemic_Preparedness.pdf>.

The Biological and Toxin Weapons Convention, Meetings of States Parties, BWC/MSP/2005/MX/INF, 2005. <<http://www.opbw.org>>.

The Center for Corporate Citizenship, Boston College, Carroll School of Management, June 2006. <<http://www.bcccc.net>>.

The Financial Services Roundtable, The Blue Ribbon Commission on Mega-Catastrophes – A Call to Action, 2007.

Bibliographie

The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, *Enhancing Control of Highly Pathogenic Avian Influenza in Developing Countries through Compensation*, 2006. <http://www.fao.org/docs/eims/upload/217132/gui_hpai_compensation.pdf>.

Trust for American's Health, *Pandemic Flu and the Potential for U.S. Economic Recession: A State-By-State Analysis*, March 2007. <<http://healthyamericans.org/reports/flurecession/FluRecession.pdf>>.

UK Health Department, *Influenza Pandemic Contingency Plan*, 2005 <http://www.fao.org/docs/eims/upload/221497/national_plan_ai_gbr_en.pdf>.

United Nations Development Group, Office of the United Nations System Influenza Coordinator (UNSC), *Avian and Human Pandemic Influenza: UN System Contributions and Requirements*, January 2006. <<http://siteresources.worldbank.org/PROJECTS/Resources/40940-1136754783560/UNSC-Strategy.pdf>>.

United Nations, *UN Response to Avian and the Pandemic Threat*, November 2006. <<http://influenza.un.org/>>.

UN World Tourism Organization, *Co-Operation And Partnerships For Crisis Tourism Management*, <http://www.unwto.org/regional/europe/PDF/2005/moscow/Debbie%20Hindle%20_Presentation_%20_Text_.pdf>.

United Nations System Influenza Coordinator and World Bank, *Responses to Avian and Human Influenza Threats*, June 2006. <http://siteresources.worldbank.org/INTTOPAVIFLU/Resources/UNSC_Report_Vienna_Final.pdf>.

U.S. Department of Health and Human Services, *Interagency Public Affairs Group on Influenza Preparedness and Response*, May 2007. <<http://www.pandemicflu.gov/plan/tab4.html>>.

U.S. Department of Health & Human Services, *Pandemic Flu.Com: Workplace Planning*, June 2007. <<http://www.pandemicflu.gov/plan/tab4.html>>.

U.S. Department of Health and Human Services, *Part II: Supplement 7 Antiviral Drug Distribution*, July 2005. <<http://www.hhs.gov/pandemicflu/plan/pdf/S07.pdf%20>>.

U.S. Department of Homeland Security, *Implementation Plan for the National Strategy for Pandemic Influenza*, Chapter 9 –Institutions: Protecting Personnel and Ensuring Continuity of Operations. <www.whitehouse.gov/homeland/nspi_implementation_chap09.pdf>.

U.S. Department of Homeland Security., *Pandemic Influenza Preparedness and Response Plan*, 2006. <<http://content.nejm.org/cgi/content/short/355/21/2179>>.

U.S. Department of Treasury, *Terrorism Risk Insurance Act of 2002 (TRIA)*. 2002. <<http://www.treasury.gov/offices/domestic-finance/financial-institution/terrorism-insurance/pdf/hr3210.pdf>>.

U.S. Department of Treasury, *Testimony of D. Scott Parsons, Deputy Assistant Secretary for Critical Infrastructure Protection and Compliance Policy*, June 2006. <<http://www.ustreas.gov/press/releases/js4342.htm>>.

U.S. Food and Drug Administrations, *FDA Clears First Respirators for Use in Public Health Medical Emergencies*, May 2007. <<http://www.fda.gov/bbs/topics/NEWS/2007/NEW01630.html>>.

- Verbiest, J. P. and C. Castillo, *Avian Flu: An Economic Assessment for Selected Developing Countries in Asia*, Asian Development Bank, March 2004. <http://www.adb.org/Documents/EDRC/Policy_Briefs/PB024.pdf>.
- Webster, R.G., W.J. Bean, O.T. Gorman, T.M. Chambers, and Y. Kawaoka, "Evolution and ecology of influenza A viruses", *Microbiol Rev* 56(1):152-79. 1992. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/article/fcgi?tool=pubmed&pubmedid=1579108>.
- WHO, *The World Health Report 2007 – A safer future: global public health security in the 21st century*, August 2007.
- WHO, *Avian Influenza ("bird flu") – Fact Sheet*, Updated January 2006. <http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/avianinfluenza_factsheetJan2006/en/index.html#clinical>.
- WHO, *Clarification on the use of masks by health-care workers in pandemic settings*, November 2005. <http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/Mask%20Clarification10_11.pdf>.
- WHO, *Communicable Disease Surveillance and Response; Responding to the Avian Influenza Pandemic Threat*, Updated 2005. <http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/WHO_CDS_CSR_GIP_05_8-EN.pdf>.
- WHO, *Epidemic and Pandemic Alert and Response: National Influenza Pandemic Plans*, 2007. <<http://www.who.int/csr/disease/nationalpandemic/en/>>.
- WHO, *Global Influenza Preparedness Plan*, Updated 2005. <http://www.who.int/csr/resources/publications/influenza/GIP_2005_5Eweb.pdf>.
- WHO, *Influenza Pandemic Risk Assessment and Preparedness in Africa*, Updated 2005. <http://www.afro.who.int/csr/epr/avian_flu/afr_avian_flu_31_10_05.pdf>.
- WHO, *Interim Protocol: Rapid Operations to Contain the Initial Emergence of Pandemic Influenza*, Updated May 2007. <http://www.who.int/csr/disease/avian_influenza/guidelines/pandemicfluprotocol_17.03a.pdf>.
- WHO, *Prevention and Control of Influenza due to Avian Influenza Virus A (H5N1)*, Updated April 2006. <<http://www.n-pak.com/PDF's/WHO.pdf>>.
- WHO Writing Group, *Nonpharmaceutical Interventions for Pandemic Influenza, National and Community Measures*, Emerging Infectious Diseases, Vol. 12, No. 1, January 2006. <<http://www.cdc.gov/ncidod/EID/vol12no01/05-1370.htm>>.
- World Bank, Burns, A. et al. *Evaluating the Economic Consequences of Avian Influenza*, June 2006. <<http://siteresources.worldbank.org/INTTOPAVIFLU/Resources/EvaluatingAIEconomics.pdf>>.
- World Bank, *Economic Impact of Avian Flu: Global Program for Avian Influenza and Human Pandemic*, May 2007. <<http://go.worldbank.org/DTHZZF6XS0>>.
- World Health Assembly, "WHA60.28: Pandemic Influenza Preparedness: sharing of influenza viruses and access to vaccines and other benefits", *The Sixtieth World Health Assembly*, May 2007. <http://www.who.int/csr/don/archive/disease/influenza/A60_R28-en.pdf>.
- Wilson, M., *Travel and the Emergence of Infectious Diseases*, EID, Vol. 1, No.2, April-June 1995. <<http://www.cdc.gov/ncidod/eid/vol1no2/wilson.htm>>.



MARSH

 MARSH MERCER KROLL
GUY CARPENTER OLIVER WYMAN



Corporate Pandemic Preparedness
Compliance # MA7-10367



Printed on Recycled Paper
Cover 20% Post-Consumer Waste
Text 20% Post-consumer Waste

COMMENT OPTIMISER LA COMMUNICATION SUR LA GESTION DES RISQUES EN INTERNE COMME EN EXTERNE ?

**Thierry JANKOWSKI,
Directeur de la communication externe,
RESEAUX FERRES DE FRANCE**

Conférence annuelle
Gestion globale des risques

Mercredi 24 juin 2009
Pavillon Gabriel, Paris

Intervention de M. Thierry JANKOWSKI

Directeur de la communication externe
Réseau Ferré de France

Plan

Message principal : développer la culture du risque au sein de l'entreprise, c'est développer une culture de communication ; et vice-versa : la culture de communication au sein de l'entreprise permet une meilleure gestion des risques.

Introduction : descriptif du projet de ligne à grande vitesse Est européenne

- un projet attendu de très longue date...
- 300 km de chantier qui connecte Paris à Strasbourg + 23 villes de l'Est de la France
- une 6^{ème} ligne à grande vitesse pour la France mais **une première** au sein du système ferroviaire à plusieurs titres : premier grand projet de RFF ; première ligne à grande vitesse à être cofinancée par 23 partenaires français et européens; première chantier ouvert à la concurrence ; première ligne à être équipé du nouveau système de signalisation et de télécommunication européen ERTMS, première ligne à être circulée à 320 km/h (la LGV la plus rapide de France).

⇒ une multiplicité de dangers, mais aussi : des opportunités d'image.

Quels sont les acteurs principaux de la gestion des risques dans un tel projet ?

Il s'agit de dire qu'une bonne gestion des risques ne peut pas être une gestion unipersonnelle dans son coin ; la gestion des risques n'est pas seulement l'apanage du maître d'ouvrage et de son Directeur des risques ; c'est une affaire qui touche tous les acteurs d'un grand chantier (avec leur propre culture du risque, leur expérience et leur image et selon **leur responsabilité**). La gestion du risque doit être une préoccupation de la gouvernance de l'entreprise.

Les trois acteurs du chantier :

- le Maître d'ouvrage RFF (garant de la qualité de la LGV)
- les Maîtres d'œuvre (les architectes du projet)
- les entreprises (celles qui réalisent les travaux)

Les risques sont partagés par ces trois acteurs qu'ils soient techniques ou financiers, environnementaux. Il y a un autre risque partagé : celui de **l'image du projet** qui concerne en premier lieu les trois acteurs principaux mais aussi l'ensemble des partenaires.

Comment gérer ce risque d'image ?

Le rôle de la communication

La communication du projet intervient à plusieurs niveaux :

- augmenter la notoriété du maître d'ouvrage (*c'était le premier grand chantier de l'entreprise qui devait asseoir sa crédibilité au sein du système*)
- développer l'information pour une bonne compréhension des travaux...

Elle intervient aussi :

- pour proposer, mettre en place et faire vivre les processus de coordination des acteurs ;
- valoriser l'image partenariale et les retombées positives de l'ouverture de la ligne, promouvoir le développement durable, répondre aux critiques, aux questions, aux attentes de tous les partenaires, des médias et du public.

Le rôle de la communication, avec l'appui des agences, c'est mettre en place un plan de communication « global » et « local » et de chercher à maîtriser le 5^{ème} risque (après le risque coût ; le risque délais ; le risque technique ou environnemental ; le risque politique) le **5^{ème} : c'est le risque médiatique.**

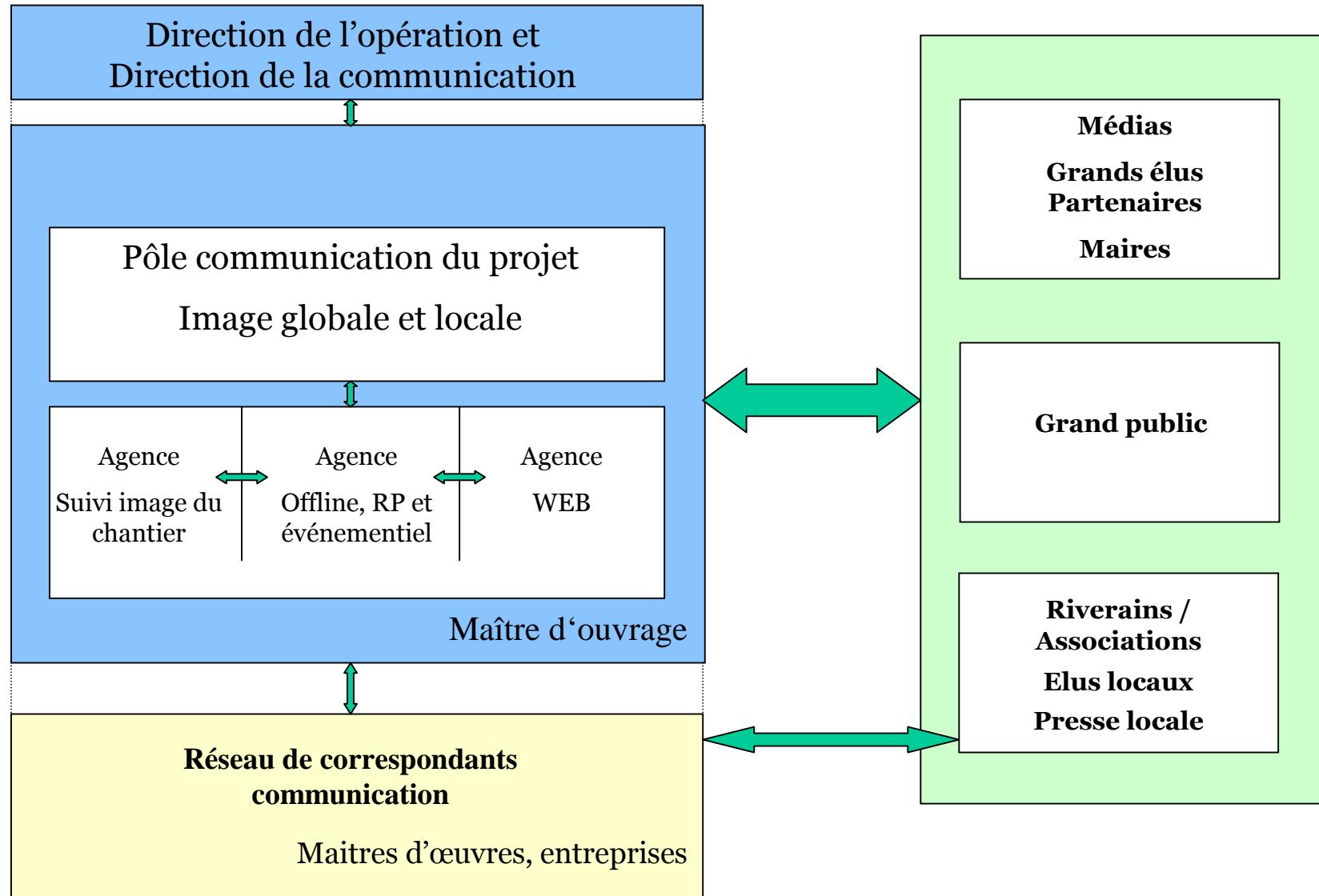
Que retenir de cette expérience ?

- la complexité d'un projet peut se mesurer aux nombres des émetteurs d'information sur le projet et à la qualité de leur communication (différence entre l'expression d'une commune et la SNCF !) ;
- la culture du risque technique ou financier existe : il convient de développer une culture risque médiatique (risque de mauvaise image ; risque de couac ; risque de contamination médiatique ou de dissonance etc) ;
- il faut identifier les risques médiatiques, qui sont à la fois des « dangers » et des « opportunités » de communication ;
- il y a des solutions de couverture du risque d'image (développer les relations presse ; constituer un réseau de correspondants ; intervenir en premier dans les médias, anticiper, mettre en place une Echelle des risques médiatiques, suivre les communautés web...) ;
- « parler du risque » fait descendre la pression médiatique ; des solutions apparaissent lorsque vous communiquez sur les risques.

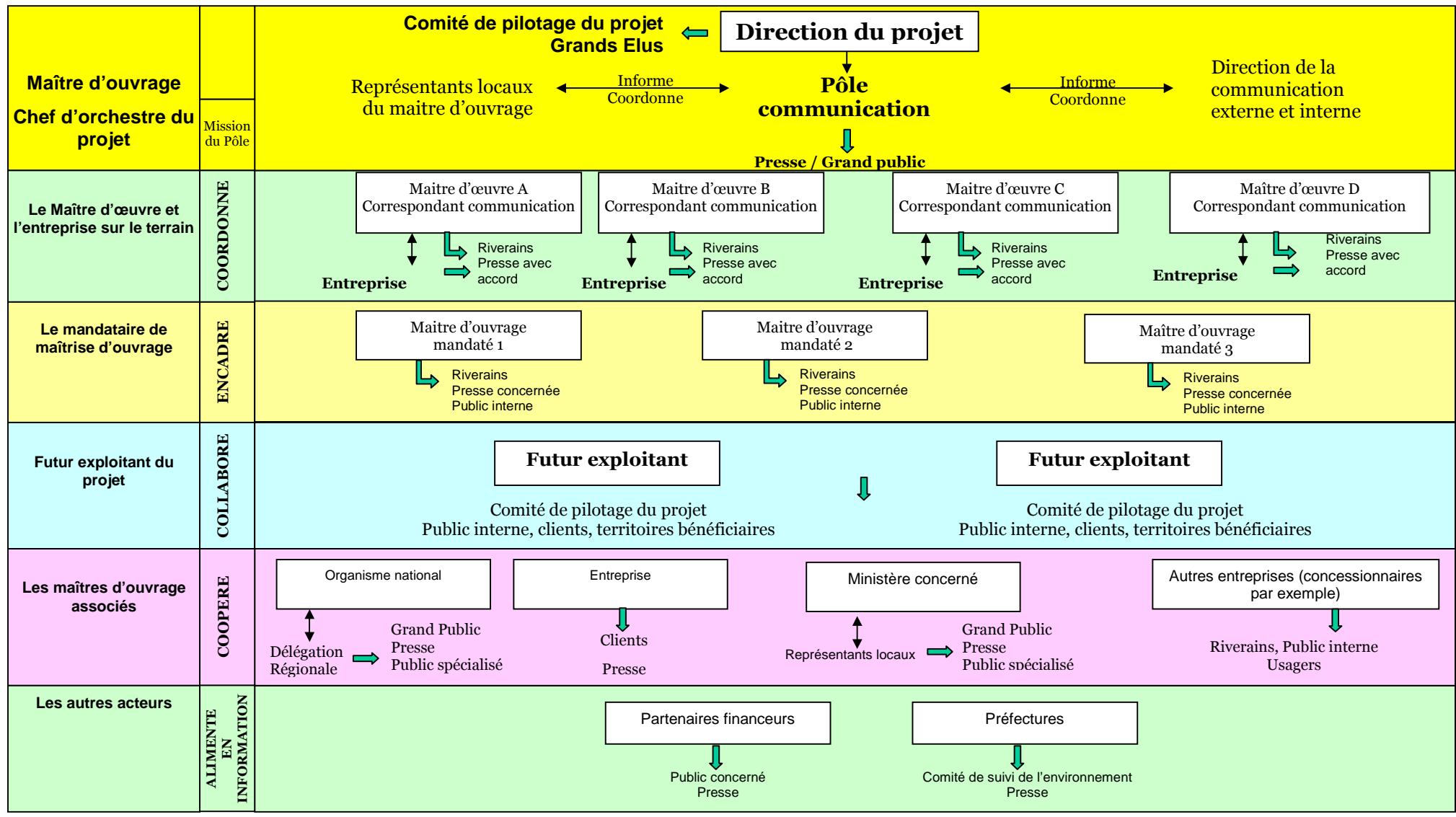
En forme de conclusion

- **pour moi, le risque le plus grand, c'est de ne pas communiquer (car on prend alors le risque de la rumeur, du « non-dit » qui inquiète et fait fantasmer).**

Schéma organisationnel de la communication d'un grand projet



Exemple de circuits de communication entre le maître d'ouvrage et les acteurs d'un grand projet



Vendredi 21 Octobre 2005

Perben et Sarkozy en Lorraine

Deux ministres viendront la semaine prochaine en Lorraine. Dès lundi, Dominique Perben consacrera officiellement la fin des travaux de génie civil du TGV Est (RL du 16/10/05).

