

AUTOMNE 2004

Trends & Solutions

BoardMatters

Audit Committee

T. Flemming Ruud:
Bref tour d'horizon

**Le dialogue renforce
la confiance**

Interviews avec
• Anton Affentranger
• Hans Brunhart
• Vincent Gétaz

 **ERNST & YOUNG**

Quality In Everything We Do

BoardMatters



Le comité d'audit (commission financière, comité financier, etc.) assume une fonction des plus importantes dans le cadre des responsabilités du conseil d'administration en matière de direction et de surveillance. Ce qui est depuis longtemps entré dans les mœurs à l'étranger est maintenant mis en pratique en Suisse.

Comme l'illustre à double titre le terme «BoardMatters» choisi par Ernst & Young – dont nous nous sommes laissés inspirer lors du choix de l'iconographie de ce magazine – le conseil d'administration et le comité d'audit ont gagné en importance, et leurs responsabilités ont fortement augmenté.

En ce qui concerne le «comité d'audit» (Audit Committee), notre propos est surtout d'effectuer un

bilan axé sur la pratique. Celui-ci repose sur les premières expériences et observations que nous avons faites, en tant qu'entreprise d'audit et de conseil, tant en Suisse qu'à l'étranger. En plus des thèmes individuels choisis – et il ne peut pas s'agir d'autre chose que d'un choix en l'occurrence – d'illustres représentants de plusieurs entreprises évoquent leurs expériences avec les comités d'audit et aussi les défis qu'ils ont eu à relever.

Nous espérons que les articles ci-après susciteront votre intérêt et vous inspireront.

Ancillo Canepa
Responsable Audit et
membre de la direction générale, Ernst & Young

www.ey.com/ch/boardmatters

Pages 4-7 T. Fleming Ruud

Responsabilité des comités d'audit: bref tour d'horizon



En Suisse, toutes les entreprises cotées en Bourse ne sont pas encore dotées, comme aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, d'un comité d'audit indépendant. Au lieu d'un recours aux check-lists qui s'est manifesté en réaction dans un premier temps, c'est souvent un solide bon sens qui est requis.

Pages 8-10 **Ancillo Canepa/Conrad Löffel**

Le dialogue renforce la confiance

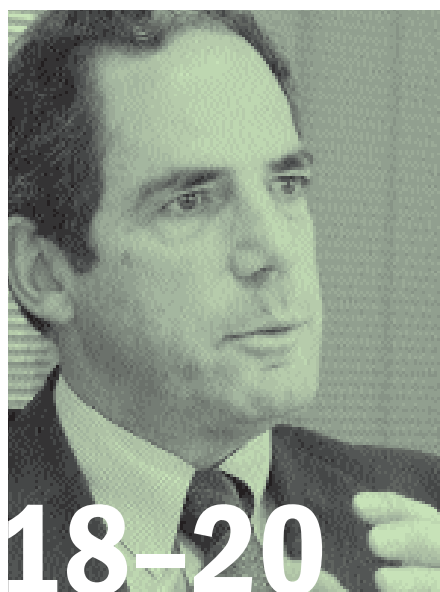


8-10

Disposer de voies de communication systématiques et efficaces entre le comité d'audit et l'auditeur externe peut être essentiel pour la survie de l'entreprise. Les rapports écrits ne remplacent pas l'entretien direct, même s'ils sont complets et à jour.

Pages 18-20 **Interview avec Anton Affentranger**

«Le vrai défi, c'est le fond»



18-20

Dans notre environnement fortement réglementé, les administrateurs et les membres de comités d'audit sont confrontés à de nombreuses questions de forme. Membre éminent de plusieurs conseils d'administration, Anton Affentranger est persuadé qu'il y a une nécessité d'assurer un certain équilibre et qu'il faut accorder plus d'attention au fond. Quoi qu'il en soit, le travail des administrateurs s'est intensifié et ils sont plus exposés.