Deux ministres viendront la semaine prochaine en Lorraine. Dès lundi, Dominique Perben consacrera officiellement la fin des travaux de génie civil du TGV Est (RL du 16/10/05). L'essentiel de la visite du ministre des Transports sera ainsi

concentré sur l'inauguration du viaduc de la Moselle, à Champey.

Second temps fort ministériel, jeudi 27 octobre, en Moselle cette fois. Nicolas Sarkozy devrait consacrer une partie de la journée à l'aménagement du territoire, de

Thionville à Metz. Le ministre d'Etat, ministre de l'Intérieur devrait également visiter un commissariat de police avant de rencontrer des militants de l'UMP, en fin de journée, à Pont-à-Mousson.

Tous droits réservés. © Le Républicain Lorrain 2002

**Tous droits réservés : Le Républicain Lorrain
217265EC58D08801B29816E16904011F23C0A68CF83B9CF239878B7**

www.pressedd.fr

Corriere Casa
arredamento
e design

CORRIERE DELLA SERA
CRONACHE

Login
Registrati

RSS Home / Cronache

Cerca

nel
sito

nel web
con

Google

INCIDENTE D'AUTO? METTERSI D'ACCORDO, PAGA.

WWW.ANIA.IT

Corriere E-dicola
Corriere Mobile

TrovoLavoro

TrovoCasa

TrovoViaggi

Cataloghi

Annunci

NEWS

Cronache

Politica

Esteri

Economia e finanza

Spettacoli e cultura

Sport

Scienze e

tecnologie

ViviMilano

Italian Life

中文版本

OPINIONI

Editoriali e

commenti

Forum / Italians

Lettere al Corriere

MULTIMEDIA

Video / Foto

Online TG

Video Meteo

SPECIALI

Serie A e B

Coppe

Economia&Società

Calendari 2007

Formula 1

Motomondiale

GF 7

Tutti gli speciali

SALUTE

Corriere Salute

Sportello Cancro

OK

CANALI

Casa

Donna e Mamma

Viaggi

RUBRICHE

Animali

Agenda 7 giorni

Giochi e pronostici

Quiz

Sorpresa!

Vita digitale

Non solo outlet

SERVIZI

Corriere Store

Newsletter

Meteo

Traffic News

Trovocinema New

Incontri

Pagine Bianche

Pagine Gialle

Rassegna stampa

Album fotografici

IL QUOTIDIANO

Prima pagina

Corriere in e-dicola

Archivio storico

Edizioni locali

Iniziative in edicola

Abbonamenti / Ore7

Fondazione

Via Solferino

I treni a 320 chilometri l'ora La Francia apre la linea record

Da Parigi a Strasburgo in 2 ore e 20'. Chirac: simbolo di successo

MILANO — Per costruirla c'è voluto tanto ferro (78 mila tonnellate) quanto ne sarebbe bastato per mettere in piedi otto Tour Eiffel. Tanta terra (40 milioni di metri cubi di terriapeno) quanto ce ne sarebbe voluta per quindici piramidi di Cheope. Per inaugurare i suoi primi trecento chilometri (su 406) verso il cuore dell'Europa, invece, ieri sono stati lanciati in cielo tremila razzi rossi che si sono illuminati alla velocità di 5.400 chilometri all'ora. Direzione Parigi-Strasburgo, naturalmente. Un viaggio di tre minuti e 20 secondi.

C'è tutta la grandeur francese nella nuova linea Tgv dell'Est. La «linea di tutti i record», per dirla come i padri indiscutibili dell'alta velocità su rotaia: treni lanciati fino a 320 chilometri all'ora, 20 chilometri in più rispetto a tutti gli altri Tgv nazionali; due ore e venti di viaggio per andare da Parigi a Strasburgo, oggi ce ve vogliono quattro (tre ore e 50 minuti per raggiungere Francoforte contro le oltre sei di ora). E ancora, il progetto ambizioso di raggiungere presto il record di vitesse mondiale su una tratta commerciale: i 540 chilometri all'ora.

Con la Tgv dell'Est salgono a mille e cinquecento i chilometri di alta velocità in Francia (su una rete di 4.800, nel 1981 la prima tratta ad essere inaugurata è stata la Parigi-Lione, altri 900 chilometri saranno realizzati nei prossimi dieci anni). La nuova linea, che collegherà la Francia al Centro Europa e in futuro correrà fino a Budapest, sarà aperta al pubblico il prossimo 10 giugno. Ieri il battesimo. Per iniziare, a Parigi, la benedizione del presidente Jacques Chirac: «Questa linea è un simbolo della politica di gestione del territorio», un grande «successo industriale», una «ammirevole dimostrazione della capacità della Francia in materia di ricerca, di sviluppo e di innovazione». Poi, via, in carrozza per il viaggio inaugurale. Con il ministro dei Trasporti Dominique Perben a fare gli onori di casa, a dire che «con il Tgv dell'Est il treno assume una dimensione davvero europea», che i «lavori per la costruzione dei restanti 106 chilometri cominceranno entro il 2010». E il direttore del Tgv dell'Est Alain Le Guellec a dare i numeri della nuova tratta: «Circa 37 milioni di cittadini Ue saranno coinvolti». Le altre cifre della linea: costo di quattro miliardi di euro; cinque anni di lavori; diecimila uomini impegnati nei cantieri. E ancora: tre nuove stazioni realizzate ex novo (Champagne-Ardenne, Meuse e Lorraine); ogni giorno cinque collegamenti di andata e ritorno con il Lussemburgo. Ma i numeri che più fanno discutere in queste ore sono quelli relativi al costo dei biglietti del nuovo Tgv: «Troppi cari», denunciano consumatori e amministratori degli enti locali che hanno partecipato per circa il 25% al finanziamento dei lavori nella prima fase.

L'aumento dei ticket è del 20-30%: un Parigi-Strasburgo in Tgv costerà 63 euro contro i 46,2 attuali a bordo di un treno di linea, un Parigi-Francoforte costerà 99 euro in seconda classe e 171 in prima. Ma, come ha sottolineato Chirac, i Tgv sono più veloci delle auto, meno costosi degli aerei e di certo meno inquinanti di tutte e due.

Alessandra Mangiarotti

16 marzo 2007

STRUMENTI

VERSIONE STAMPABILE

I PIU' LETTI

INVIA QUESTO ARTICOLO

Scopri
il nuovo modo
di cucinare
il mais.



Bonduelle

Panorama.it

Panorama è cambiato.
E tu? Fai il test i tempi che
corrono e Vinci!

Pubblicità

CORRIERE MOBILE

NOTIZIE SEMPRE CON TE

Iscriviti SUBITO

La 1^a settimana è GRATIS!

TIM Tuo Numero

Servizio in abbonamento

ANNUNCI GOOGLE

Tariffe Aeree Parigi

In visita a Parigi? Offerte speciali voli e hotel!

www.TripAdvisor.it



Milano
Tutti i voli Lowcost in una sola ricerca. Tutte le offerte low cost
www.volagratis.it

Parigi Appartamenti
Brevi soggiorni vacanze lavoro coppie famiglie gruppi di amici
www.ParisRentAparts.com

I nostri siti:

[Rcs Mediagroup](#)
[Rcs Mobile](#)

[Gazzetta.it](#)
[Dada Mobile](#)

[El Mundo](#)
[Dada.net](#)

I nostri siti
[Mappa del sito](#)

 Scrivici

Copyright 2007 © Rcs Quotidiani SpA - Per la pubblicità contatta *RCS pubblicità SpA*

Date: 22/03/2007

OJD: 10486

Page: 15

Edition:(FRA)

Suppl.:

Rubrique:



Stratégies



LE GRAND SHOW DU TGV EST.

Après cinq ans de travaux et à trois mois de son lancement commercial, le TGV Est a été inauguré en grande pompe le 15 mars, avec le concours des agences Posterscope (Aegis Media) et Beau fixe. Le clou de la journée a été un spectacle pyrotechnique inédit signé Lacroix-Ruggeri. À 20 heures précises, 3000 torches incandescentes se sont allumées les unes après les autres, à une vitesse record de 5 400 kilomètres/heure, formant un trait de lumière le long des 300 km du parcours. **M.M.**

Secteur: transports - Annonceur: Réseau feré de France - Responsable annonceur: Thierry Jarkowski - Agences: Posterscope (Aegis Media) et Beau fixe - Responsables agence: Mathieu Habra et Géraldine ce Catheu (Posterscope).



At the heart of the image

INTERNATIONAL
Herald Tribune
EUROPE

SEARCH
Subscribe to the newspaper
Find out more >>



HOME
BUSINESS
TECH
TRAVEL
STYLE
CULTURE
HEALTH/SCI
SPORTS
REGIONS
OPINION
PROPERTIES
0  CLIPPINGS

France inauguates high-speed rail link to Germany, Switzerland

The Associated Press

Published: March 15, 2007

E-Mail Article
Listen to Article
Printer-Friendly
3-Column Format
Translate
Share Article
Add to Clippings
Text Size - +

PARIS: French officials inaugurated a new high-speed train link Thursday which will cut travel time between Paris and more than a dozen cities in Germany, Luxembourg, Switzerland and northeast France.

President Jacques Chirac, hosting a lunch with contractors and other partners in the project, hailed a "major industrial success" with the new line for France's celebrated TGV high-speed trains.

Thursday's ceremony signaled an end to work on the line, though engineers will continue tests until June 10, when commercial services are expected to begin.

The 300-kilometer (186-mile) line will nearly halve the railway travel time between Paris and Strasbourg near the German border, to 2 hours 20 minutes, from 3 hours 50 minutes, railway officials said.

The line also will cut travel times between Paris and Luxembourg, the Swiss cities of Basel and Zurich, as well as Munich and Frankfurt in Germany.

Today in Europe

- [Chirac throws his support to Sarkozy](#)
- [Merkel seeks 'common front' on U.S. missile plans](#)
- [Italian journalist was freed in Taliban prisoner swap](#)



[Click Here](#)

Get closer to your favorite columnists

TimesSelect

from The New York Times and the International Herald Tribune

[Get It Now](#)

Most E-Mailed Articles

Last 24 Hours Last 7 Days Last 30 Days Subscribe

- [1. In South Korea, tying the knot has plenty of strings attached](#)
- [2. Scotland's 300-year itch](#)
- [3. The makers of Sudoku have more in store](#)
- [4. Essay: The right to die](#)
- [5. Denmark leads the way in green energy — to a point](#)
- [6. The next big thing in environmental law: Climate change](#)
- [7. Gore pleads for environment before U.S. Congress](#)
- [8. Pollution becomes top issue in Hong Kong election](#)
- [9. Gore warns of 'planetary emergency'](#)
- [10. A top hawk joins flight from Bush administration](#)



AudioNews: IHT.com on the go

Listen to IHT articles on your computer, and create custom podcasts for your portable music player. [Try it now.](#)

Ads by Google

Summer Model UN Program
Leadership, Politics, Debate & more Four Week Summer Program at Upenn
[www.jcp.com](#)

More Features

Blogs

Top Ten Articles

The Newspaper

Today's Page One in Europe

Today's Page One in Asia

IHT Electronic Edition

E-Mail the Editor

Services

Funds Insite

Classifieds

Advertise with the IHT

Other Formats

E-Mail Alerts

AudioNews

Mobile

RSS [XML](#)



IHT Subscriptions

[Sign Up](#) | [Manage](#)

[Site Feedback](#) | [Terms of Use](#) | [Contributor Policy](#) | [Site Map](#)

[About the IHT](#) | [Privacy & Cookies](#) | [Contact the IHT](#)

Copyright © 2007 the International Herald Tribune All rights reserved **IHT**

<http://www.iht.com/articles/ap/2007/03/15/europe/EU-GEN-France-High-Speed-Trai...> 22/03/2007



La gestion globale des risques

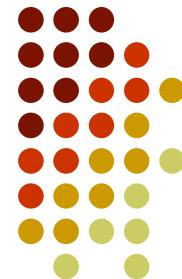
- Conférence Les Echos
- 24 juin 2009
- Thierry Jankowski, RFF



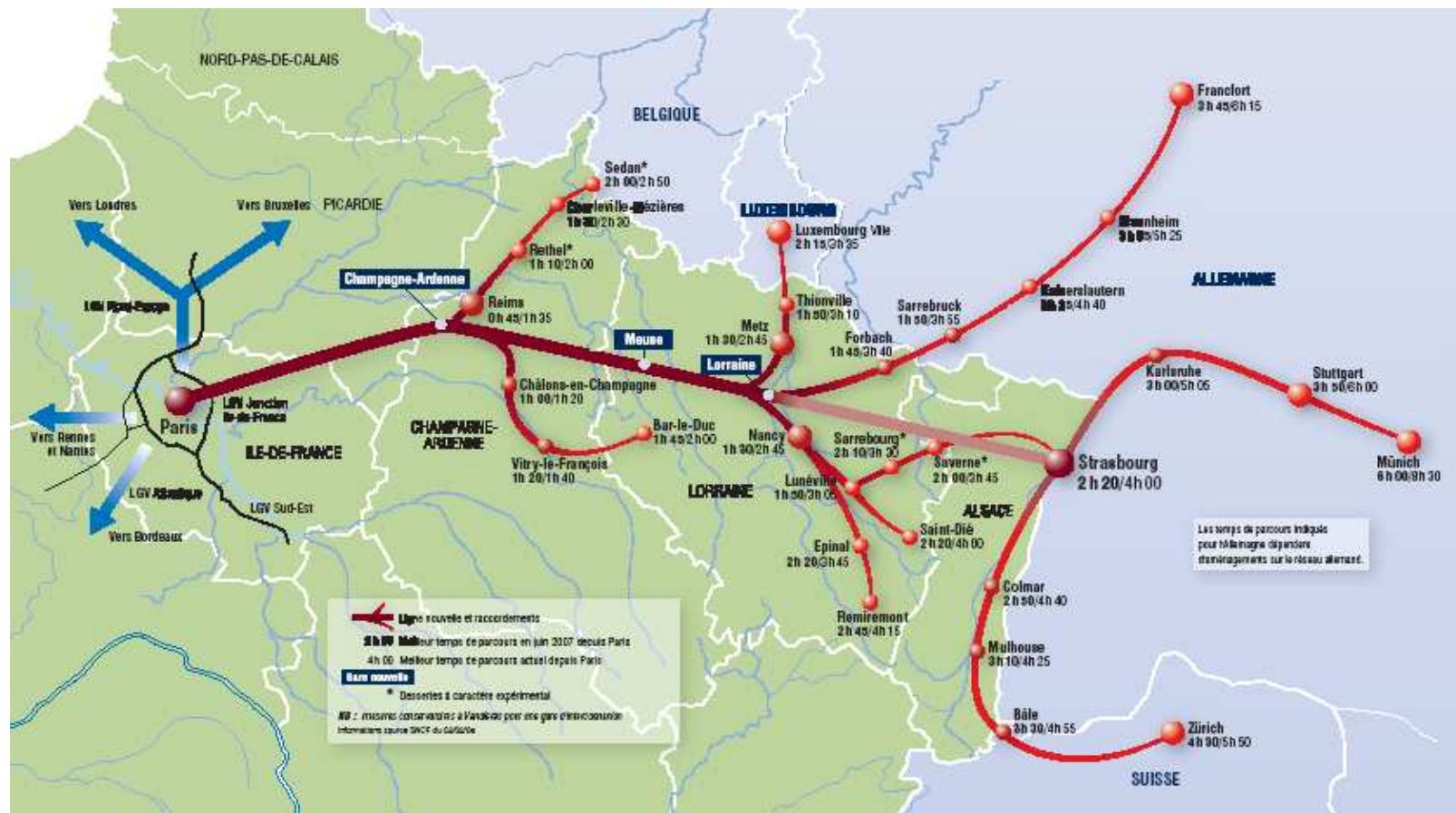
LGV Est européenne

Culture du risque, culture de communication





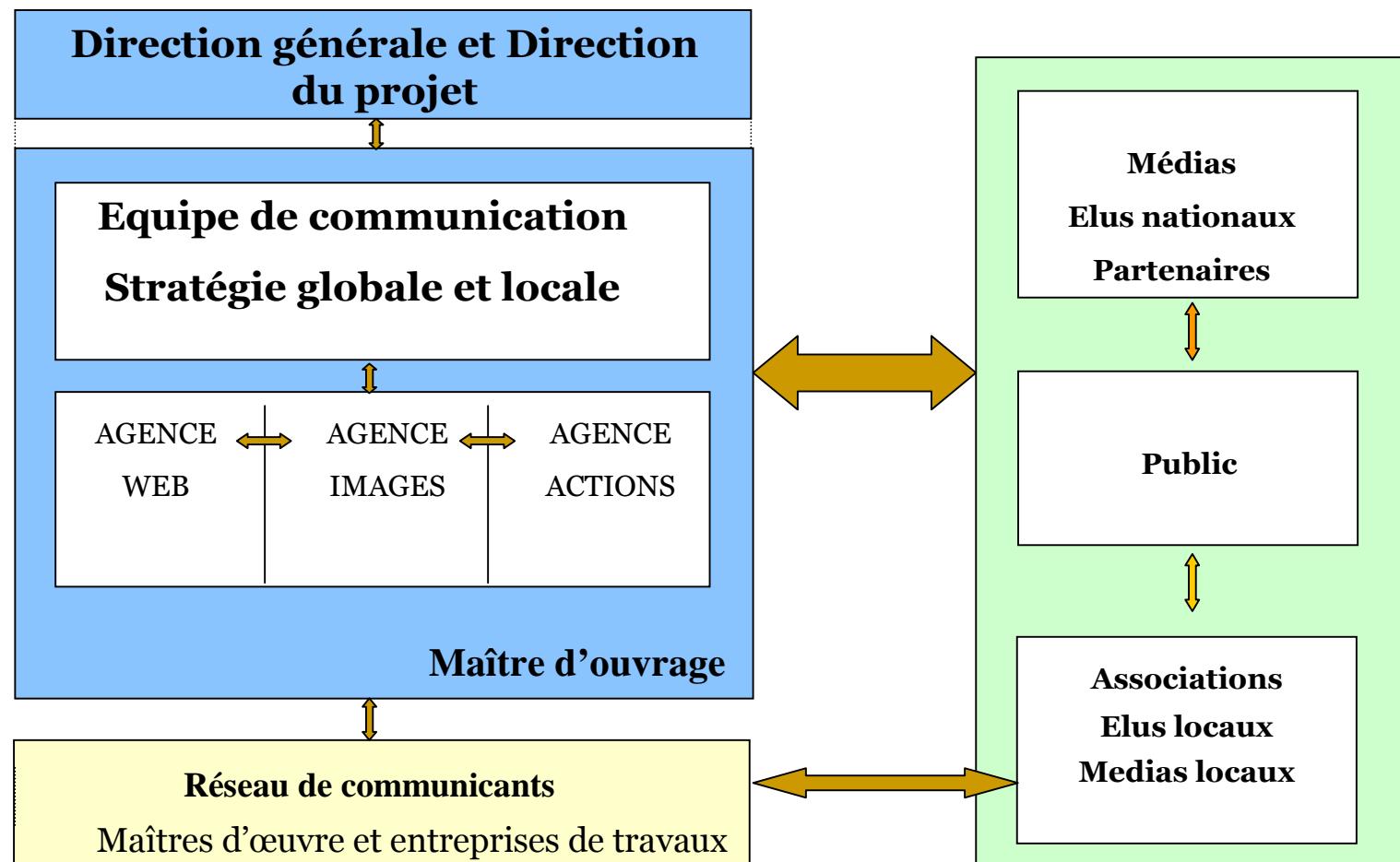
LGV Est européenne Culture de communication, culture du risque