Pages 11-13 **Thomas Stenz**

Lecture des comptes annuels sous l'angle du risque

Pages 14-15 **Interview avec Hans Brunhart**

Des chiffres aux risques

Pages 16-17 **Martin Studer/Jan Birgerson**

«Whistleblowing»: la responsabilité du comité d'audit

Pages 21-23 **René Schwarzenbach**

Comité d'audit: obligations et responsabilités des membres

Pages 24-27 **Markus T. Schweizer/Willy Hofstetter**

L'(auto)-évaluation des comités d'audit

Pages 28-29 **Interview avec Vincent Gétaz**

Un conseil d'administration plus performant

Pages 30-31 **René Röthlisberger/Sarah Niggli**

Risques fiscaux: le rôle du comité d'audit

Pages 32-34 **Tom McGrath**

Influences américaines sur les comités d'audit suisses

Responsabilité des comités d'audit: bref tour d'horizon



T. Flemming Ruud

PhD, expert-comptable (Norvège),
professeur d'audit et de révision interne à la Faculté
des sciences économiques de l'Université de Zurich,
professeur invité permanent d'audit externe et interne
à l'Université de Saint-Gall et à la Norwegian School of
Management, Oslo

Co-auteurs:

Ladina Jenal

lic. oec. HSG, CIA,
collaboratrice scientifique du professeur Ruud et
doctorante à l'Université de Saint-Gall

Stefan Nicolai Patzina

Employé de commerce diplômé, controller, UBS SA,
External Reporting and Analysis, Zurich

En Suisse, toutes les entreprises cotées en Bourse ne sont pas encore dotées, comme aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, d'un comité d'audit indépendant. Au lieu d'un recours aux check-lists qui s'est manifesté en réaction dans un premier temps, c'est souvent un solide bon sens qui est requis.

Diverses entreprises suisses, principalement à vocation internationale, ont bien mis en place de leur propre initiative, voici des années déjà, un comité de contrôle indépendant ou une instance similaire. Néanmoins, il a fallu attendre l'adoption, en 2002, du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» (ci-après Code suisse) pour que le comité d'audit (Audit Committee) s'impose en tant qu'institution. La création d'un comité d'audit se révèle être aujourd'hui un ingrédient essentiel d'un Corporate Governance efficace, aussi dans les entreprises de taille moyenne.

Le comité d'audit est composé de membres indépendants non exécutifs du conseil d'administration. La majorité de ses membres doivent posséder de solides connaissances financières et comptables.¹ Selon le Code suisse, les trois tâches essentielles du comité d'audit sont en principe les suivantes:

- surveillance de l'efficacité de l'audit externe et de l'audit interne;
- surveillance de la gestion et du contrôle internes compte tenu de la gestion des risques;
- étude approfondie et critique des comptes annuels et des comptes intermédiaires.²

Comme il ressort d'une étude effectuée récemment par l'Institut de comptabilité et de controlling de l'Université de Zurich, 54% des entreprises cotées à la Swiss Exchange étaient dotées d'un comité d'audit (clôture annuelle 2002).³ Etant donné l'importance accrue du comité d'audit, qui jouit en plus d'une meilleure reconnaissance, il est probable que cette proportion est aujourd'hui supérieure.

La position internationale du comité d'audit Etats-Unis

C'est le New York Stock Exchange qui le premier déclarait obligatoire en 1978 la

¹ Cf. Code suisse, al. 23.

² Cf. Code suisse, al. 24.

³ Cf. Meyer (2003), p. 38.



constitution d'un comité d'audit à titre de comité du conseil d'administration se consacrant spécialement à la révision des comptes annuels, pour l'ensemble des sociétés inscrites à sa cote. Cependant, les premiers comités d'audit indépendants ont été institués pendant les années 30 afin de venir à bout du problème «principe agent» et de l'asymétrie de l'information entre un conseil d'administration (Board of Directors) principalement exécutif et les actionnaires.

En matière de comités d'audit, les développements internationaux sont largement influencés par le débat aux Etats-Unis. Le rapport du Blue Ribbon Committee paru en 1999 formule différentes recommandations pour l'aménagement des comités d'audit, recommandations qui ont été reprises dans les réglementations décrites ci-après. Elles ont trait en particulier:

- à la stricte indépendance des membres du comité d'audit;
- au nombre minimal de trois administrateurs non exécutifs indépendants;
- aux qualifications professionnelles des membres du comité d'audit, qui doivent en particulier posséder des compétences financières («financially literate»).