LGV Est européenne

Management de la communication





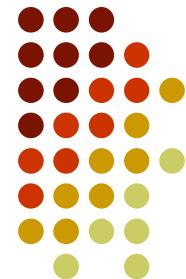
LGV Est européenne

Culture du risque, culture de communication

Coordination des acteurs

- + Partage de process (ERM)
 - + Relations presse
 - + Solutions de couverture
 - + Stratégie web
- = Maîtrise des risques médiatiques





LGV Est européenne

Culture de communication, culture du risque



ANNEXE

TRANSMISE PAR LANDWELL & ASSOCIES

**DIRECTIVE 2006/43/CE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL
du 17 mai 2006**

concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil

(Texte présentant de l'intérêt pour l'EEE)

LE PARLEMENT EUROPÉEN ET LE CONSEIL DE L'UNION EUROPÉENNE,

vu le traité instituant la Communauté européenne, et notamment son article 44, paragraphe 2, point g),

vu la proposition de la Commission,

vu l'avis du Comité économique et social européen (¹), statuant conformément à la procédure visée à l'article 251 du traité (²),

considérant ce qui suit:

- (1) À l'heure actuelle, la quatrième directive 78/660/CEE du Conseil du 25 juillet 1978 concernant les comptes annuels de certains types de sociétés (³), la septième directive 83/349/CEE du Conseil du 13 juin 1983 concernant les comptes consolidés (⁴), la directive 86/635/CEE du Conseil du 8 décembre 1986 sur les comptes annuels et les comptes consolidés des banques et autres établissements financiers (⁵), ainsi que la directive 91/674/CEE du Conseil du 19 décembre 1991 relative aux comptes annuels et comptes consolidés des entreprises d'assurance (⁶) exigent toutes que les comptes annuels ou consolidés soient contrôlés par une ou plusieurs personnes habilitées à effectuer de tels contrôles.
- (2) Les conditions de l'agrément des personnes chargées d'effectuer ce contrôle légal des comptes ont été fixées par la huitième directive 84/253/CEE du Conseil du 10 avril 1984 concernant l'agrément des personnes chargées du contrôle légal des documents comptables (⁷).

(¹) JO C 157 du 28.6.2005, p. 115.

(²) Avis du Parlement européen du 28 septembre 2005 (non encore paru au Journal officiel) et décision du Conseil du 25 avril 2006.

(³) JO L 222 du 14.8.1978, p. 11. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2003/51/CE du Parlement européen et du Conseil (JO L 178 du 17.7.2003, p. 16).

(⁴) JO L 193 du 18.7.1983, p. 1. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2003/51/CE.

(⁵) JO L 372 du 31.12.1986, p. 1. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2003/51/CE.

(⁶) JO L 374 du 31.12.1991, p. 7. Directive modifiée par la directive 2003/51/CE.

(⁷) JO L 126 du 12.5.1984, p. 20.

(3) L'absence d'approche harmonisée de la question du contrôle légal des comptes dans la Communauté était la raison pour laquelle la Commission, dans sa communication de 1998 intitulée «Le contrôle légal des comptes dans la Communauté européenne: la marche à suivre» (⁸), a proposé la création d'un comité de l'audit qui pourrait élaborer de nouvelles actions en étroite collaboration avec la profession comptable et les États membres.

(4) S'appuyant sur les travaux dudit comité, la Commission a publié, le 15 novembre 2000, une recommandation relative aux «exigences minimales en matière de contrôle de la qualité du contrôle légal des comptes dans l'Union européenne» (⁹) et, le 16 mai 2002, une recommandation sur l'«indépendance du contrôleur légal des comptes dans l'UE: principes fondamentaux» (¹⁰).

(5) La présente directive vise à une harmonisation élevée — mais pas totale — des exigences en matière de contrôle légal des comptes. Un État membre qui exige le contrôle légal des comptes peut imposer des normes plus rigoureuses, sauf disposition contraire de la présente directive.

(6) Les qualifications en matière d'audit acquises par les contrôleurs légaux des comptes sur la base de la présente directive devraient être jugées équivalentes. Les États membres ne devraient donc plus pouvoir exiger qu'une majorité des droits de vote, au sein d'un cabinet, soit détenue par des contrôleurs légaux des comptes agréés localement, ou bien qu'une majorité des membres de l'organe d'administration ou de direction du cabinet aient été agréés localement.

(7) Le contrôle légal des comptes requiert une connaissance adéquate de matières telles que le droit des sociétés, le droit fiscal et le droit social. Cette connaissance devrait être testée avant qu'un contrôleur légal des comptes d'un autre État membre puisse être agréé.

(8) Afin de protéger les tiers, tous les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit agréés devraient être inscrits dans un registre accessible au public contenant les informations essentielles relatives aux contrôleurs légaux et aux cabinets d'audit.

(⁸) JO C 143 du 8.5.1998, p. 12.

(⁹) JO L 91 du 31.3.2001, p. 91.

(¹⁰) JO L 191 du 19.7.2002, p. 22.

- (9) Les contrôleurs légaux des comptes devraient être tenus de respecter les normes d'éthique les plus élevées. Ils devraient par conséquent se soumettre à une déontologie, couvrant, au minimum, leur fonction d'intérêt public, leur intégrité et leur objectivité, leur compétence professionnelle et leur diligence. La fonction d'intérêt public des contrôleurs légaux des comptes signifie qu'un grand nombre de personnes et d'organisations sont tributaires de la qualité du travail du contrôleur légal des comptes. La bonne qualité des contrôles contribue au bon fonctionnement des marchés en améliorant l'intégrité et l'efficience des états financiers. La Commission peut adopter, à titre de normes minimales, des mesures d'exécution en ce qui concerne la déontologie. Ce faisant, la Commission peut prendre en considération les principes figurant dans le code d'éthique de la Fédération internationale des experts-comptables (IFAC).
- (10) Il importe que les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit respectent la vie privée de leurs clients. Ils devraient par conséquent être liés par des règles rigoureuses de confidentialité et de secret professionnel, sans que celles-ci puissent faire obstacle pour autant à la mise en œuvre appropriée de la présente directive. Ces règles de confidentialité devraient s'appliquer également à tout contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit ayant cessé de participer à une mission de contrôle spécifique.
- (11) Les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit devraient être indépendants lorsqu'ils réalisent les contrôles légaux des comptes. Ils peuvent informer l'entité contrôlée de questions découlant de l'audit mais devraient s'abstenir d'intervenir dans les processus de décision interne de l'entité contrôlée. S'ils se trouvent dans une situation où l'importance des risques d'atteinte à leur indépendance est trop élevée, même après application des mesures de sauvegarde visant à atténuer ces risques, ils devraient démissionner de la mission d'audit ou ne pas l'accepter. La constatation de l'existence d'une relation qui compromet l'indépendance du contrôleur légal des comptes peut varier selon que cette relation existe entre le contrôleur légal des comptes et l'entité contrôlée ou entre le réseau et l'entité contrôlée. Lorsqu'une coopérative au sens de l'article 2, point 14, ou une entité similaire visée à l'article 45 de la directive 86/635/CEE est tenue ou autorisée, en vertu des dispositions nationales, à adhérer à une entité d'audit sans but lucratif, une tierce partie objective, raisonnable et informée ne conclurait pas que la relation d'affiliation compromet l'indépendance du contrôleur légal des comptes, pour autant que, lorsqu'une telle entité procède à l'audit de l'un de ses membres, les principes d'indépendance s'appliquent aux contrôleurs légaux des comptes effectuant l'audit et aux personnes qui peuvent être en mesure d'influer sur le contrôle légal des comptes. Des éléments compromettant l'indépendance d'un contrôleur légal des comptes ou d'un cabinet d'audit sont, par exemple, un intérêt financier direct ou indirect dans l'entité contrôlée ou la fourniture de services complémentaires autres que d'audit. Par ailleurs, le niveau des hono-

raires perçus de l'entité contrôlée et/ou la structure des honoraires peuvent porter atteinte à l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit. Les mesures de sauvegarde à appliquer pour atténuer ou éliminer ces risques comprennent les interdictions, les restrictions, d'autres politiques et procédures ainsi que les exigences en matière de publicité. Les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit devraient refuser de fournir tout service supplémentaire autre que d'audit qui compromet leur indépendance. La Commission peut, à titre de normes minimales, adopter des mesures d'exécution relatives à l'indépendance. Ce faisant, la Commission pourrait tenir compte des principes énoncés dans sa recommandation précitée du 16 mai 2002. Afin d'établir l'indépendance des contrôleurs légaux des comptes, il y a lieu de clarifier la notion de «réseau» au sein duquel les contrôleurs légaux des comptes opèrent. À cet égard, des circonstances diverses doivent être prises en compte, par exemple le fait qu'une structure puisse être définie comme étant un réseau parce qu'elle vise un partage de résultats ou de coûts. Les éléments permettant d'établir que l'on se trouve en présence d'un réseau devraient être évalués à la lumière de tous les éléments objectifs disponibles, comme l'existence de clients habituels communs.

- (12) En cas d'autorévision ou d'intérêt personnel, il conviendrait, le cas échéant, pour garantir l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, que l'État membre et non le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit décide si le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit devrait démissionner de la mission d'audit ou la refuser. Toutefois, cela ne devrait pas mener à ce que les États membres soient, d'une manière générale, tenus d'empêcher les contrôleurs légaux des comptes ou les cabinets d'audit de fournir des services autres que d'audit à leur clientèle. Pour déterminer s'il y a lieu qu'un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit n'effectue pas d'audit en cas d'autorévision ou d'intérêt personnel, à l'effet de garantir l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, les facteurs à prendre en considération devraient inclure la question de savoir si oui ou non l'entité d'intérêt public contrôlée a émis des valeurs négociables sur un marché réglementé au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 avril 2004 concernant les marchés d'instruments financiers (¹⁾).

- (13) Il importe d'assurer une qualité constante et élevée pour tous les contrôles légaux des comptes requis par le droit communautaire. Ces contrôles devraient donc tous prendre pour base les normes d'audit internationales. Des mesures mettant en œuvre ces normes dans la Communauté devraient être adoptées conformément à la décision 1999/468/CE du Conseil du 28 juin 1999, fixant les modalités de l'exercice des compétences d'exécution conférées à la Commission (²⁾). Un comité ou un groupe technique devrait assister la Commission dans l'évaluation de la qualité technique de toutes les normes d'audit internationales et devrait également associer le

(¹⁾) JO L 145 du 30.4.2004, p. 1.

(²⁾) JO L 184 du 17.7.1999, p. 23.

système d'organismes de supervision publique des États membres. Afin d'assurer une harmonisation maximale, les États membres ne devraient être autorisés à imposer des procédures ou des exigences nationales de contrôle supplémentaires que si celles-ci découlent de contraintes légales nationales spécifiques liées à l'objet du contrôle légal des comptes annuels ou des comptes consolidés, c'est-à-dire si ces exigences ne sont pas couvertes par les normes internationales d'audit adoptées. Les États membres pourraient maintenir ces procédures supplémentaires jusqu'à ce que les procédures ou les exigences soient couvertes par les normes internationales d'audit adoptées ultérieurement. Si, toutefois, ces normes internationales d'audit adoptées prévoient des procédures dont l'application donnerait lieu à un conflit juridique spécifique avec la législation nationale en raison de normes nationales spécifiques relatives à l'objet du contrôle légal des comptes, les États membres pourraient retirer les dispositions contraires des normes internationales d'audit aussi longtemps que ces conflits existent, à condition que les mesures visées à l'article 26, paragraphe 3, soient appliquées. Toute exigence supplémentaire ou toute dérogation des États membres devrait contribuer à un degré élevé de crédibilité aux comptes annuels des entreprises et contribuer à l'intérêt général. Cela signifie que les États membres peuvent, par exemple, exiger un rapport de contrôle supplémentaire à l'intention de l'organisme de contrôle ou fixer d'autres exigences en matière de rapports ou de contrôles, sur la base des dispositions nationales relatives au gouvernement d'entreprise.

- (14) Pour que la Commission puisse adopter une norme d'audit internationale à appliquer dans la Communauté, il faut que celle-ci soit généralement acceptée au plan international et qu'elle ait été mise au point avec l'entièvre participation de toutes les parties intéressées selon une procédure ouverte et transparente, qu'elle confère une crédibilité accrue aux comptes annuels et consolidés et qu'elle serve l'intérêt général européen. La nécessité d'adopter une déclaration de pratique d'audit internationale parmi les normes est évaluée conformément à la décision 1999/468/CE, cas par cas. La Commission devrait veiller à ce que, avant l'ouverture de la procédure d'adoption, il soit procédé à une analyse afin de vérifier si les exigences précitées sont remplies, et à faire rapport aux membres du comité établi en vertu de la présente directive quant au résultat de cette analyse.
- (15) Dans le cas des comptes consolidés, il importe que soient clairement réparties les responsabilités entre les contrôleurs légaux des comptes qui procèdent à l'audit des éléments du groupe. À cette fin, le contrôleur du groupe devrait assumer l'entièvre responsabilité du rapport d'audit.
- (16) Afin de rendre plus comparables les situations d'entreprises appliquant les mêmes normes comptables et de renforcer la confiance du public dans la fonction d'audit, la Commission peut adopter un rapport commun pour le contrôle légal des comptes annuels ou consolidés établis sur la base des normes comptables internationales

approuvées, à moins qu'une norme appropriée relative à un tel rapport n'ait été adoptée au niveau communautaire.

- (17) Des inspections régulières sont un bon moyen d'assurer au contrôle légal des comptes une qualité constamment élevée. Il convient donc de soumettre les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit à un système d'assurance qualité qui soit organisé de façon à être indépendant des entités contrôlées. En vue de l'application de l'article 29 sur les systèmes d'assurance qualité, les États membres peuvent décider que, si les contrôleurs individuels ont une politique commune en matière d'assurance qualité, il ne soit tenu compte que des exigences visant les cabinets d'audit. Les États membres peuvent organiser le système d'assurance qualité de manière à ce que chaque contrôleur individuel doive être soumis à un examen de l'assurance qualité au moins tous les six ans. À cet égard, le financement du système d'assurance qualité devrait être exempt de toute influence indue. La Commission devrait être habilitée à adopter des mesures d'exécution relatives aux problèmes touchant à l'organisation des systèmes d'assurance qualité ainsi qu'au financement de ceux-ci lorsque la confiance du public à l'égard desdits systèmes est sérieusement compromise. Les systèmes de supervision publique des États membres devraient être encouragés à définir une approche coordonnée des examens de l'assurance qualité afin d'éviter l'imposition de charges superflues pour les parties concernées.
- (18) Des enquêtes et des sanctions appropriées contribuent à prévenir et à corriger les fautes dans l'exercice d'un contrôle légal des comptes.
- (19) Les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit sont tenus de remplir leur mission avec tout le soin requis et devraient donc être responsables des préjudices financiers causés par des fautes et des négligences par eux commises. Toutefois, le fait d'être ou non soumis à une responsabilité financière illimitée peut influer sur la capacité des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit à contracter une assurance de responsabilité professionnelle. Pour sa part, la Commission a l'intention d'examiner ces questions en tenant compte du fait que les régimes de responsabilité des États membres peuvent considérablement varier.
- (20) Les États membres devraient mettre en place un système efficace de supervision publique de l'activité des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit, selon le principe du contrôle par l'État membre d'origine. Les dispositions réglementaires régissant cette supervision publique devraient permettre une coopération efficace, au niveau communautaire, concernant les activités de supervision des États membres. Le système de supervision publique devrait être dirigé par des non-praticiens maîtrisant les matières touchant au contrôle légal des comptes. Ces non-praticiens peuvent être des spécialistes qui n'ont jamais eu de lien avec la profession de l'audit ou d'anciens praticiens qui ont quitté cette profession.

Les États membres peuvent toutefois permettre qu'une minorité de praticiens participe à la direction du système de supervision publique. Les autorités nationales compétentes devraient coopérer chaque fois que nécessaire pour s'acquitter de leur mission de supervision des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit agréés par elles. Une telle coopération peut contribuer de manière importante à assurer une qualité constante et élevée au contrôle légal des comptes dans la Communauté. Étant donné qu'il est nécessaire d'assurer une coopération et une coordination effectives au niveau européen entre les autorités compétentes désignées par les États membres, la désignation d'une entité comme responsable de la coopération ne saurait empêcher que chaque autorité puisse coopérer directement avec les autres autorités compétentes des États membres.

(21) Afin d'assurer le respect des dispositions de l'article 32, paragraphe 3, relatif aux principes devant régir la supervision publique, un non-praticien est réputé maîtriser les matières touchant au contrôle légal des comptes, soit en raison de son expérience professionnelle, soit parce qu'il/elle maîtrise au moins une des matières énumérées à l'article 8.

(22) Le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit devrait être nommé par l'assemblée générale des actionnaires ou des membres de l'entité contrôlée. Afin de protéger l'indépendance de l'auditeur, il importe que sa révocation ne soit possible que si elle est motivée par de justes motifs et que ces motifs sont communiqués à l'autorité ou aux autorités chargée(s) de la supervision publique.

(23) Les entités d'intérêt public ayant une plus grande visibilité et importance économique, le contrôle légal de leurs comptes annuels ou consolidés devrait être soumis à des exigences plus strictes.

(24) L'existence de comités d'audit et de systèmes efficaces de contrôle interne contribue à minimiser les risques financiers, opérationnels ou de non-conformité, et accroît la qualité de l'information financière. Les États membres peuvent prendre en considération la recommandation de la Commission du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance⁽¹⁾, qui énonce les modalités de constitution et de fonctionnement des comités d'audit. Les États membres peuvent prévoir que les fonctions assignées au comité d'audit ou à un organe assurant des tâches équivalentes peuvent être exercées par l'organe administratif ou de surveillance dans son ensemble. S'agissant des fonctions du comité d'audit au sens de l'article 41, le contrôleur légal des

comptes ou le cabinet d'audit ne devrait en aucune manière être subordonné au comité.

(25) Les États membres peuvent également décider d'exempter de l'obligation de disposer d'un comité d'audit les entités d'intérêt public qui sont des sociétés d'investissement collectif dont les valeurs négociables sont admises à la négociation sur un marché réglementé. Cette possibilité tient compte du fait que lorsque la société d'investissement collectif a pour seule fin de regrouper les actifs, le recours à un comité d'audit n'est pas toujours opportun. Le reporting financier et les risques qui y sont liés ne sont pas comparables à ceux d'autres entités d'intérêt public. De plus, les organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) et les sociétés qui les gèrent exercent leurs activités dans un environnement réglementaire strictement défini, et ils sont soumis à des mécanismes de gouvernance spécifiques tels que les contrôles exercés par leur établissement dépositaire. S'agissant des organismes de placement collectif ne faisant pas l'objet de l'harmonisation prévue dans la directive 85/611/CEE⁽²⁾, mais qui sont soumis à des dispositions équivalentes à celles prévues par ladite directive, les États membres devraient être autorisés, dans ce cas particulier, à prévoir un traitement équivalent à celui dont font l'objet les organismes de placement collectif harmonisés à l'échelle de la Communauté.

(26) Afin de renforcer l'indépendance des contrôleurs des entités d'intérêt public, le ou les associé(s) principal (principaux) contrôlant ces entités devrait (devraient) être soumis à la rotation. Pour organiser la rotation, les États membres devraient exiger un changement du ou des associé(s) d'audit principal (principaux) s'occupant d'une entité contrôlée, tout en autorisant le cabinet d'audit auquel l'associé principal (les associés principaux) est (sont) associé(s) à rester le contrôleur légal des comptes de cette entité. Si un État membre le juge opportun pour atteindre les objectifs visés, il peut également exiger un changement de cabinet d'audit, sans préjudice de l'article 42, paragraphe 2.

(27) Les relations étroites entre les marchés de capitaux soulignent la nécessité de veiller également à la qualité des travaux réalisés par les contrôleurs légaux des comptes de pays tiers en liaison avec le marché de capitaux communautaire. Les contrôleurs en question devraient donc être enregistrés pour pouvoir être assujettis à l'assurance qualité ainsi qu'au dispositif d'enquêtes et de sanctions. Des dérogations, accordées sur une base de réciprocité, devraient être possibles, sous réserve de la réussite d'un test d'équivalence, à élaborer en commun par la Commission et les États membres. En tout état de cause, une entité qui a émis des valeurs mobilières négociables

⁽¹⁾ Directive 85/611/CEE du Conseil du 20 décembre 1985 portant coordination des dispositions législatives, réglementaires et administratives concernant certains organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) (JO L 375 du 31.12.1985, p. 3). Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2005/1/CE du Parlement européen et du Conseil (JO L 79 du 24.3.2005, p. 9).

⁽²⁾ JO L 52 du 25.2.2005, p. 51.

sur un marché réglementé au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14, de la directive 2004/39/CE, devrait toujours être contrôlée par un contrôleur enregistré dans un État membre ou soumis à la supervision de l'autorité compétente du pays tiers duquel il est originaire, si ce pays tiers est reconnu par la Commission ou par un État membre comme satisfaisant à des exigences équivalentes à celles de la Communauté en ce qui concerne les principes de supervision, les systèmes d'assurance qualité et les systèmes d'enquête et de sanctions, et sur la base de la réciprocité. Si un État membre peut reconnaître un système d'assurance qualité d'un pays tiers comme équivalent, d'autres États membres ne devraient pas, pour autant, être tenus d'accepter cette reconnaissance, qui ne saurait davantage préjuger de la décision de la Commission.

(28) La complexité du contrôle légal des comptes des groupes internationaux exige une bonne coopération entre les autorités compétentes des États membres et celles des pays tiers. Les États membres devraient donc veiller à ce que les autorités compétentes des pays tiers puissent accéder aux documents d'audit et autres pièces, via les autorités nationales compétentes. Afin de protéger les droits des parties concernées et en même temps de faciliter l'accès à ces pièces et documents, les États membres devraient être autorisés à accorder un accès direct aux autorités compétentes des pays tiers, sous réserve de l'accord de l'autorité nationale compétente. Un des critères pertinents pour l'octroi de l'accès est le point de savoir si les autorités compétentes dans les pays tiers satisfont aux exigences que la Commission a déclarées adéquates. Dans l'attente et sans préjudice de la décision de la Commission, les États membres peuvent évaluer si les exigences sont adéquates.

(29) La communication d'informations visée aux articles 36 et 47 devrait se faire dans le respect des dispositions relatives à la communication de données à caractère personnel à des pays tiers telles que prévues par la directive 95/46/CE du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 1995 relative à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données⁽¹⁾.

(30) Il y a lieu d'arrêter les mesures nécessaires pour la mise en œuvre de la présente directive en conformité avec la décision 1999/468/CE et en tenant dûment compte de la déclaration faite par la Commission au Parlement européen le 5 février 2002 concernant la mise en œuvre de la législation relative aux services financiers.

(31) Le Parlement européen devrait disposer, à compter de la première communication des projets d'amendements et de mesures d'exécution, d'un délai de trois mois pour examiner ces projets et émettre son avis. Toutefois, dans les cas d'urgence dûment justifiés, il devrait être possible d'abréger ce délai. Si le Parlement adopte une résolution

dans ce délai, la Commission devrait réexaminer les projets d'amendements ou de mesures.

(32) Étant donné que les objectifs de la présente directive — à savoir l'application d'un dispositif unique de normes comptables internationales, l'actualisation des exigences en matière de formation, la définition d'une déontologie ainsi que la mise en œuvre pratique de la coopération entre les autorités compétentes des États membres et entre ces autorités et celles des pays tiers, en vue de renforcer et d'harmoniser davantage la qualité du contrôle légal des comptes dans la Communauté et de faciliter la coopération entre les États membres et avec les pays tiers, de manière à renforcer la confiance dans ce contrôle — ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante par les États membres et peuvent donc être mieux réalisés au niveau communautaire en raison de la dimension et des effets de la présente directive, la Communauté peut prendre des mesures conformément au principe de subsidiarité consacré à l'article 5 du traité. Conformément au principe de proportionnalité, tel qu'énoncé audit article, la présente directive n'excède pas ce qui est nécessaire pour atteindre ces objectifs.

(33) Afin de rendre plus transparentes les relations entre le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit et l'entité contrôlée, il conviendrait de modifier les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE afin d'exiger que soient divulgués dans l'annexe aux comptes annuels et aux comptes consolidés les honoraires d'audit et les honoraires versés pour la prestation de services autres que d'audit.

(34) La directive 84/253/CEE devrait être abrogée car elle ne contient pas d'ensemble de règles qui permettrait de mettre en place un régime de contrôle légal des comptes approprié, notamment des dispositions relatives à la supervision publique, aux sanctions et à l'assurance qualité, et parce qu'elle ne fournit pas de règles spécifiques concernant la coopération réglementaire entre les États membres et les pays tiers. Afin d'assurer la sécurité juridique, il y a néanmoins une réelle nécessité d'indiquer clairement que les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit qui ont été agréés en vertu de la directive 84/253/CEE sont réputés l'être en vertu de la présente directive,

ONT ARRÊTÉ LA PRÉSENTE DIRECTIVE:

CHAPITRE I

OBJET ET DÉFINITIONS

Article premier

Objet

⁽¹⁾ JO L 281 du 23.11.1995, p. 31. Directive modifiée par le règlement (CE) n° 1882/2003 (JO L 284 du 31.10.2003, p. 1).

La présente directive établit des règles concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés.

Article 2**Définitions**

Aux fins de la présente directive, on entend par:

- 1) «contrôle légal des comptes», un contrôle des comptes annuels ou des comptes consolidés, dans la mesure où il est requis par le droit communautaire;
- 2) «contrôleur légal des comptes», une personne physique agréée conformément à la présente directive par les autorités compétentes d'un État membre pour réaliser le contrôle légal de comptes;
- 3) «cabinet d'audit», une personne morale ou toute autre entité, quelle que soit sa forme juridique, qui est agréée conformément à la présente directive par les autorités compétentes d'un État membre pour réaliser des contrôle légaux de comptes;
- 4) «entité d'audit de pays tiers», une entité réalisant le contrôle légal des comptes annuels ou consolidés de sociétés enregistrées dans un pays tiers, quelle que soit sa forme juridique;
- 5) «contrôleur de pays tiers», une personne physique qui réalise le contrôle des comptes annuels ou consolidés de sociétés enregistrées dans un pays tiers;
- 6) «contrôleur du groupe», le (les) contrôleur(s) légal (légaux) ou le (les) cabinet(s) d'audit qui effectue(nt) le contrôle légal de comptes consolidés;
- 7) «réseau», la structure plus vaste:
 - destinée à un but de coopération, à laquelle appartient un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit, et
 - dont le but manifeste est le partage de résultats ou de coûts ou qui partage un actionnariat, un contrôle ou une direction communs, des politiques et des procédures communes en matière de contrôle de qualité, une stratégie commerciale commune, l'utilisation d'une même marque ou d'une partie importante des ressources professionnelles;
- 8) «entreprise affiliée d'un cabinet d'audit», toute entreprise, quelle que soit sa forme juridique, qui est liée à un cabinet d'audit par un actionnariat, un contrôle ou une direction communs;
- 9) «rapport d'audit», le rapport visé à l'article 51 bis de la directive 78/660/CEE et à l'article 37 de la directive 83/349/CEE, émis par le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit;
- 10) «autorités compétentes», les autorités ou organismes désignés par la loi ayant pour mission la régulation et/ou la

supervision des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit ou de certains aspects de celles-ci; lorsqu'il est fait référence à l'*«autorité compétente»* dans un article, il s'agit de l'autorité ou de l'organe (des organes) chargé(s) des fonctions visées dans ledit article;

- 11) «normes d'audit internationales», l'ensemble composé par les normes internationales d'audit (ISA) et les normes et documents connexes, dans la mesure où elles sont applicables au contrôle légal des comptes;
- 12) «normes comptables internationales», les normes internationales dans le domaine comptable (normes IAS), les normes internationales en matière d'information financière (IFRS) et les interprétations y afférentes (interprétations SIC/IFRIC), ainsi que les modifications ultérieures desdites normes et les interprétations connexes, et les futures normes et interprétations publiées ou adoptées par l'International Accounting Standards Board (IASB);
- 13) «entités d'intérêt public», les entités régies par le droit d'un État membre dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé d'un État membre au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE, les établissements de crédit tels que définis à l'article 1^{er}, point 1), de la directive 2000/12/CE du Parlement européen et du Conseil du 20 mars 2000 concernant l'accès à l'activité des établissements de crédit et son exercice (¹) et les entreprises d'assurance au sens de l'article 2, paragraphe 1, de la directive 91/674/CEE. Les États membres peuvent également désigner d'autres entités comme entités d'intérêt public, par exemple celles qui sont significatives en raison de la nature de leurs activités, de leur taille ou du nombre de leurs employés;
- 14) «coopérative», une coopérative au sens de l'article 1^{er} du règlement (CE) n° 1435/2003 du Conseil du 22 juillet 2003 relatif au statut de la société coopérative européenne (²), ou toute autre coopérative à laquelle le droit communautaire impose un contrôle légal des comptes, notamment les établissements de crédit au sens de l'article 1^{er}, point 1), de la directive 2000/12/CE et les entreprises d'assurance telles que définies à l'article 2, paragraphe 1, de la directive 91/674/CEE;
- 15) «non-praticien», toute personne physique qui, pendant au moins trois ans avant de participer à la direction d'un système de supervision publique, n'a pas effectué de contrôle légal des comptes, n'a pas détenu de droit de vote dans un cabinet d'audit, n'a pas fait partie de l'organe d'administration ou de gestion d'un cabinet d'audit et n'a pas été employé par un cabinet d'audit ou n'y a pas été associé;

(¹) JO L 126 du 26.5.2000, p. 1. Directive modifiée en dernier lieu par la directive 2006/29/CE de la Commission (JO L 70 du 9.3.2006, p. 50).

(²) JO L 207 du 18.8.2003, p. 1.

16) «associé(s) d'audit principal (principaux)»:

- a) le(s) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes désigné(s) par un cabinet d'audit, dans le contexte d'une mission d'audit déterminée, comme le(s) principal (principaux) responsable(s) de l'audit à effectuer au nom du cabinet d'audit; ou
- b) en cas d'audit de groupe, le(s) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes désigné(s) par un cabinet d'audit, comme le(s) responsable(s) principal (principaux) de l'audit à réaliser au niveau du groupe et le(s) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes désigné(s) comme le(s) responsable(s) principal (principaux) des audits à effectuer au niveau des filiales importantes ou
- c) le(s) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes qui signe(nt) le rapport d'audit.

CHAPITRE II

AGRÉMENT, FORMATION CONTINUE ET RECONNAISSANCE MUTUELLE

Article 3

Agrément des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit

1. Le contrôle légal des comptes ne peut être réalisé que par des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit agréés par l'État membre qui prescrit le contrôle légal des comptes.

2. Chaque État membre désigne les autorités compétentes qui sont chargées d'agréer les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit.

Ces autorités peuvent être des associations professionnelles à condition d'être soumises à un système de supervision publique tel que prévu par le chapitre VIII.

3. Sans préjudice de l'article 11, les autorités compétentes des États membres ne peuvent agréer en tant que contrôleurs légaux des comptes que des personnes physiques remplissant au moins les conditions prévues à l'article 4 et aux articles 6 à 10.

4. Les autorités compétentes des États membres ne peuvent agréer comme cabinets d'audit que des entités remplissant les conditions suivantes:

- a) les personnes physiques qui effectuent des contrôles légaux de comptes au nom d'un cabinet d'audit doivent au moins remplir les conditions imposées à l'article 4 et aux articles 6 à 12 et doivent être agréées en tant que contrôleurs légaux des comptes dans ledit État membre;
- b) une majorité des droits de vote dans une entité doit être détenue par des cabinets d'audit agréés dans tout État membre ou par des personnes physiques remplissant au moins les conditions imposées à l'article 4 et aux articles 6 à

12; les États membres peuvent prévoir que ces personnes physiques doivent aussi avoir été agréées dans un autre État membre. Aux fins du contrôle légal des comptes des coopératives et des entités similaires au sens de l'article 45 de la directive 86/635/CEE, les États membres peuvent prévoir d'autres dispositions spécifiques relatives aux droits de vote;

- c) une majorité — d'un maximum de 75 % — des membres de l'organe d'administration ou de direction de l'entité doit être composée de cabinets d'audit agréés dans tout État membre ou de personnes physiques remplissant au moins les conditions imposées à l'article 4 et aux articles 6 à 12; les États membres peuvent prévoir que ces personnes physiques doivent aussi avoir été agréées dans un autre État membre. Lorsque cet organe ne compte pas plus de deux membres, l'un d'entre eux doit au moins remplir les conditions énoncées dans le présent point;
- d) le cabinet remplit les conditions imposées par l'article 4.

Les États membres ne peuvent prévoir des conditions supplémentaires que relativement au point c). Ces conditions doivent être proportionnées aux objectifs poursuivis et doivent se limiter à ce qui est absolument nécessaire.

Article 4

Honorabilité

Les autorités compétentes d'un État membre ne peuvent accorder l'agrément qu'aux personnes physiques ou aux cabinets qui remplissent les conditions requises d'honorabilité.

Article 5

Retrait de l'agrément

1. Un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit dont l'honorabilité a été sérieusement compromise se voit retirer son agrément. Les États membres peuvent toutefois prévoir un délai raisonnable pour remplir les conditions d'honorabilité.

2. Un cabinet d'audit se voit retirer son agrément si l'une quelconque des conditions visées à l'article 3, paragraphe 4, points b) et c), cesse d'être remplie. Les États membres peuvent néanmoins prévoir un délai raisonnable pour permettre de se conformer à ces conditions.

3. En cas de retrait de l'agrément d'un contrôleur légal des comptes ou d'un cabinet d'audit, pour quelque raison que ce soit, l'autorité compétente de l'État membre où l'agrément a été retiré notifie ce retrait et les motifs de celui-ci aux autorités compétentes concernées des États membres dans lequel le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit est également agréé, autorités compétentes qui sont mentionnées dans le registre du premier État membre, conformément à l'article 16, paragraphe 1, point c).

Article 6**Formation**

Sans préjudice de l'article 11, une personne physique ne peut être agréée pour effectuer le contrôle légal de comptes qu'après avoir atteint le niveau d'entrée à l'université ou un niveau équivalent, puis suivi un programme d'enseignement théorique, effectué une formation pratique et subi avec succès un examen d'aptitude professionnelle du niveau de fin d'études universitaires ou d'un niveau équivalent, organisé ou reconnu par l'État membre concerné.

Article 7**Examen d'aptitude professionnelle**

L'examen d'aptitude professionnelle visé à l'article 6 garantit le niveau de connaissances théoriques nécessaires dans les matières pertinentes pour effectuer le contrôle légal des comptes et la capacité d'appliquer ces connaissances à la pratique. Une partie au moins de cet examen est effectuée par écrit.

Article 8**Test de connaissance théorique**

1. Le test de connaissance théorique inclus dans l'examen couvre notamment les domaines suivants:

- a) théorie et principes de comptabilité générale;
- b) exigences légales et normes relatives à l'établissement des comptes annuels et consolidés;
- c) normes comptables internationales;
- d) analyse financière;
- e) comptabilité analytique et contrôle de gestion;
- f) gestion des risques et contrôle interne;
- g) audit et compétences professionnelles;
- h) exigences légales et normes professionnelles concernant le contrôle légal des comptes et les contrôleurs légaux des comptes;
- i) normes d'audit internationales;
- j) déontologie et indépendance.

2. Il couvre également au moins les domaines suivants dans la mesure où ils se rapportent au contrôle des comptes:

- a) droit des sociétés et gouvernement d'entreprise;
- b) législation sur la faillite et procédures similaires;
- c) droit fiscal;
- d) droit civil et commercial;

e) droit du travail et de la sécurité sociale;

f) technologie de l'information et systèmes informatiques;

g) économie commerciale, générale et financière;

h) mathématiques et statistiques;

i) principes fondamentaux de gestion financière des entreprises.

3. La Commission peut, conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, adapter la liste des domaines à inclure dans le test de connaissance théorique visé au paragraphe 1. Lorsqu'elle adopte ces dispositions d'exécution, la Commission tient compte de l'évolution des activités et de la profession d'audit.

Article 9**Exemptions**

1. Par dérogation aux articles 7 et 8, les États membres peuvent prévoir que les personnes qui ont réussi un examen universitaire ou équivalent ou sont titulaires de diplômes universitaires ou équivalents portant sur une ou plusieurs matières visées à l'article 8 puissent être dispensées du contrôle des connaissances théoriques en ce qui concerne les matières couvertes par cet examen ou ces diplômes.

2. Par dérogation à l'article 7, les États membres peuvent prévoir que les titulaires de diplômes universitaires ou équivalents, portant sur une ou plusieurs matières visées à l'article 8, puissent être dispensés du contrôle de la capacité d'appliquer les connaissances théoriques à la pratique sur ces matières lorsqu'elles ont fait l'objet d'une formation pratique sanctionnée par un examen ou un diplôme reconnu par l'État.