La Loi Sarbanes-Oxley de 2002 a ancré le rôle et la composition du comité d'audit dans la législation. La nomination et la surveillance de l'audit externe par cette instance est au premier plan. En outre, les compétences de celui-ci en ce qui concerne la mise en place de procédures facilitant la dénonciation de dysfonctionnements («whistleblowing») sont définies. La même

section 301 dispose que les membres du comité d'audit peuvent s'adjoindre de leur propre chef un conseiller indépendant pour être en mesure d'exercer leurs responsabilités. Les moyens financiers nécessaires à cet effet doivent leur être alloués. La Loi Sarbanes-Oxley exige également que le comité d'audit soit composé d'administrateurs indépendants non exécutifs, dont l'un au moins doit être un expert financier.⁴

Grande-Bretagne

En Grande-Bretagne, les comités d'audit sont obligatoires depuis l'adoption du Combined Code.⁵ En 2003, de nouveaux critères ont été édictés, sous la conduite de Sir Robert Smith, pour les comités d'audit britanniques. Ceux-ci prévoient également que le comité doit être composé d'au moins trois administrateurs non exécutifs indépendants, un membre au moins devant être un expert financier. De plus, le président ne peut pas être membre du comité d'audit. Par ailleurs, il est exigé que ce dernier soit

doté des moyens appropriés pour accomplir ses obligations.⁶

Le rapport Smith attribue au comité d'audit les fonctions suivantes:

- surveillance de l'intégrité de la communication financière, méthodes d'établissement du bilan et d'évaluation comprises;
- surveillance des systèmes internes de contrôle et de gestion des risques destinés à contrer les menaces internes et externes;
- assurer un audit interne efficace;
- surveillance de l'indépendance du vérificateur des comptes, des processus de vérification et de l'ampleur du conseil relatif à l'audit;
- droit de proposition pour le choix, la nomination et la révocation du vérificateur des comptes.⁷

Enfin, à l'instar de la Loi Sarbanes-Oxley, le rapport Smith stipule que le comité d'audit doit prendre les dispositions nécessaires pour faciliter le «whistleblowing».⁸

⁴ Cf. Sarbanes-Oxley Act, sec. 301 et sec. 407.

⁵ Cf. Combined Code, Principle D.3.1.

⁶ Cf. Smith Report, al. 3.1, 3.2, 3.11 et 3.16.

⁷ Cf. Smith Report, al. 2.1.

⁸ Cf. Smith Report, al. 5.9.

Union européenne

Avec le rapport rédigé en 2002 par Jaap Winter, l'Union européenne a pu entre autres s'attaquer de manière homogène à la thématique du comité d'audit en Europe. Ce rapport souligne lui aussi la nécessité de composer cette instance de membres non exécutifs indépendants, qui doivent avoir accès à l'ensemble des informations importantes. Les principales tâches du comité d'audit en rapport avec l'audit externe consistent en particulier à :

- nommer les auditeurs externes et surveiller leur indépendance;
- surveiller la fourniture à l'entreprise de services autres que l'audit;⁹
- mener des entretiens réguliers avec les auditeurs externes;
- assurer l'accès à toutes les informations dont ont besoin les auditeurs externes.

Par ailleurs, il appartient au comité d'audit de vérifier les principes comptables et les modifications les concernant, de surveiller l'audit interne et la gestion des risques, de rencontrer régulièrement les personnes responsables et, si nécessaire, de divulguer les informations importantes dans le cadre de la communication financière.

La 8^e directive européenne sur le contrôle des comptes publiée cette année prend aussi position sur le comité d'audit. Il convient de relever que non seulement les entreprises axées sur le marché des capitaux, mais aussi les entreprises d'intérêt public telles que les banques et les assurances doivent se doter d'un comité d'audit d'ici à 2006 au plus tard.¹⁰

Les défis posés au comité d'audit*Réglementation et autorégulation*

Il ressort du bref tour d'horizon ci-dessus que, dans la plupart des pays, la mise en place d'un comité d'audit est conseillée, sinon prescrite par la loi, pour les sociétés cotées en Bourse. De plus, eu égard aux dispositions de la 8^e directive européenne, les entreprises d'intérêt public qui ne disposent pas d'un comité d'audit devront s'attaquer à la mise en place d'une telle instance.