Article 10**Formation pratique**

1. Pour garantir qu'ils possèdent la capacité d'appliquer concrètement leurs connaissances théoriques, capacité dont un test fait partie de l'examen d'aptitude professionnelle, les stagiaires suivent une formation pratique de trois ans au minimum, notamment dans le domaine du contrôle des comptes annuels, des comptes consolidés ou d'états financiers similaires. Les deux tiers au moins de cette formation pratique se déroulent auprès d'un contrôleur légal des comptes ou d'un cabinet d'audit agréés dans un État membre.

2. Les États membres s'assurent que la totalité de la formation est effectuée auprès de personnes offrant des garanties suffisantes concernant leur aptitude à fournir une formation pratique.

Article 11**Qualification du fait d'une expérience pratique de longue durée**

Un État membre peut agréer en tant que contrôleur légal des comptes une personne qui ne remplit pas les conditions fixées à l'article 6, si cette personne justifie:

- a) soit avoir exercé, pendant quinze ans, des activités professionnelles qui lui ont permis d'acquérir une expérience suffisante dans les domaines financier, juridique et comptable, et avoir réussi l'examen d'aptitude professionnelle visé à l'article 7,
- b) soit avoir exercé, pendant sept ans, des activités professionnelles dans lesdits domaines, et avoir, en outre, suivi la formation pratique visée à l'article 10 et avoir réussi l'examen d'aptitude professionnelle visé à l'article 7.

Article 12**Combinaison de formation pratique et d'instruction théorique**

1. Les États membres peuvent prévoir que des périodes d'instruction théorique dans les domaines visés à l'article 8 comptent dans le calcul des périodes d'activité professionnelle mentionnées à l'article 11, à condition que cette instruction soit attestée par un examen reconnu par l'État. Ces périodes d'instruction théoriques ne peuvent être inférieures à un an et ne peuvent être déduites des années d'activité professionnelle pour une durée supérieure à quatre ans.

2. La période d'activité professionnelle et de formation pratique ne peut être plus courte que la période de cours d'instruction théorique, jointe à celle de la formation pratique exigée par l'article 10.

Article 13**Formation continue**

Les États membres veillent à ce que les contrôleurs légaux des comptes soient tenus de participer à des programmes adéquats de formation continue afin de maintenir leurs connaissances théoriques, leurs compétences professionnelles et leurs valeurs à un niveau suffisamment élevé, et à ce que le non-respect des exigences de formation continue donne lieu aux sanctions appropriées, mentionnées à l'article 30.

Article 14**Agrément des contrôleurs légaux des comptes d'autres États membres**

Les autorités compétentes des États membres fixent les procédures à suivre pour l'agrément des contrôleurs légaux des comptes qui ont été agréés dans d'autres États membres. Ces procédures ne peuvent aller au-delà de l'exigence de présenter une épreuve d'aptitude conformément à l'article 4 de la directive 89/48/CEE du Conseil du 21 décembre 1988 relative à un système général de reconnaissance des diplômes d'enseignement supérieur qui sanctionnent des formations professionnelles d'une durée minimale de trois ans⁽¹⁾. L'épreuve d'aptitude, qui est réalisée dans une des langues prévues par le régime linguistique en vigueur dans l'État membre concerné, porte seulement sur la connaissance adéquate qu'a le contrôleur légal des comptes des lois et des réglementations de l'État membre concerné, dans la mesure où cette connaissance est utile pour les contrôles légaux des comptes.

CHAPITRE III**ENREGISTREMENT****Article 15****Registre public**

1. Chaque État membre veille à ce que les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit qui ont été agréés soient inscrits dans un registre public conformément aux articles 16 et 17. En cas de circonstances exceptionnelles, les États membres ne peuvent déroger aux dispositions prévues par le présent article et par l'article 16 en matière de publicité que dans la seule mesure nécessaire pour parer à une menace imminente et significative pesant sur la sécurité individuelle d'une personne.

2. Les États membres veillent à ce que chaque contrôleur légal des comptes et chaque cabinet d'audit soient identifiés dans le registre public par un numéro personnel. Les informations requises sont enregistrées sous forme électronique et sont accessibles au public électroniquement.

3. Le registre public contient également le nom et l'adresse des autorités compétentes chargées de l'agrément visé à l'article 3, du contrôle de la qualité mentionné à l'article 29, des enquêtes et des sanctions concernant les contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit prévues à l'article 30, et de la supervision publique prévue à l'article 32.

4. Les États membres veillent à ce que le registre public soit totalement opérationnel au plus tard le 29 juin 2009.

⁽¹⁾ JO L 19 du 24.1.1989, p. 16. Directive modifiée par la directive 2001/19/CE du Parlement européen et du Conseil (JO L 206 du 31.7.2001, p. 1).

Article 16**Enregistrement des contrôleurs légaux des comptes**

1. En ce qui concerne les contrôleurs légaux des comptes, le registre public contient au moins les informations suivantes:
 - a) nom, adresse et numéro d'enregistrement;
 - b) s'il y a lieu, nom, adresse, site internet et numéro d'enregistrement du cabinet d'audit qui emploie le contrôleur légal des comptes, ou avec lequel celui-ci est en relation en tant qu'associé ou autre;
 - c) tout (tous) autre(s) enregistrement(s) comme contrôleur légal des comptes auprès des autorités compétentes d'autres États membres et comme contrôleur auprès de pays tiers, en ce compris le(s) nom(s) de(s) autorité(s) d'enregistrement et, s'il y a lieu, le(s) numéro(s) d'enregistrement.
2. Les contrôleurs de pays tiers enregistrés conformément à l'article 45 figurent clairement dans le registre en cette qualité et non comme contrôleurs légaux des comptes.

Article 17**Enregistrement des cabinets d'audit**

1. En ce qui concerne les cabinets d'audit, le registre public contient au moins les informations suivantes:
 - a) nom, adresse et numéro d'enregistrement;
 - b) forme juridique;
 - c) coordonnées de contact, du premier interlocuteur à contacter et, le cas échéant, adresse du site internet;
 - d) adresse de chaque bureau dans l'État membre;
 - e) nom et numéro d'enregistrement de tous les contrôleurs légaux des comptes employés par le cabinet ou en relation en tant qu'associés ou autre;
 - f) nom et adresse professionnelle de tous les propriétaires et actionnaires;
 - g) nom et adresse professionnelle de tous les membres de l'organe d'administration ou de direction;
 - h) le cas échéant, appartenance à un réseau et liste des noms et des adresses des cabinets membres de ce réseau et des entités affiliées, ou indication de l'endroit où ces informations sont accessibles au public;
 - i) tout (tous) autre(s) enregistrement(s) comme cabinet d'audit auprès des autorités compétentes d'autres États membres et comme entité d'audit auprès de pays tiers, en ce compris le(s) nom(s) de(s) autorité(s) d'enregistrement et, s'il y a lieu, le(s) numéro(s) d'enregistrement.
2. Les entités d'audit de pays tiers enregistrées conformément à l'article 45 figurent clairement dans le registre en cette qualité et non comme cabinets d'audit.

Article 18**Actualisation des données contenues dans le registre public**

Les États membres veillent à ce que les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit notifient sans délai indu aux autorités compétentes chargées de la tenue du registre public tout changement des données contenues dans le registre public. Après cette notification, le registre est actualisé sans délai indu.

Article 19**Responsabilité des informations contenues dans le registre public**

Les informations fournies aux autorités compétentes concernées conformément aux articles 16, 17 et 18 sont signées par le contrôleur légal des comptes ou par le cabinet d'audit. Lorsque l'autorité compétente prévoit la fourniture d'informations par voie électronique, cette signature peut, par exemple, être une signature électronique au sens de l'article 2, point 1), de la directive 1999/93/CE du Parlement européen et du Conseil du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques⁽¹⁾.

Article 20**Langue**

1. Les informations consignées dans le registre public sont élaborées dans l'une des langues prévues par le régime linguistique en vigueur dans l'État membre concerné.
2. Les États membres peuvent, en outre, permettre que ces informations soient consignées dans le registre public dans toute(s) autre(s) langue(s) officielle(s) de la Communauté. Les États membres peuvent exiger que la traduction des informations soit certifiée.

En tout état de cause, l'État membre concerné veille à ce que le registre indique si la traduction est certifiée ou non.

CHAPITRE IV**DÉONTOLOGIE, INDÉPENDANCE, OBJECTIVITÉ, CONFIDENTIALITÉ ET SECRET PROFESSIONNEL****Article 21****Déontologie**

1. Les États membres veillent à ce que tous les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit soient tenus au respect de principes déontologiques, lesquels doivent régir au moins leur fonction d'intérêt public, leur intégrité et leur objectivité, ainsi que leur compétence et leur diligence professionnelles.

⁽¹⁾ JO L 13 du 19.1.2000, p. 12.

2. Afin de garantir la confiance qui doit entourer la fonction d'audit et assurer l'application uniforme du paragraphe 1 du présent article, la Commission peut, conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, adopter des mesures d'exécution concernant les principes déontologiques.

Article 22

Indépendance et objectivité

1. Les États membres veillent à ce que le contrôleur légal des comptes et/ou le cabinet d'audit qui procède au contrôle légal des comptes soit indépendant de l'entité contrôlée et ne soit pas associé au processus décisionnel de l'entité contrôlée.

2. Les États membres veillent à ce qu'un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit n'effectue pas un contrôle légal des comptes, s'il existe une relation financière, d'affaires, d'emploi ou de toute autre nature, directe ou indirecte, en ce compris la fourniture de services additionnels autres que d'audit, entre le contrôleur légal des comptes, le cabinet d'audit ou le réseau et l'entité contrôlée, qui amènerait une tierce partie objective, raisonnable et informée à conclure que l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit est compromise. Si l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit est soumise à des risques tels que l'autorévision, l'intérêt personnel, la représentation, la familiarité, la confiance ou l'intimidation, le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit doit appliquer des mesures de sauvegarde visant à atténuer ces risques. Si l'importance des risques comparée aux mesures de sauvegarde appliquées est telle que son indépendance est compromise, le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit n'effectue pas le contrôle légal des comptes.

Les États membres veillent, en outre, à ce que, lorsqu'il s'agit de contrôles légaux des comptes d'entités d'intérêt public, et lorsque cela s'avère nécessaire pour sauvegarder l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit ne puisse procéder à un audit s'il y a autorévision ou intérêt personnel.

3. Les États membres veillent à ce que le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit consigne dans les documents d'audit tout risque important d'atteinte à son indépendance, ainsi que les mesures appliquées pour limiter ces risques.

4. Afin de garantir la confiance dans la fonction d'audit et d'assurer l'application uniforme des paragraphes 1 et 2, la Commission peut, conformément à la procédure prévue à l'article 48, paragraphe 2, adopter des mesures d'exécution fondées sur des principes concernant:

- a) les risques et mesures de sauvegarde visés au paragraphe 2;
- b) les situations dans lesquelles l'importance des risques visés au paragraphe 2 est telle que l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit est compromise;

c) les cas d'auto-révision et d'intérêt personnel visés au paragraphe 2, second alinéa, dans lesquels les contrôles légaux des comptes peuvent, ou non, être effectués.

Article 23

Confidentialité et secret professionnel

1. Les États membres veillent à ce que toutes les informations et tous les documents auxquels un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit accède lors de l'exécution du contrôle légal des comptes soient protégés par des règles appropriées en matière de confidentialité et de secret professionnel.

2. Les règles de confidentialité et de secret professionnel applicables aux contrôleurs légaux des comptes ou aux cabinets d'audit ne font pas obstacle à l'application des dispositions de la présente directive.

3. Lorsqu'un contrôleur légal des comptes ou un cabinet d'audit est remplacé par un autre contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit, il permet l'accès du nouveau contrôleur légal des comptes ou du nouveau cabinet d'audit à toutes les informations pertinentes concernant l'entité contrôlée.

4. Tout contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit ayant cessé de participer à une mission de contrôle spécifique et tout ancien contrôleur légal des comptes ou cabinet d'audit reste soumis aux dispositions des paragraphes 1 et 2 en ce qui concerne ladite mission de contrôle.

Article 24

Indépendance et objectivité des contrôleurs légaux des comptes qui effectuent un contrôle légal des comptes pour le compte d'un cabinet d'audit

Les États membres veillent à ce que ni les propriétaires ou actionnaires d'un cabinet d'audit ni les membres des organes d'administration, de direction et de surveillance de ce cabinet ou d'une entreprise apparentée n'interviennent dans l'exécution d'un contrôle légal des comptes d'une façon pouvant compromettre l'indépendance et l'objectivité du contrôleur légal des comptes qui effectue ce contrôle légal des comptes pour le compte dudit cabinet d'audit.

Article 25

Honoraires d'audit

Les États membres veillent à ce que soient en place des règles appropriées assurant que les honoraires fixés pour la réalisation du contrôle légal des comptes:

- a) ne sont ni déterminés ni influencés par la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée;
- b) ne revêtent aucun caractère conditionnel.

CHAPITRE V

NORMES DE CONTRÔLE ET RAPPORT D'AUDIT*Article 26***Normes de contrôle**

1. Les États membres exigent que les contrôleur(s) légal des comptes et les cabinets d'audit effectuent le contrôle légal des comptes conformément aux normes d'audit internationales adoptées par la Commission conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2. Les États membres peuvent appliquer des normes d'audit nationales aussi longtemps que la Commission n'a pas adopté de normes d'audit internationales couvrant la même matière. Les normes d'audit internationales adoptées sont publiées intégralement, dans chacune des langues officielles de la Communauté, au *Journal officiel de l'Union européenne*.

2. La Commission peut décider, conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, de l'applicabilité de normes d'audit internationales dans la Communauté. La Commission n'adopte des normes d'audit internationales aux fins de leur application dans la Communauté qu'à la condition que lesdites normes:

- a) aient été élaborées suivant des procédures, une supervision publique et une transparence appropriées, et soient généralement admises sur le plan international;
- b) contribuent à un niveau élevé de crédibilité et de qualité des comptes annuels ou des comptes consolidés, conformément aux principes exposés à l'article 2, paragraphe 3, de la directive 78/660/CEE et à l'article 16, paragraphe 3, de la directive 83/349/CEE; et
- c) favorisent l'intérêt général européen.

3. Les États membres ne peuvent imposer des procédures ou des exigences de contrôle en complément des normes d'audit internationales — ou, à titre exceptionnel, retirer des parties de ces normes — que si ces procédures ou exigences découlent de contraintes légales nationales spécifiques liées à l'objet du contrôle légal des comptes. Les États membres veillent à ce que ces procédures de contrôle ou exigences complémentaires soient conformes aux dispositions du paragraphe 2, points b) et c), et les communiquent à la Commission et aux États membres avant leur adoption. Dans le cas exceptionnel du retrait de parties de normes d'audit internationales, les États membres communiquent leurs contraintes légales nationales spécifiques ainsi que les raisons de leur maintien à la Commission et aux États membres, au moins six mois avant l'adoption au niveau national ou, en ce qui concerne les exigences existant déjà au moment de l'adoption d'une norme d'audit internationale, au plus tard dans les trois mois suivant l'adoption de ladite norme internationale.

4. Les États membres peuvent imposer des exigences supplémentaires relatives aux contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés jusqu'au 29 juin 2010, au plus tard.

*Article 27***Contrôles légaux des comptes consolidés**

Les États membres veillent à ce que, en cas de contrôle légal des comptes consolidés d'un groupe d'entreprises:

- a) le contrôleur du groupe assume la responsabilité pleine et entière du rapport d'audit pour ce qui concerne les comptes consolidés;
- b) le contrôleur du groupe effectue un examen et documente son examen des travaux d'audit effectués par un (des) contrôleur(s) d'un pays tiers, un (des) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes, une/des entité(s) ou cabinet d'audit d'un pays tiers aux fins du contrôle des comptes du groupe. Les documents conservés par le contrôleur légal des comptes du groupe doivent permettre à l'autorité compétente concernée d'examiner correctement le travail du contrôleur du groupe;
- c) lorsqu'une composante d'un groupe d'entreprises est contrôlée par un (des) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes ou entité(s) d'audit d'un pays tiers dans lequel il n'existe pas d'accords sur les modalités de travail visés à l'article 47, le contrôleur du groupe est chargé de veiller à ce que les documents d'audit établis par le(s) contrôleur(s) ou la (les) entité(s) d'audit de pays tiers, y compris les documents de travail concernant le contrôle du groupe, soient dûment fournis sur demande aux autorités de supervision publique. À cet effet, le contrôleur du groupe conserve une copie des documents, ou convient avec le(s) contrôleur(s) ou entité(s) de contrôle de pays tiers qu'il y aura accès, ou encore, prend toute autre mesure appropriée pour les obtenir sans restriction et sur demande. Si des obstacles légaux ou autres empêchent de transmettre les documents d'audit d'un pays tiers au contrôleur du groupe, les documents conservés par le contrôleur du groupe comportent des preuves qu'il a suivi les procédures appropriées pour accéder aux documents d'audit ainsi que, dans le cas d'obstacles autres que des obstacles légaux résultant de la législation du pays concerné, des preuves établissant l'existence de cet obstacle.

*Article 28***Rapport d'audit**

- 1. Lorsqu'un cabinet d'audit est chargé du contrôle légal des comptes, le rapport d'audit est signé, au moins, par le (les) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes qui effectue(nt) le contrôle légal des comptes pour le compte dudit cabinet. Les États membres peuvent, dans des circonstances exceptionnelles, décréter que cette signature ne doit pas être divulguée au public si cette divulgation peut entraîner une menace imminente et significative d'atteinte à la sécurité personnelle de quiconque. En tout état de cause, les autorités compétentes concernées doivent connaître le(s) nom(s) de la (des) personne(s) impliquée(s).

2. Nonobstant l'article 51 bis, paragraphe 1, de la directive 78/660/CEE, si la Commission n'a pas adopté une norme commune pour les rapports d'audit conformément à l'article 26, paragraphe 1, de la présente directive, elle peut, selon la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, de la présente directive, afin de renforcer la confiance du public dans la fonction d'audit, adopter une norme commune pour les rapports d'audit pour les comptes annuels ou les comptes consolidés, lorsque ces comptes ont été élaborés conformément aux normes comptables internationales approuvées.

CHAPITRE VI

ASSURANCE QUALITÉ

Article 29

Systèmes d'assurance qualité

1. Chaque État membre veille à ce que tous les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit soient soumis à un système d'assurance qualité remplissant au moins les conditions suivantes:

- a) le système d'assurance qualité est organisé de telle sorte qu'il soit indépendant des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit qui en relèvent et qu'il fasse l'objet d'une supervision publique telle que prévue au chapitre VIII;
- b) le financement du système d'assurance qualité est sûr et exempt de toute influence indue de la part des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit qui en relèvent;
- c) le système d'assurance qualité dispose de ressources adéquates;
- d) les personnes qui procèdent aux examens d'assurance qualité ont la formation et l'expérience professionnelles appropriées en matière de contrôle légal des comptes et d'information financière, ainsi qu'une formation spécifique aux examens d'assurance qualité;
- e) la sélection des personnes chargées d'une mission d'examen d'assurance qualité spécifique est effectuée selon une procédure objective conçue pour éviter tout conflit d'intérêt entre ces personnes et le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit soumis à cet examen;
- f) le champ de l'examen d'assurance qualité, reposant sur une vérification appropriée de dossiers de contrôle sélectionnés, comprend une évaluation de la conformité aux normes d'audit et aux règles d'indépendance applicables, de la quantité et de la qualité des sommes dépensées, des honoraires d'audit perçus et du système interne de contrôle qualité du cabinet d'audit;
- g) l'examen d'assurance qualité fait l'objet d'un rapport exposant les principales conclusions dudit examen;
- h) l'examen d'assurance qualité a lieu au moins tous les six ans;

i) les résultats d'ensemble du système d'assurance qualité sont publiés annuellement;

j) le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit donne suite dans un délai raisonnable aux recommandations formulées à l'issue de l'examen de qualité.

S'il n'est pas donné suite aux recommandations prévues au point j), le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit fait l'objet, le cas échéant, des mesures ou des sanctions disciplinaires prévues à l'article 30.

2. La Commission peut, conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, adopter des mesures d'exécution afin d'augmenter la confiance du public dans la fonction d'audit et de garantir une application uniforme du paragraphe 1, points a), b) et e) à j).

CHAPITRE VII

ENQUÊTES ET SANCTIONS

Article 30

Systèmes d'enquêtes et de sanctions

1. Les États membres veillent à ce que des systèmes efficaces d'enquête et de sanctions soient mis en place pour détecter, corriger et prévenir une exécution inadéquate du contrôle légal des comptes.

2. Sans préjudice des régimes des États membres en matière de responsabilité civile, les États membres prévoient des sanctions efficaces, proportionnées et dissuasives à l'égard des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit lorsqu'un contrôle légal des comptes n'est pas effectué conformément aux dispositions d'exécution de la présente directive.

3. Les États membres prévoient que les mesures prises et les sanctions appliquées à un contrôleur légal des comptes ou à un cabinet d'audit soient dûment rendues publiques. Les sanctions doivent comprendre la possibilité de retirer l'agrément.

Article 31

Responsabilité du contrôleur légal

La Commission présente, avant le 1^{er} janvier 2007, un rapport sur l'incidence des dispositions nationales en vigueur en matière de responsabilité en ce qui concerne la mise en œuvre du contrôle légal des comptes sur les marchés des capitaux européens ainsi que sur les régimes d'assurance des contrôleurs légaux et des cabinets d'audit, y compris une analyse objective des limitations de la responsabilité financière. Le cas échéant, la Commission procède à des consultations publiques. À la lumière dudit rapport, la Commission soumet, si elle l'estime opportun, des recommandations aux États membres.

CHAPITRE VIII

SUPERVISION PUBLIQUE ET ACCORDS RÉGLEMENTAIRES ENTRE ÉTATS MEMBRES*Article 32***Principes devant régir la supervision publique**

1. Les États membres mettent en place un système effectif de supervision publique des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit fondé sur les principes énoncés aux paragraphes 2 à 7.

2. Tous les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit sont soumis à la supervision publique.

3. Le système de supervision publique est dirigé par des non-praticiens, connaissant bien les matières qui touchent au contrôle légal des comptes. Les États membres peuvent cependant permettre qu'une minorité de praticiens participe à la direction dudit système. Les personnes participant à la direction du système de supervision publique sont sélectionnées selon une procédure de nomination indépendante et transparente.

4. Le système de supervision publique assume la responsabilité finale de la supervision:

- a) de l'agrément et de l'enregistrement des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit;
- b) de l'adoption de normes relatives à la déontologie et au contrôle interne de qualité des cabinets d'audit, ainsi que des normes d'audit;
- c) de la formation continue, de l'assurance qualité, des systèmes d'enquête et disciplinaire.

5. Le système de supervision publique est habilité, le cas échéant, à conduire des enquêtes sur les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit, ainsi qu'à prendre les mesures nécessaires.

6. Le système de supervision publique est transparent. La transparence requise inclut la publication de programmes de travail et de rapports d'activité annuels.

7. Le système de supervision publique est financé de façon appropriée. Le financement est sûr et exempt de toute influence indue de la part des contrôleurs légaux des comptes et des cabinets d'audit.

*Article 33***Coopération entre les systèmes de supervision publique au niveau communautaire**

Les États membres veillent à ce que les dispositions réglementaires régissant les systèmes nationaux de supervision publique permettent une coopération efficace au niveau communautaire en ce qui concerne les activités de supervision des États membres. À cet effet, chaque État membre désigne une entité spécifiquement chargée de la responsabilité d'assurer cette coopération.

*Article 34***Reconnaissance mutuelle des dispositions réglementaires des États membres**

1. Les dispositions réglementaires des États membres respectent, en matière réglementaire et de supervision publique, le principe de la compétence de l'État membre d'origine dans lequel le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit est agréé et où l'entité auditée a son siège statutaire.

2. En cas de contrôle légal des comptes consolidés d'une société, l'État membre qui prescrit ce contrôle ne peut imposer, dans le cadre dudit contrôle, aucune exigence supplémentaire en matière d'enregistrement, d'examen d'assurance qualité, de normes d'audit, de déontologie et d'indépendance au contrôleur légal des comptes ou au cabinet d'audit qui procède au contrôle légal des comptes d'une filiale de cette société établie dans un autre État membre.

3. Lorsque les valeurs mobilières d'une société sont négociées sur un marché réglementé d'un État membre autre que celui dans lequel cette société a son siège statutaire, l'État membre dans lequel ces valeurs mobilières sont négociées ne peut imposer, dans le cadre du contrôle légal des comptes, aucune exigence supplémentaire en matière d'enregistrement, d'examen d'assurance qualité, de normes de contrôle, de déontologie et d'indépendance au contrôleur légal des comptes ou au cabinet d'audit qui procède au contrôle légal des comptes annuels ou consolidés de ladite société.

*Article 35***Désignation des autorités compétentes**

1. Les États membres désignent une ou plusieurs autorités compétentes pour les tâches prévues par la présente directive. Les États membres en informeront la Commission.

2. Les autorités compétentes sont organisées de manière à éviter les conflits d'intérêt.

Article 36**Secret professionnel et coopération réglementaire entre les autorités des États membres**

1. Les autorités compétentes des États membres responsables de l'agrément, de l'enregistrement, de l'assurance qualité, de l'inspection et de la discipline coopèrent entre elles au niveau communautaire autant que nécessaire pour s'acquitter de leurs responsabilités respectives en vertu de la présente directive. Les autorités compétentes des États membres responsables de l'agrément, de l'enregistrement, de l'assurance qualité, de l'inspection et de la discipline se fournissent mutuellement assistance. En particulier, elles s'échangent des informations et coopèrent aux enquêtes relatives au déroulement des contrôles légaux des comptes.

2. L'obligation du secret professionnel s'applique à toutes les personnes employées ou ayant été employées par des autorités compétentes. Les informations couvertes par le secret professionnel ne peuvent être divulguées à aucune autre personne ou autorité, sauf si cette divulgation est prévue par les procédures législatives, réglementaires ou administratives d'un État membre.

3. Le paragraphe 2 n'empêche pas les autorités compétentes d'échanger des informations confidentielles. Les informations ainsi échangées sont couvertes par le secret professionnel auquel sont tenues les personnes employées ou anciennement employées par des autorités compétentes.

4. Les autorités compétentes fournissent sans délai, sur demande, toute information requise aux fins mentionnées au paragraphe 1. Le cas échéant, l'autorité compétente qui reçoit une telle demande prend sans délai indu les mesures nécessaires pour réunir les informations demandées. Les informations ainsi fournies sont couvertes par le secret professionnel auquel sont tenues les personnes employées ou anciennement employées par l'autorité compétente qui les reçoit.

Si elle est dans l'incapacité de fournir sans délai les informations demandées, elle informe les raisons de cette incapacité à l'autorité qui lui a présenté la demande.

Les autorités compétentes peuvent refuser de donner suite à une demande d'informations, lorsque:

a) leur communication risque de porter atteinte à la souveraineté, à la sécurité ou à l'ordre public de l'État membre sollicité;

cité, ou d'enfreindre les dispositions nationales en matière de sécurité; ou

b) une procédure judiciaire a déjà été ouverte pour les mêmes actions et contre les mêmes contrôleurs légaux des comptes ou cabinets d'audit devant les autorités de l'État membre sollicité; ou

c) un jugement définitif a déjà été rendu à l'encontre des mêmes contrôleurs légaux des comptes ou cabinets d'audit pour les mêmes actions par les autorités compétentes de l'État membre sollicité.

Sans préjudice des obligations qui leur incombent dans le cadre d'une procédure judiciaire, les autorités compétentes qui reçoivent des informations en vertu du paragraphe 1 ne peuvent les utiliser qu'aux fins de l'exercice de leurs fonctions prévues dans la présente directive et dans le cadre d'une procédure administrative ou judiciaire se rapportant à l'exercice de ces fonctions.

5. Lorsqu'une autorité compétente conclut que des actes contraires aux dispositions de la présente directive sont ou ont été commis sur le territoire d'un autre État membre, elle notifie cette conclusion le plus spécifiquement possible à l'autorité compétente de cet autre État membre. L'autorité compétente de cet autre État membre prend les mesures qui conviennent. Elle informe l'autorité notifiante du résultat final et, dans la mesure du possible, des résultats intérimaires significatifs.

6. L'autorité compétente d'un État membre peut également demander qu'une enquête soit effectuée par l'autorité compétente d'un autre État membre, sur le territoire de ce dernier.

Elle peut également demander qu'une partie de son propre personnel soit autorisée à accompagner le personnel de l'autorité compétente de cet autre État membre au cours de l'enquête.

L'enquête est intégralement soumise au contrôle général de l'État membre sur le territoire duquel elle est conduite.

Une autorité compétente peut refuser de donner suite à une demande en vue d'une enquête à mener selon le premier alinéa, ou à une demande d'accompagnement de son personnel par le personnel d'une autorité compétente d'un autre État membre présentée selon le deuxième alinéa, lorsque:

a) l'enquête risque de porter atteinte à la souveraineté, à la sécurité ou à l'ordre public de l'État membre sollicité; ou

b) une procédure judiciaire a déjà été ouverte pour les mêmes actions et contre les mêmes personnes devant les autorités dudit État membre; ou

c) un jugement définitif a déjà été rendu à l'encontre des mêmes contrôleurs légaux des comptes ou cabinets d'audit pour les mêmes actions par les autorités compétentes de l'État membre sollicité.

7. Conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, la Commission peut adopter des mesures d'exécution pour faciliter la coopération entre les autorités compétentes concernant les procédures d'échange d'informations et les modalités des enquêtes transfrontalières prévues aux paragraphes 2 à 4 du présent article.

CHAPITRE IX

DÉSIGNATION ET RÉVOCATION

Article 37

Désignation des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit

1. Le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit est désigné par l'assemblée générale des actionnaires ou des membres de l'entité contrôlée.

2. Les États membres peuvent prévoir d'autres systèmes ou modalités de désignation du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, pour autant que ces systèmes ou modalités visent à assurer l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit par rapport aux membres exécutifs de l'organe d'administration ou à l'organe de direction de l'entité contrôlée.

Article 38

Révocation et démission des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit

1. Les États membres veillent à ce que les contrôleurs légaux des comptes ou cabinets d'audit ne puissent être révoqués que pour de justes motifs. Une divergence d'opinion sur un traitement comptable ou une procédure de contrôle ne constitue pas un motif de révocation valable.

2. Les États membres veillent à ce que l'entité contrôlée et le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit informent l'autorité ou les autorités responsables de la supervision publique de la révocation ou de la démission du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit en cours de mandat et en donnent une explication appropriée.

CHAPITRE X

DISPOSITIONS SPÉCIALES CONCERNANT LE CONTRÔLE LÉGAL DES COMPTES DES ENTITÉS D'INTÉRÊT PUBLIC

Article 39

Application aux entités d'intérêt public non cotées

Les États membres peuvent exempter les entités d'intérêt public, qui n'ont pas émis de valeurs mobilières admises à la négociation sur un marché réglementé au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE, et leur(s) contrôleur(s) légal (légaux) des comptes ou cabinet(s) d'audit de l'une ou de plusieurs des exigences visées au présent chapitre.

Article 40

Rapport de transparence

1. Les États membres veillent à ce que les contrôleurs légaux des comptes et cabinets d'audit qui procèdent au contrôle légal des comptes d'entités d'intérêt public publient sur leur site internet, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice comptable, un rapport de transparence annuel incluant au moins les informations suivantes:

- a) une description de leur structure juridique et de capital;
- b) lorsqu'un cabinet d'audit appartient à un réseau, une description de ce réseau et des dispositions juridiques et structurelles qui l'organisent;
- c) une description de la structure de gouvernance du cabinet d'audit;
- d) une description du système interne de contrôle qualité et une déclaration de l'organe d'administration ou de direction concernant l'efficacité de son fonctionnement;
- e) la date du dernier examen de qualité visé à l'article 29;
- f) une liste des entités d'intérêt public pour lesquelles le cabinet d'audit a effectué un contrôle légal des comptes au cours de l'exercice écoulé;
- g) une déclaration concernant les pratiques d'indépendance du cabinet d'audit et confirmant qu'une vérification interne de cette indépendance a été effectuée;
- h) une déclaration concernant la politique suivie par le cabinet d'audit pour ce qui est de la formation continue des contrôleurs légaux des comptes mentionnée à l'article 13;

i) des informations financières montrant l'importance du cabinet d'audit, telles que le chiffre d'affaires total, ventilé en honoraires perçus pour le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés, et en honoraires perçus pour les autres services d'assurance, les services de conseil fiscal et tout autre service autre que d'audit;

j) des informations sur les bases de rémunérations des associés.

Dans des circonstances exceptionnelles, les États membres peuvent déroger au point f) dans la mesure nécessaire pour parer à une menace imminente et grave pesant sur la sécurité individuelle d'une personne.

2. Le rapport de transparence est signé par le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit, selon le cas. Cette signature peut, par exemple, être une signature électronique au sens de l'article 2, paragraphe 1, de la directive 1999/93/CE.

Article 41

Comité d'audit

1. Chaque entité d'intérêt public doit être dotée d'un comité d'audit. Les États membres déterminent si les comités d'audit doivent être composés de membres non exécutifs de l'organe d'administration et/ou de membres de l'organe de surveillance de l'entité contrôlée et/ou de membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entité contrôlée. Au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant et compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit.

Les États membres peuvent permettre que, dans les entités d'intérêt public satisfaisant aux critères de l'article 2, paragraphe 1, point f), de la directive 2003/71/CE⁽¹⁾, les fonctions attribuées au comité d'audit soient exercées par l'organe d'administration ou de surveillance dans son ensemble, à condition au moins que, lorsque le président de cet organe est un membre exécutif, il ne soit pas le président du comité d'audit.

2. Sans préjudice des responsabilités des membres de l'organe d'administration, de gestion ou de surveillance ou des autres membres nommés par l'assemblée générale des actionnaires de l'entité contrôlée, le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes:

- a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière;
- b) suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, d'audit interne, le cas échéant, et de gestion des risques de la société;
- c) suivi du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés;

⁽¹⁾ Directive 2003/71/CE du Parlement européen et du Conseil du 4 novembre 2003 concernant le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation (JO L 345 du 31.12.2003, p. 64).

d) examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée.

3. La proposition de l'organe d'administration ou de l'organe de surveillance d'une entité d'intérêt public relative à la nomination du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit est fondée sur une recommandation du comité d'audit.

4. Le contrôleur légal des comptes ou le cabinet d'audit fait 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.

5. Les États membres peuvent permettre ou décider que les dispositions établies aux paragraphes 1 à 4 ne s'appliquent pas aux entités d'intérêt public qui disposent d'un organe remplissant des fonctions équivalentes à celle d'un comité d'audit, instauré et fonctionnant en vertu des dispositions en vigueur dans l'État membre où l'entité à contrôler est enregistrée. En pareil cas, l'entité indique quel est l'organe qui remplit ces fonctions et révèle sa composition.

6. Les États membres peuvent exempter de l'obligation d'avoir un comité d'audit:

- a) les entités d'intérêt public qui sont des entreprises filiales au sens de l'article 1^{er} de la directive 83/349/CEE, si l'entité satisfait aux exigences des paragraphes 1 à 4 du présent article, au niveau du groupe;
- b) les entités d'intérêt public qui sont des organismes de placement collectif tels que définis à l'article 1^{er}, paragraphe 2, de la directive 85/611/CEE. Les États membres peuvent aussi exempter les entités d'intérêt public ayant pour seul objet le placement collectif de capitaux apportés par le public et qui exercent leurs activités sur la base du principe du partage des risques, sans chercher à prendre le contrôle juridique ou de gestion d'un des émetteurs de ses actifs sous-jacents, à condition que ces organismes de placement collectif soient autorisés et fassent l'objet d'un contrôle des autorités compétentes et qu'ils disposent d'un établissement dépositaire exerçant des fonctions équivalentes à celles prévues par la directive 85/611/CEE;

- c) les entités d'intérêt public dont la seule activité consiste à émettre des titres reposant sur des actifs au sens de l'article 2, paragraphe 5, du règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission⁽²⁾; dans ce cas, les États membres exigent de l'entité qu'elle divulgue les raisons pour lesquelles elle ne juge pas opportun de disposer d'un comité d'audit ou d'un organe d'administration ou de surveillance chargé d'exercer les fonctions du comité d'audit;

⁽²⁾ JO L 149 du 30.4.2004, p. 1.

d) les établissements de crédit au sens de l'article 1^{er}, paragraphe 1, de la directive 2000/12/CE, dont les parts ne sont pas admises à la négociation sur un marché réglementé d'un État membre au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE et qui n'ont émis, de manière continue ou répétée, que des titres obligataires, à condition que le montant total nominal de ces titres reste inférieur à 100 000 000 EUR et qu'ils n'aient pas publié de prospectus au titre de la directive 2003/71/CE.

Article 42

Indépendance

1. En plus des dispositions prévues aux articles 22 et 24, les États membres veillent à ce que les contrôleurs légaux des comptes ou les cabinets d'audit qui effectuent le contrôle légal des comptes d'une entité d'intérêt public:

- a) confirment chaque année par écrit au comité d'audit leur indépendance par rapport à l'entité d'intérêt public contrôlée;
- b) communiquent chaque année au comité d'audit les services additionnels fournis à l'entité contrôlée; et
- c) examinent avec le comité d'audit les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques, consignées par eux conformément à l'article 22, paragraphe 3.

2. Les États membres veillent à ce que l'associé/les associés principal/principaux chargé(s) d'effectuer un contrôle légal des comptes soi(en)t remplacé(s) dans sa/leur mission de contrôle légal des comptes au plus tard sept ans à partir de la date de sa/leur nomination et ne soi(en)t autorisé(s) à participer à nouveau au contrôle de l'entité contrôlée qu'à l'issue d'une période d'au moins deux ans.

3. Le contrôleur légal des comptes ou l'associé principal chargé d'effectuer un contrôle légal des comptes qui effectue le contrôle au nom d'un cabinet d'audit n'est pas autorisé à occuper un poste de gestion important au sein de l'entité contrôlée avant qu'une période de deux ans au moins se soit écoulée depuis qu'il a quitté ses fonctions de contrôleur légal des comptes ou d'associé principal.