Ces efforts du législateur ne doivent pas occulter le fait que l'institution d'un comité d'audit n'est pas un but en soi, mais uniquement un moyen d'atteindre un objectif. Du fait du regard indépendant porté par ses membres, le comité d'audit peut en effet contribuer à une meilleure gestion des risques de l'entreprise et, partant, à un Corporate Finance plus efficace. La confiance ainsi créée dans le public et auprès des établissements financiers peut à son tour se traduire par une réduction des coûts du capital et, partant, par une augmentation de la valeur actionnariale. En fin de compte, c'est donc le marché des capitaux lui-même qui décidera de la nécessité de disposer d'une telle instance. Par conséquent, la décision de mettre en place un comité d'audit devrait être évaluée indépendamment de l'obligation légale qui en est faite ou non à l'entreprise.

Limites des compétences

Malgré l'importance accordée actuellement au comité d'audit, ou justement à cause d'elle, les limites de ce dernier ne sauraient être négligées. Ainsi, il existe un risque

que le conseil d'administration dans son ensemble ne s'occupe pas correctement des questions financières et de ses tâches de surveillance, tout particulièrement lorsque le comité d'audit est très efficace («leaning-back syndrome»). En plus de définir ses tâches, il doit fixer clairement les limites de ses propres compétences afin d'éviter de fausses attentes («expectation gap»). Le principe selon lequel le comité d'audit n'effectue ni ne dirige aucun audit doit être en particulier respecté.¹¹

Accomplir l'ensemble des trois tâches essentielles

Les trois tâches essentielles du comité d'audit, à savoir (I) la surveillance de l'efficacité de l'audit externe et interne, (II) la surveillance de la gestion et du contrôle internes compte tenu de la gestion des risques et (III) l'étude approfondie et critique des comptes annuels et des comptes intermédiaires, ont été définies en introduction. Eu égard à la prédominance requise de membres du comité d'audit possédant

⁹ Le rapport Winter ne prévoit pas d'interdiction des services autres que l'audit.

¹⁰ Cf. Turley (2004), p. 18.

¹¹ Cf. Böckli (2003), p. 568.





des compétences financières, il faut veiller à ce que ce dernier possède aussi les compétences nécessaires pour accomplir les deux premières tâches précitées. Dans cet ordre d'idées, il convient de rappeler que le comité d'audit devra aussi s'occuper de la mise en place et de l'entretien d'un système de «whistleblowing».

Le comité d'audit dans une entreprise de taille moyenne

Selon l'enquête évoquée plus haut, environ 74% des conseils d'administration des entreprises cotées à la SWX comptent sept membres ou moins.¹² Ces PME redoutent en particulier – et elles n'ont pas tout à fait tort – l'important investissement en argent et en temps que représente la mise en place d'un comité d'audit. De surcroît, il pourrait se révéler difficile de trouver les membres indépendants et compétents requis pour composer le comité. Dans ces conditions, les tâches du comité d'audit continueront en toute logique d'être assumées par l'ensemble du conseil d'administration.

Perspectives

De toute évidence, l'aménagement et la direction des comités d'audit sont de plus en plus réglementés. Cela a conduit, notamment dans le monde anglo-saxon, à une mentalité de pointage qui fait que les membres des comités d'audit gaspillent leur énergie «à cocher des listes à grande échelle et à répondre à des questions imposées superficielles».¹³ Or, divers exemples tels qu'Enron et WorldCom montrent que ce n'est pas nécessairement la bonne voie. La solution qui s'impose consiste plutôt (I) à définir clairement, pour l'aménagement et la direction des comités d'audit, des principes applicables aussi bien aux sociétés de taille moyenne qu'aux grandes entreprises et (II) à assurer qu'ils soient mis en œuvre avec pragmatisme par (III) un comité d'audit composé de membres compétents, courageux et dotés d'un solide bon sens. ■

¹² Cf. Meyer (2003), p. 32.

¹³ Cf. Böckli (2003), p. 569.