Article 43

Assurance qualité

L'examen d'assurance qualité mentionné à l'article 29 est mis en œuvre au moins tous les trois ans à l'égard des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit qui procèdent au contrôle légal des comptes d'entités d'intérêt public.

CHAPITRE XI

ASPECTS INTERNATIONAUX

Article 44

Agrément des auditeurs de pays tiers

1. Sous réserve de réciprocité, les autorités compétentes d'un État membre peuvent agréer un contrôleur de pays tiers en tant que contrôleur légal des comptes, à condition que cette personne prouve qu'elle répond à des exigences équivalentes à celles visées à l'article 4 et aux articles 6 à 13.

2. Avant d'agréer un contrôleur de pays tiers répondant aux exigences du paragraphe 1, les autorités compétentes appliquent les dispositions prévues à l'article 14.

Article 45

Enregistrement et supervision des contrôleurs et des entités d'audit de pays tiers

1. Les autorités compétentes d'un État membre enregistrent, conformément aux articles 15 à 17, chaque contrôleur et chaque entité d'audit de pays tiers qui présentent un rapport d'audit concernant les comptes annuels ou les comptes consolidés d'une société constituée en dehors de la Communauté dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé de cet État membre, au sens de l'article 4, paragraphe 1, point 14), de la directive 2004/39/CE, sauf lorsque la société est une entité qui émet uniquement des titres de créance admis à la négociation sur un marché réglementé, au sens de l'article 2, paragraphe 1, point b), de la directive 2004/109/CE (¹), dont la valeur nominale unitaire est au moins égale à 50 000 EUR ou, pour les titres de créance libellés dans une devise autre que l'euro, dont la valeur nominale unitaire est équivalente à au moins 50 000 EUR à la date d'émission.

2. Les articles 18 et 19 s'appliquent.

3. Les États membres soumettent les contrôleurs et les entités d'audit de pays tiers qu'ils ont enregistrés à leurs systèmes de supervision publique, à leurs systèmes d'assurance qualité et à leurs systèmes d'enquête et de sanctions. Un État membre peut exempter un contrôleur ou une entité d'audit de pays tiers qu'il a enregistré de l'obligation de se soumettre à son système d'assurance qualité si un autre État membre, ou un système d'assurance qualité d'un pays tiers jugé équivalent conformément à l'article 46, a soumis le contrôleur ou l'entité d'audit du pays tiers concerné à un examen de qualité au cours des trois années qui précédent.

(¹) Directive 2004/109/CE du Parlement européen et du Conseil du 15 décembre 2004 sur l'harmonisation des obligations de transparence concernant l'information sur les émetteurs dont les valeurs mobilières sont admises à la négociation sur un marché réglementé (JO L 390 du 31.12.2004, p. 38).

4. Sans préjudice de l'article 46, les rapports d'audit de comptes annuels ou de comptes consolidés visés au paragraphe 1 du présent article émis par des contrôleurs ou des entités d'audit de pays tiers qui n'ont pas été enregistrés dans l'État membre considéré n'ont aucune valeur juridique dans cet État membre.

5. Un État membre ne peut enregistrer une entité d'audit de pays tiers, que pour autant:

- a) qu'elle réponde à des exigences équivalentes à celles énoncées à l'article 3, paragraphe 3;
- b) que la majorité des membres de l'organe d'administration ou de gestion de l'entité d'audit de pays tiers réponde à des exigences équivalentes à celles énoncées aux articles 4 à 10;
- c) que le contrôleur de pays tiers qui procède à l'audit au nom de l'entité d'audit de pays tiers réponde à des exigences équivalentes à celles énoncées aux articles 4 à 10;
- d) que l'audit des comptes annuels ou des comptes consolidés visé au paragraphe 1 soit effectué conformément aux normes internationales d'audit visées à l'article 26, ainsi qu'aux exigences énoncées aux articles 22, 24 et 25, ou à des normes et à des exigences équivalentes;
- e) qu'elle publie sur son site internet un rapport annuel de transparence incluant les informations prévues à l'article 40 ou qu'elle se conforme à des exigences de publication équivalentes.

6. Pour assurer l'application uniforme du paragraphe 5, point d), l'équivalence qui y est mentionnée est évaluée par la Commission en coopération avec les États membres. La Commission statue à cet égard conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2. Tant que la Commission n'a pas pris de décision, les États membres peuvent évaluer eux-mêmes l'équivalence visée au paragraphe 5, point d).

Article 46

Dérogation en cas d'équivalence

1. Les États membres peuvent, sur une base de réciprocité, ne pas appliquer ou modifier les exigences énoncées à l'article 45, paragraphes 1 et 3, à la seule condition que l'entité d'audit de pays tiers ou le contrôleur de pays tiers soit soumis, dans le pays tiers où il a son siège, à des systèmes de supervision publique, d'assurance qualité, d'enquête et de sanctions répondant à des exigences équivalentes à celles énoncées aux articles 29, 30 et 32.

2. Pour assurer l'application uniforme du paragraphe 1 du présent article, l'équivalence qui y est mentionnée est évaluée par la Commission en coopération avec les États membres. La Commission statue à cet égard conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2. Tant que la Commission n'a

pas pris de décision, les États membres peuvent évaluer eux-mêmes l'équivalence visée au paragraphe 1 du présent article, ou se fonder sur les évaluations réalisées par d'autres États membres. Si la Commission décide que l'exigence d'équivalence visée au paragraphe 1 n'est pas remplie, elle peut autoriser les entités d'audit concernées à poursuivre leurs activités d'audit conformément aux exigences de l'État membre concerné durant une période transitoire appropriée.

3. Les États membres communiquent à la Commission:

- a) leurs évaluations de l'équivalence visée au paragraphe 2; et
- b) les éléments principaux de leurs modalités de coopération avec des systèmes de supervision publique, d'assurance qualité, d'enquête et de sanctions de pays tiers, sur la base du paragraphe 1.

Article 47

Coopération avec les autorités compétentes de pays tiers

1. Les États membres peuvent autoriser la communication aux autorités compétentes d'un pays tiers de documents d'audit ou d'autres documents détenus par des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit par eux agréés, pour autant que:

- a) ces documents d'audit ou autres documents sont relatifs à des audits de sociétés ayant émis des valeurs mobilières sur les marchés de capitaux dudit pays tiers ou appartenant à un groupe qui établit des comptes consolidés légaux dans ce pays tiers;
- b) la communication est effectuée via les autorités compétentes de l'État membre concerné aux autorités compétentes du pays tiers, et sur leur demande;
- c) les autorités compétentes du pays tiers concerné répondent aux critères déclarés adéquats selon les modalités prévues au paragraphe 3;
- d) il existe des accords sur les modalités de travail entre les autorités compétentes concernées sur une base de réciprocité;
- e) la communication de données à caractère personnel au pays tiers se fait conformément au chapitre IV de la directive 95/46/CE.

2. Les modalités de travail visées au paragraphe 1, point d), doivent assurer que:

- a) les justifications sur les raisons de la requête pour l'obtention de documents d'audit ou d'autres documents sont fournies par les autorités compétentes;
- b) les personnes employées ou précédemment employées par les autorités compétentes du pays tiers qui reçoit l'information sont soumises aux obligations de secret professionnel;

- c) les autorités compétentes du pays tiers ne peuvent utiliser ces documents d'audit ou autres documents qu'aux fins de l'exercice des fonctions de supervision publique, d'assurance qualité et d'enquête répondant à des exigences équivalentes à celles énoncées aux articles 29, 30 et 32;
- d) la demande de la part des autorités compétentes du pays tiers portant sur des documents d'audit ou d'autres documents détenus par des contrôleurs légaux des comptes ou des cabinets d'audit peut être refusée lorsque:
- la fourniture de tels documents risque de porter atteinte à la souveraineté, à la sécurité ou à l'ordre public de la Communauté ou de l'État membre sollicité, ou
 - une procédure judiciaire a déjà été ouverte pour les mêmes actions et contre les mêmes personnes devant les autorités de l'État membre sollicité.
3. L'adéquation aux critères énoncée au paragraphe 1, point c), est décidée par la Commission selon la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, afin de faciliter la coopération entre les autorités compétentes. L'évaluation de l'adéquation est effectuée en coopération avec les États membres et elle est basée sur les critères visés à l'article 36 ou sur des résultats fonctionnels essentiellement équivalents. Les États membres prennent les mesures nécessaires pour être en conformité avec la décision de la Commission.
4. Dans des cas exceptionnels, et par dérogation au paragraphe 1, les États membres peuvent autoriser les contrôleurs légaux des comptes ou les cabinets d'audit agréés par eux à communiquer des documents d'audit et d'autres documents directement aux autorités compétentes du pays tiers, pour autant que:
- a) une enquête a été initiée par les autorités compétentes dudit pays tiers;
 - b) la communication des documents n'est pas en contradiction avec les obligations auxquelles sont soumis les contrôleurs légaux des comptes et les cabinets d'audit en matière de communication des documents d'audit et d'autres documents aux autorités compétentes de leur propre pays;
 - c) il existe des accords sur les modalités de travail avec les autorités compétentes dudit pays tiers qui permettent par réciprocité aux autorités compétentes d'un État membre l'accès direct aux documents d'audit et autres documents des entités d'audit dudit pays tiers;
 - d) l'autorité compétente requérante du pays tiers informe à l'avance l'autorité compétente du pays du contrôleur légal des comptes ou du cabinet d'audit de chaque demande d'accès direct à l'information, en indiquant les raisons de celle-ci;
 - e) les conditions énoncées au paragraphe 2 sont respectées.

5. La Commission peut spécifier, conformément à la procédure visée à l'article 48, paragraphe 2, les cas exceptionnels visés au paragraphe 4 du présent article, afin de faciliter la coopération entre les autorités compétentes et d'assurer l'application uniforme dudit paragraphe 4.

6. Les États membres communiquent à la Commission les accords sur les modalités de travail visées aux paragraphes 1 et 4.

CHAPITRE XII

DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Article 48

Procédure de comité

1. La Commission est assistée par un comité (ci-après dénommé «comité»).
2. Dans le cas où il est fait référence au présent paragraphe, les articles 5 et 7 de la décision 1999/468/CE s'appliquent, dans le respect des dispositions de l'article 8 de celle-ci.

La période prévue à l'article 5, paragraphe 6, de la décision 1999/468/CE est fixée à trois mois.

3. Le comité adopte son règlement intérieur.

4. Sans préjudice des mesures d'exécution déjà arrêtées, et à l'exception des dispositions énoncées à l'article 26, dès l'expiration d'une période de deux ans après l'adoption de la présente directive, et au 1^{er} avril 2008 au plus tard, l'application des dispositions de ladite directive nécessitant l'adoption de règles techniques, d'amendements et de décisions conformément au paragraphe 2 est suspendue. Sur proposition de la Commission, le Parlement européen et le Conseil peuvent reconduire les dispositions concernées conformément à la procédure prévue à l'article 251 du traité et, à cette fin, ils les réexaminent avant l'expiration de la période ou de la date précitée.

Article 49

Modification de la directive 78/660/CEE et de la directive 83/349/CEE

1. La directive 78/660/CEE est modifiée comme suit:

- a) À l'article 43, paragraphe 1, le point suivant est ajouté:
«15) séparément, le total des honoraires perçus pendant l'exercice par le contrôleur légal des comptes ou par le cabinet d'audit pour le contrôle légal des comptes annuels, le total des honoraires perçus pour les autres services d'assurance, le total des honoraires perçus pour les services de conseil fiscal et le total des honoraires perçus pour tout service autre que d'audit.»

Les États membres peuvent prévoir que cette exigence ne s'applique pas lorsque la société est incluse dans les comptes consolidés qui doivent être établis en vertu de l'article 1^{er} de la directive 83/349/CEE, à condition que ces informations soient données dans l'annexe des comptes consolidés.»

b) À l'article 44, le paragraphe 1 est remplacé par le texte suivant:

«1. Les États membres peuvent permettre que les sociétés visées à l'article 11 établissent une annexe abrégée de leurs comptes dépourvue des indications demandées à l'article 43, paragraphe 1, points 5) à 12), point 14 sous a) et point 15). Toutefois, l'annexe doit indiquer d'une façon globale pour tous les postes concernés les informations prévues à l'article 43, paragraphe 1, point 6).»

c) À l'article 45, le paragraphe 2 est remplacé par le texte suivant:

«2. Le paragraphe 1, point b), s'applique également aux indications prescrites à l'article 43, paragraphe 1, point 8).

Les États membres peuvent autoriser les sociétés visées à l'article 27 à omettre les indications prescrites à l'article 43, paragraphe 1, point 8). Les États membres peuvent aussi autoriser les sociétés visées à l'article 27 à omettre les indications prescrites à l'article 43, paragraphe 1, point 15), pour autant que ces indications soient fournies au système de supervision publique visé à l'article 32 de la directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant le contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés (*), sur demande de ce dernier

(*) JO L 157 du 9.6.2006, p. 87.»

2. À l'article 34 de la directive 83/349/CEE, le point suivant est ajouté:

«16) séparément, le total des honoraires perçus pendant l'exercice par le contrôleur légal des comptes ou par le cabinet d'audit pour le contrôle légal des comptes consolidés, le total des honoraires perçus pour les autres services d'assurance, le total des honoraires perçus pour les services de conseil fiscal et le total des honoraires perçus pour tout service autre que d'audit.»

Article 50

Abrogation de la directive 84/253/CEE

La directive 84/253/CEE est abrogée avec effet au 29 juin 2006. Toute référence à la directive abrogée est interprétée comme une référence à la présente directive.

Article 51

Disposition transitoire

Les contrôleurs légaux des comptes ou cabinets d'audit qui ont été agréés par les autorités compétentes des États membres conformément à la directive 84/253/CEE avant l'entrée en vigueur des dispositions visées à l'article 53, paragraphe 1, sont réputés avoir été agréés conformément à la présente directive.

Article 52

Harmonisation minimale

Les États membres qui exigent le contrôle légal des comptes peuvent imposer des exigences plus rigoureuses, à moins qu'il n'en soit disposé autrement dans la présente directive.

Article 53

Transposition

1. Les États membres adoptent et publient les dispositions nécessaires pour se conformer à la présente directive avant le 29 juin 2008. Ils en informeront immédiatement la Commission.
2. Lorsque les États membres adoptent ces dispositions, celles-ci contiennent une référence à la présente directive ou sont accompagnées d'une telle référence lors de leur publication officielle. Les modalités de cette référence sont arrêtées par les États membres.
3. Les États membres communiquent à la Commission le texte des dispositions essentielles de droit interne qu'ils adoptent dans le domaine régi par la présente directive.

Article 54

Entrée en vigueur

La présente directive entre en vigueur le vingtième jour suivant celui de sa publication au *Journal officiel de l'Union européenne*.

Article 55

Destinataires

Les États membres sont destinataires de la présente directive.

Fait à Strasbourg, le 17 mai 2006.

Par le Parlement européen

Le président

J. BORRELL FONTELLES

Par le Conseil

Le président

H. WINKLER

Décrets, arrêtés, circulaires

TEXTES GÉNÉRAUX

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Ordonnance n° 2008-1278 du 8 décembre 2008 transposant la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006 et relative aux commissaires aux comptes

NOR : JUSC0815761R

Le Président de la République,

Sur le rapport du Premier ministre et de la garde des sceaux, ministre de la justice,

Vu la Constitution, notamment son article 38 ;

Vu la directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006 concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés et modifiant les directives 78/660/CEE et 83/349/CEE du Conseil, et abrogeant la directive 84/253/CEE du Conseil ;

Vu la décision 2008/627/CE de la Commission du 29 juillet 2008 concernant une période transitoire pour les activités d'audit exercées par les contrôleurs et les entités d'audit de certains pays tiers ;

Vu le code des assurances ;

Vu le code de commerce ;

Vu le code de justice administrative, notamment son article R. 123-20 ;

Vu le code monétaire et financier ;

Vu le code de la mutualité ;

Vu le code de la sécurité sociale ;

Vu la loi n° 91-772 du 7 août 1991 relative au congé de représentation en faveur des associations et des mutuelles et au contrôle des comptes des organismes faisant appel à la générosité publique ;

Vu la loi n° 2008-649 du 3 juillet 2008 portant diverses dispositions d'adaptation du droit des sociétés au droit communautaire, notamment son article 32 ;

Vu l'avis du Conseil supérieur de la mutualité du 3 juillet 2008 ;

Vu l'avis du comité consultatif de la législation et de la réglementation financières du 23 juillet 2008 ;

Le Conseil d'Etat (section de l'intérieur) entendu ;

Le conseil des ministres entendu,

Ordonne :

Article 1^{er}

Le code de commerce est modifié conformément aux articles 2 à 14 de la présente ordonnance.

Article 2

L'article L. 821-1 est ainsi modifié :

1^o Le huitième alinéa est supprimé ;

2^o Le dixième alinéa, qui devient le neuvième alinéa, est remplacé par les dispositions suivantes :

« – de définir le cadre et les orientations des contrôles périodiques prévus au b de l'article L. 821-7 qu'il met en œuvre soit directement, soit en délégant l'exercice à la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et aux compagnies régionales, ou qui sont réalisés par la Compagnie nationale et les compagnies régionales, selon les modalités prévues à l'article L. 821-9 ;

« – de superviser les contrôles prévus au b et au c de l'article L. 821-7 et d'émettre des recommandations dans le cadre de leur suivi ;

« – de veiller à la bonne exécution des contrôles prévus au b de l'article L. 821-7 et, lorsqu'ils sont effectués à sa demande, au c du même article ; »

3^o Il est ajouté un alinéa ainsi rédigé :

« Les missions définies aux dixième et onzième alinéas du présent article sont exercées dans des conditions fixées par décret en Conseil d'Etat garantissant l'indépendance des fonctions de contrôle et de sanction. »

Article 3

L'article L. 821-3 est ainsi modifié :

1^o Le 1^o est remplacé par les dispositions suivantes :

« 1^o Trois magistrats, dont un membre ou ancien membre de la Cour de cassation, président, un second magistrat de l'ordre judiciaire et un magistrat de la Cour des comptes ; »

2^o Après le cinquième alinéa (4^o), il est inséré un alinéa ainsi rédigé :

« Le président exerce ses fonctions à plein temps. En cas d'empêchement, il est suppléé par le second magistrat de l'ordre judiciaire. »

Article 4

I. – L'article L. 821-5-2 devient l'article L. 821-5-3.

Dans l'article L. 821-5-3, les mots : « à l'article précédent » sont remplacés par les mots : « aux deux articles précédents ».

II. – L'article L. 821-5-1 est remplacé par deux articles L. 821-5-1 et L. 821-5-2 ainsi rédigés :

« *Art. L. 821-5-1.* – Aux fins mentionnées à l'avant-dernier alinéa de l'article L. 821-1, le Haut Conseil du commissariat aux comptes communique, à leur demande, les informations ou les documents qu'il détient ou qu'il recueille aux autorités des Etats membres de la Communauté européenne exerçant des compétences analogues aux siennes.

« Il peut demander au garde des sceaux, ministre de la justice, de faire diligenter une inspection, conformément aux dispositions de l'article L. 821-8, ou faire diligenter par les contrôleurs mentionnés à l'article L. 821-9 les opérations de contrôle qu'il détermine, afin de répondre aux demandes d'assistance des autorités mentionnées au premier alinéa.

« Lorsque l'une de ces autorités le demande, le garde des sceaux, ministre de la justice, peut autoriser les agents de cette autorité à assister aux opérations de contrôle mentionnées au deuxième alinéa.

« Un décret en Conseil d'Etat détermine les conditions d'application du présent article.

« *Art. L. 821-5-2.* – Aux fins mentionnées à l'avant-dernier alinéa de l'article L. 821-1, le Haut Conseil du commissariat aux comptes peut communiquer des informations ou des documents qu'il détient ou qu'il recueille aux autorités d'Etats non membres de la Communauté européenne exerçant des compétences analogues aux siennes sous réserve de réciprocité et à la condition que l'autorité concernée soit soumise au secret professionnel avec les mêmes garanties qu'en France.

« Il peut, sous les mêmes réserve et condition, demander au garde des sceaux, ministre de la justice, de faire diligenter une inspection, conformément aux dispositions de l'article L. 821-8, ou faire diligenter par les contrôleurs mentionnés à l'article L. 821-9 les opérations de contrôle qu'il détermine afin de répondre aux demandes d'assistance des autorités mentionnées au premier alinéa.

« Un décret en Conseil d'Etat détermine les conditions d'application du présent article, notamment les modalités de la coopération du Haut Conseil avec ces autorités et les conditions dans lesquelles ces modalités sont précisées par des conventions passées par le Haut Conseil avec ces autorités. »

Article 5

L'article L. 821-7 est ainsi modifié :

1^o Il est ajouté à la fin du quatrième alinéa, après les mots : « compagnies régionales », les mots : « , ou effectués à la demande du Haut Conseil » ;

2^o Il est ajouté un dernier alinéa ainsi rédigé :

« Les personnes participant aux contrôles et inspections mentionnés au présent article sont soumises au secret professionnel. »

Article 6

L'article L. 821-9 est remplacé par les dispositions suivantes :

« *Art. L. 821-9.* – Les contrôles prévus au b de l'article L. 821-7 sont effectués, dans les conditions et selon les modalités définies par le Haut Conseil du commissariat aux comptes, par des contrôleurs n'exerçant pas de fonctions de contrôle légal des comptes ou par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ou les compagnies régionales.

« Lorsque ces contrôles sont relatifs à des commissaires aux comptes nommés auprès de personnes faisant appel public à l'épargne ou d'organismes de placements collectifs, ils sont effectués avec le concours de l'Autorité des marchés financiers.

« Les contrôles prévus au c de l'article L. 821-7 sont effectués par la Compagnie nationale ou les compagnies régionales, à leur initiative ou à la demande du Haut Conseil. »

Article 7

Après l'article L. 821-12, il est créé un article L. 821-13 ainsi rédigé :

« *Art. L. 821-13.* – Les commissaires aux comptes exercent leur mission conformément aux normes internationales d'audit adoptées par la Commission européenne dans les conditions définies par la directive 2006/43/CE du 17 mai 2006. En l'absence de norme internationale d'audit adoptée par la Commission, ils se conforment aux normes d'exercice professionnel élaborées par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et homologuées par le garde des sceaux, ministre de la justice, après avis du Haut Conseil du commissariat aux comptes.

« Lorsqu'une norme internationale d'audit a été adoptée par la Commission européenne dans les conditions définies à l'alinéa précédent, le garde des sceaux, ministre de la justice, peut, d'office, après avis de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes et du Haut Conseil du commissariat aux comptes, ou sur proposition de la Compagnie nationale et après avis du Haut Conseil, imposer des diligences ou des procédures complémentaires ou, à titre exceptionnel, écarter certains éléments de la norme afin de tenir compte de spécificités de la loi française. Les procédures et diligences complémentaires sont communiquées à la Commission européenne et aux autres Etats membres préalablement à la publication. Lorsqu'il écarte certains éléments d'une norme internationale, le garde des sceaux, ministre de la justice, en informe la Commission européenne et les autres Etats membres, en précisant les motifs de sa décision, six mois au moins avant la publication de l'acte qui le décide ou, lorsque ces spécificités existent déjà au moment de l'adoption de la norme internationale par la Commission européenne, trois mois au moins à compter de sa publication au *Journal officiel des Communautés européennes*. »

Article 8

Après l'article L. 822-1-2, il est créé un article L. 822-1-3 ainsi rédigé :

« *Art. L. 822-1-3.* – Sauf lorsqu'ils interviennent auprès de personnes ou d'entités qui émettent uniquement des titres de créances admis à la négociation sur un marché réglementé en France dont la valeur nominale unitaire est au moins égale à 50 000 € ou, pour des titres de créances libellés dans une devise autre que l'euro, dont la valeur nominale unitaire est équivalente à 50 000 € au moins à la date d'émission, les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes agréés dans un Etat non membre de la Communauté européenne ou non partie à l'accord sur l'Espace économique européen qui certifient les comptes annuels ou les comptes consolidés de personnes ou d'entités n'ayant pas leur siège dans un Etat membre de la Communauté européenne ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen mais émettant des titres admis à la négociation sur un marché réglementé en France s'inscrivent sur la liste prévue à l'article L. 822-1.

« Sous réserve de réciprocité, peuvent être exemptés de l'obligation d'inscription les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes agréés dans un Etat non membre de la Communauté européenne ou non partie à l'Espace économique européen qui bénéficient d'une dispense délivrée par arrêté du garde des sceaux, ministre de la justice.

« La dispense d'inscription peut être délivrée lorsque :

« a) Les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes sont agréés par les autorités compétentes d'un Etat au sujet duquel la Commission européenne, sur le fondement de l'article 46 de la directive 2006/43/CE du Parlement européen et du Conseil du 17 mai 2006, a pris une décision par laquelle elle reconnaît qu'est satisfaite l'exigence d'équivalence que pose cet article en ce qui concerne le système de supervision publique, d'assurance qualité, d'enquête et de sanctions ;

« b) En l'absence de décision de la Commission européenne, le système de supervision publique, d'assurance qualité, d'enquête et de sanctions de l'Etat dans lequel les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes sont agréés répond à des exigences équivalentes à celles requises par les articles L. 820-1 et suivants ou ce système a été précédemment évalué par un autre Etat membre et reconnu équivalent.

« Les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 en application du présent article sont soumis aux dispositions du chapitre I^{er} et de la section 1 du chapitre II du présent livre, pour ce qui concerne les missions mentionnées au premier alinéa.

« L'inscription ou la dispense d'inscription conditionne la validité en France des rapports de certification signés par ces professionnels, sans conférer à leur titulaire le droit de conduire des missions de contrôle légal des comptes auprès de personnes ou d'entités dont le siège est situé sur le territoire français.

« Les conditions d'application du présent article sont déterminées par décret en Conseil d'Etat. »

Article 9

Le deuxième alinéa de l'article L. 822-9 est remplacé par un deuxième et un troisième alinéas ainsi rédigés :

« Les trois quarts des droits de vote des sociétés de commissaires aux comptes sont détenus par des commissaires aux comptes ou des sociétés de commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 ou des professionnels régulièrement agréés dans un autre Etat membre de la Communauté européenne pour l'exercice du contrôle légal des comptes. Lorsqu'une société de commissaires aux comptes a une participation dans le capital d'une autre société de commissaires aux comptes, les actionnaires ou associés non commissaires aux comptes ne peuvent détenir plus d'un quart de l'ensemble des droits de vote des deux sociétés.

« Les fonctions de gérant, de président du conseil d'administration ou du directoire, de président du conseil de surveillance et de directeur général sont assurées par des commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 ou régulièrement agréés dans un autre Etat membre de la Communauté européenne pour l'exercice du contrôle légal des comptes. Les trois quarts au moins des membres des organes de gestion, d'administration, de direction ou de surveillance doivent être des commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 ou régulièrement agréés dans un autre Etat membre de la Communauté européenne pour l'exercice du contrôle légal des comptes. Les représentants permanents des sociétés de commissaires aux comptes associés ou actionnaires doivent être des commissaires aux comptes inscrits sur la liste prévue à l'article L. 822-1 ou régulièrement agréés dans un autre Etat membre de la Communauté européenne pour l'exercice du contrôle légal des comptes. »

Article 10

L'article L. 822-14 est ainsi modifié :

1^o Le deuxième alinéa est complété par les mots : « au sens de l'article 3 de la loi n° 91-772 du 7 août 1991 » ;

2^o Il est ajouté un troisième alinéa ainsi rédigé :

« Le commissaire aux comptes personne physique ou, dans une société de commissaires aux comptes, le membre signataire ainsi que, le cas échéant, tout autre membre désigné par la société comme responsable de la mission, qui ont certifié les comptes d'une personne ou d'une entité mentionnée à l'un des deux alinéas précédents, ne peuvent à nouveau participer à une mission de contrôle légal des comptes de cette personne ou entité avant l'expiration d'un délai de deux ans à compter du terme de la précédente mission. »

Article 11

L'article L. 822-15 est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Les commissaires aux comptes procédant à une revue indépendante ou contribuant au dispositif de contrôle de qualité interne sont astreints au secret professionnel. »

Article 12

L'article L. 823-3 est complété par un alinéa ainsi rédigé :

« Le commissaire aux comptes dont la mission est expirée, qui a été révoqué, relevé de ses fonctions, suspendu, interdit temporairement d'exercer, radié, omis ou a donné sa démission permet au commissaire aux comptes lui succédant d'accéder à toutes les informations et à tous les documents pertinents concernant la personne ou l'entité dont les comptes sont certifiés. »

Article 13

L'article L. 823-16 est ainsi modifié :

1^o Le premier alinéa est remplacé par les dispositions suivantes :

« Les commissaires aux comptes portent à la connaissance, selon le cas, de l'organe collégial chargé de l'administration ou de l'organe chargé de la direction et de l'organe de surveillance, ainsi que, le cas échéant, du comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective de ces organes : » ;

2^o Après le 4^o, sont ajoutées les dispositions suivantes :

« Lorsqu'ils interviennent auprès de personnes ou d'entités soumises aux dispositions de l'article L. 823-19 ou qui se sont volontairement dotées d'un comité spécialisé au sens dudit article, ils examinent en outre avec le comité spécialisé mentionné à cet article les risques pesant sur leur indépendance et les mesures de sauvegarde prises pour atténuer ces risques. Ils portent à la connaissance de ce comité les faiblesses significatives du contrôle interne, pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et lui communiquent chaque année :

« a) Une déclaration d'indépendance ;

« b) Une actualisation des informations mentionnées à l'article L. 820-3 détaillant les prestations fournies par les membres du réseau auquel les commissaires aux comptes sont affiliés ainsi que les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission. »

Article 14

Après l'article L. 823-18, sont insérés deux articles L. 823-19 et L. 823-20 ainsi rédigés :

« Art. L. 823-19. – Au sein des personnes et entités dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé, ainsi que dans les établissements de crédit mentionnés à l'article L. 511-1 du code monétaire et financier, les entreprises d'assurances et de réassurances, les mutuelles régies par le livre II du code de la mutualité et les institutions de prévoyance régies par le titre III du livre IX du code de la sécurité sociale, un comité spécialisé agissant sous la responsabilité exclusive et collective des membres, selon le cas, de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

« La composition de ce comité est fixée, selon le cas, par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance. Le comité ne peut comprendre que des membres de l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance en fonctions dans la société, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction. Un membre au moins du comité doit présenter des compétences particulières en matière financière ou comptable et être indépendant au regard de critères précisés et rendus publics par l'organe chargé de l'administration ou de la surveillance.

« Sans préjudice des compétences des organes chargés de l'administration, de la direction et de la surveillance, ce comité est notamment chargé d'assurer le suivi :

- « a) Du processus d'élaboration de l'information financière ;
- « b) De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
- « c) Du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés par les commissaires aux comptes ;
- « d) De l'indépendance des commissaires aux comptes.

« Il émet une recommandation sur les commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'assemblée générale ou l'organe exerçant une fonction analogue.

« Il rend compte régulièrement à l'organe collégial chargé de l'administration ou à l'organe de surveillance de l'exercice de ses missions et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

« Art. L. 823-20. – Sont exemptés des obligations mentionnées à l'article L. 823-19 :

« 1^o Les personnes et entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16, lorsque la personne ou l'entité qui les contrôle est elle-même soumise aux dispositions de l'article L. 823-19 ;

« 2^o Les organismes de placement collectif mentionnés à l'article L. 214-1 du code monétaire et financier ;

« 3^o Les établissements de crédit dont les titres ne sont pas admis à la négociation sur un marché réglementé et qui n'ont émis, de manière continue ou répétée, que des titres obligataires, à condition que le montant total nominal de ces titres reste inférieur à 100 millions d'euros et qu'ils n'aient pas publié de prospectus ;

« 4^o Les personnes et entités disposant d'un organe remplissant les fonctions du comité spécialisé mentionné à l'article L. 823-19, sous réserve d'identifier cet organe, qui peut être l'organe chargé de l'administration ou l'organe de surveillance, et de rendre publique sa composition. »

Article 15

Le code des assurances est ainsi modifié :

1^o Après l'article L. 322-2, il est rétabli un article L. 322-3 ainsi rédigé :

« Art. L. 322-3. – Outre les personnes et entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, sont exemptées des obligations mentionnées à l'article L. 823-19 du même code les personnes et entités liées à une entreprise mère au sens du 1^o de l'article L. 334-2 lorsque l'entreprise mère est elle-même soumise à ces obligations. » ;

2^o Après l'article L. 322-26-2-2, il est inséré un article L. 322-26-2-3 ainsi rédigé :

« Art. L. 322-26-2-3. – Par dérogation aux dispositions du deuxième alinéa de l'article L. 823-19 du code de commerce, le comité spécialisé mentionné à cet article peut comprendre deux membres au plus qui ne font pas partie du conseil d'administration ou du conseil de surveillance, mais qui sont désignés par lui à raison de leurs compétences. »

Article 16

Après l'article L. 512-1 du code monétaire et financier, il est inséré un article L. 512-1-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 512-1-1. – Sont exemptées des obligations mentionnées à l'article L. 823-19 du code de commerce :

« a) Les personnes et entités affiliées, au sens de l'article L. 512-92, à une caisse d'épargne et de prévoyance ;

« b) Les personnes et entités agréées collectivement avec une caisse régionale ou fédérale ou une fédération régionale au sens de l'article R. 511-3 ;

« c) Les personnes et entités agréées collectivement avec une banque mutualiste et coopérative au sens de l'article R. 515-1, dès lors qu'elles n'ont pas émis de valeurs mobilières admises à la négociation sur un marché réglementé. »

Article 17

Le code de la mutualité est ainsi modifié :

1^o Après l'article L. 114-17, il est inséré un article L. 114-17-1 ainsi rédigé :

« Art. L. 114-17-1. – Par dérogation aux dispositions de l'article L. 823-19 du code de commerce, le comité spécialisé dont sont dotées les mutuelles régies par le livre II du présent code peut comprendre deux membres au plus qui ne font pas partie du conseil d'administration mais qui sont désignés par lui à raison de leurs compétences. » ;

2^o Après l'article L. 212-3, il est inséré un article L. 212-3-1 ainsi rédigé :

« *Art. L. 212-3-1.* – Outre les personnes et entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, sont exemptées des obligations mentionnées à l'article L. 823-19 du même code les personnes et entités liées à un organisme de référence au sens du 1^o de l'article L. 212-7-1 lorsque l'organisme de référence est lui-même soumis à ces obligations. »

Article 18

Le code de la sécurité sociale est ainsi modifié :

1^o Après l'article L. 931-13-1, il est rétabli un article L. 931-14 ainsi rédigé :

« *Art. L. 931-14.* – Par dérogation aux dispositions de l'article L. 823-19 du code de commerce, le comité spécialisé mentionné à cet article peut comprendre deux membres au plus qui ne font pas partie du conseil d'administration mais qui sont désignés par lui à raison de leurs compétences. » ;

2^o Après l'article L. 931-14 est inséré un article L. 931-14-1 ainsi rédigé :

« *Art. L. 931-14-1.* – Outre les personnes et entités contrôlées au sens de l'article L. 233-16 du code de commerce, sont exemptées des obligations mentionnées à l'article L. 823-19 du même code les personnes et entités liées à un organisme de référence au sens du 1^o de l'article L. 933-2 lorsque l'organisme de référence est lui-même soumis à ces obligations. »

Article 19

Au cours de la période mentionnée dans la décision 2008/627/CE de la Commission du 29 juillet 2008 susvisée et pour l'application de cette décision, les commissaires aux comptes et sociétés de commissaires aux comptes agréés par les autorités compétentes des Etats mentionnés dans l'annexe de cette décision, qui certifient les comptes annuels ou les comptes consolidés de personnes ou d'entités n'ayant pas leur siège social dans un Etat membre de la Communauté européenne ou dans un autre Etat partie à l'accord sur l'Espace économique européen mais dont les titres sont admis à la négociation sur un marché réglementé en France, sont dispensés de l'inscription prévue à l'article L. 822-1-3 du code de commerce.

Ils sont soumis à une obligation d'inscription dans les conditions et selon les modalités fixées par décret en Conseil d'Etat.

Article 20

Les contrôleurs mentionnés au premier alinéa de l'article L. 821-9 du code de commerce sont mis à la disposition du Haut Conseil par la Compagnie nationale des commissaires aux comptes. Ils reçoivent leurs instructions du seul Haut Conseil du commissariat aux comptes.

La mise à disposition des contrôleurs est sans effet sur les obligations de l'employeur, notamment en matière de rémunérations, de formation professionnelle, d'avancement, de charges et d'avantages sociaux. Elle prend fin lorsque, à compter d'une date fixée par décret, les contrôleurs sont employés par le Haut Conseil en vertu de contrats de droit privé.

Un directeur des contrôleurs est employé par le Haut Conseil en vertu d'un contrat de droit privé.

Article 21

Les dispositions du 2^o de l'article L. 823-16 du code de commerce ainsi que celles des articles 14 à 18 de la présente ordonnance entrent en vigueur à l'expiration d'un délai de huit mois qui suit la clôture du premier exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2008 au cours duquel un mandat au sein de l'organe d'administration ou de surveillance vient à échéance.

Article 22

Le Premier ministre, la ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi, la garde des sceaux, ministre de la justice, et la ministre de la santé, de la jeunesse, des sports et de la vie associative sont responsables, chacun en ce qui le concerne, de l'application de la présente ordonnance, qui sera publiée au *Journal officiel* de la République française.

Fait à Paris, le 8 décembre 2008.

NICOLAS SARKOZY

Par le Président de la République :

Le Premier ministre,
FRANÇOIS FILLON

La garde des sceaux, ministre de la justice,
RACHIDA DATI

*La ministre de l'économie,
de l'industrie et de l'emploi,*
CHRISTINE LAGARDE

*La ministre de la santé,
de la jeunesse, des sports
et de la vie associative,*
ROSELYNE BACHELOT-NARQUIN