Bibliographie

- BLUE RIBBON COMMITTEE ON IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE AUDIT COMMITTEES (1999): Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees. New York 1999.
- BÖCKLI, Peter (2003): Leitung eines «Audit Committee»: Gratwanderung zwischen Über-eifer und Unsorgfalt. Dans: L'Expert-comptable suisse, 8/03, p. 559-572.
- FINANCIAL REPORTING COUNCIL (2003): «Combined Code», The Combined Code on Corporate Governance. Londres 2003.
- ECONOMIESUISSE (2002): Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise. Zurich 2002.
- UNION EUROPEENNE (2004): 8^e directive européenne sur le contrôle des comptes du 16 mars 2004.
- GROUPE D'EXPERTS DE HAUT NIVEAU EN DROIT DES SOCIÉTÉS (2002): «Rapport Winter», Un cadre réglementaire moderne pour le droit européen des sociétés, Rapport du Groupe de haut niveau d'experts en droit des sociétés. Bruxelles 2002.
- MEYER, Conrad (2003): Etude sur la mise en œuvre de la Directive Corporate Governance [étude mandatée par la SWX Swiss Exchange]. Zurich 2003.
- SARBANES-OXLEY ACT OF 2002 (2002): H.R. 2763.
- SMITH, Robert (2002): «Smith Report», Audit Committees Combined Code Guidance – A report and proposed guidance by an FRT-appointed group chaired by Sir Robert Smith. Londres 2003.
- TURLEY, Jim (2004): Get Ready for the EU's 8th Directive. Dans: Directorship, 06/2004, p. 18-21.

Le dialogue renforce la confiance



Ancillo Canepa

Responsable Audit et
membre de la direction générale
ancillo.canepa@ch.ey.com

Conrad Löffel

Expert-comptable diplômé
Partner et membre du conseil d'administration
conrad.loeffel@ch.ey.com

Disposer de voies de communication systématiques et efficaces entre le comité d'audit et l'auditeur externe peut être essentiel pour la survie de l'entreprise. Les rapports écrits ne remplacent pas l'entretien direct, même s'ils sont complets et à jour.

Pour l'auditeur externe, le comité d'audit est, en tant que prolongement du conseil d'administration, un interlocuteur extrêmement important pour tout ce qui a trait à la stratégie de révision, soit la planification du contrôle, la définition de priorités («audit scope»), la coordination avec l'audit interne, les opérations et les transactions financières extraordinaires, les questions comptables complexes, le système de contrôle interne, la gestion des risques, le reporting financier, les «management letters» et les rapports statutaires de l'organe de révision. Dans la pratique, les processus de communication ne sont pas toujours parfaitement établis.

Assurer un processus de communication continu

Eu égard à l'étendue et à l'importance de la relation, un flux de communication continu et efficace, tant oral qu'écrit, doit être assuré entre le comité d'audit et l'organe de révision. Il est dans l'intérêt de l'un comme de l'autre que le comité d'audit (et le conseil d'administration) ait connaissance en temps utile des faits importants suscep-

tibles d'influencer la communication financière au niveau formel ou matériel. Ceci est indispensable pour que l'entreprise soit en mesure de prendre à temps les mesures nécessaires.

Faire des experts-comptables des interlocuteurs

Les experts-comptables ne peuvent pas prédire les développements futurs; ils sont toutefois en mesure d'identifier précocement les signaux critiques («red flags»), de les interpréter et d'en tirer des conclusions. En outre, ils ont une connaissance approfondie sur un grand nombre d'entreprises et de marchés. Dans la pratique, le comité d'audit devrait mieux tirer parti de cette expérience et de ces connaissances. Lorsque la communication entre le comité d'audit et l'auditeur fonctionne, l'expert-comptable est apprécié en tant qu'interlocuteur «critique et constructif», qui pense également en termes de stratégie et d'entreprise, ainsi que celui qui donne un «second avis» («second opinion»).



Des reportings plus efficaces grâce à la communication orale

La communication est insuffisante et critique lorsque l'auditeur n'a pas rapidement accès au conseil d'administration et au comité d'audit. D'aucuns argumenteront que l'organe de révision fait part de ses constatations sous forme écrite et que le devoir d'information est ainsi satisfait.

Les experts-comptables doivent faire leur autocritique et reconnaître que les communications écrites de l'organe de révision contiennent par essence des formulations techniques et formalisées qui ne sont guère compréhensibles pour qui ne possède pas un bagage d'expert en révision. Les affirmations de l'auditeur sont-elles suffisamment claires et précises? Les administrateurs sont-ils tous en mesure d'interpréter correctement le contenu des rapports? Est-il garanti que les conclusions essentielles, les réserves et les éventuelles améliorations proposées atteignent effectivement le conseil d'administration et que celui-ci en saisit toute la portée?

Nul doute que le conseil d'administration comme le comité d'audit et l'organe de révision ont intérêt à ce que des échanges verbaux soient institués. A titre d'exemple, il est bon que la teneur d'un rapport de révision ou d'une «management letter» soit expliquée de vive voix au conseil d'administration, précisément lorsqu'il s'agit d'une entreprise cotée en Bourse. Lors d'un entretien personnel, les membres du conseil d'administration ou du comité d'audit ont l'occasion d'aborder les éventuels points obscurs ou de poser d'autres questions. Il est ainsi possible d'éviter les mauvaises surprises de dernière minute et les retards dans le déroulement du contrôle et l'établis-

sement des rapports. C'est en particulier important pour les entreprises cotées, qui doivent satisfaire à leur devoir d'information à l'égard de tiers.

La communication, une mesure génératrice de confiance

Lors de l'exécution de ses tâches, l'expert-comptable doit pouvoir s'appuyer sur une saine relation de confiance entre l'entreprise auditée et lui-même. Dans ce domaine, communiquer ouvertement et sans retard a précisément pour effet de favoriser la confiance. Aussi l'auditeur doit-il être mis rapidement au courant en cas de problèmes prévisibles. Les experts-comptables ne sont

pas des policiers, mais des experts qui recherchent des solutions raisonnables dans le cadre des possibilités légales. La relation de confiance peut être considérablement ébranlée si l'auditeur prend connaissance du fait que des éléments déterminants ne lui ont pas été communiqués ou que des constatations importantes ont été ignorées.

Même les «meilleures» normes comptables ne peuvent éviter qu'une marge d'appréciation subsiste lors de l'évaluation de nombreux faits et opérations. Sonder mutuellement cette marge d'appréciation est un objectif prioritaire de la communication.

La communication avec l'audit interne

Dès lors qu'une entreprise est dotée d'un audit interne, cette instance est tenue de rendre les résultats de ses contrôles accessibles à chacun des membres du comité d'audit et au conseil d'administration. Le comité d'audit doit assurer que toute la portée du contenu de ces rapports a été saisie. Quant à savoir si chaque membre du comité d'audit doit vraiment consulter en détail chaque rapport de l'audit interne ou s'il peut se contenter d'un résumé périodique des principaux événements, cela dépend de la répartition des tâches au sein du comité de contrôle ainsi que de la taille et de la complexité de l'entreprise. Le comité d'audit ne doit pas assumer le rôle d'un «super auditeur». Pour que des mesures spécifiques puissent être prises si nécessaire, il doit veiller à ce que toutes les informations déterminantes pour le contrôle parviennent à temps aux organes compétents, et ce du point de vue tant formel que matériel.

La question des honoraires:**communication pro domo**

Dans la pratique, la tarification des travaux d'audit est une question souvent débattue. Lorsque les entreprises et les parties prenantes exigent – à juste titre – un niveau élevé de qualité de l'attestation, cela a logiquement son prix. Les réflexions quant au rapport prix-prestations sont un élément normal de la libre concurrence; les auditeurs n'en font pas exception. Cependant, cette concurrence ne doit ni avoir lieu aux dépens de la qualité ni entraîner une compression du volume de travail nécessaire. Les experts-comptables ne sont pas des fournisseurs, mais un organe de la société. La complexité des transactions commerciales s'est accrue, la mondial-

sation est très avancée, et l'environnement réglementaire a considérablement changé.

Le temps nécessaire pour effectuer un contrôle de manière professionnelle et conforme à la loi a augmenté en conséquence.

En fin de compte, c'est toujours le conseil d'administration qui assume la responsabilité de la présentation des comptes et le reporting financier de l'entreprise, même si l'auditeur, en tant qu'organe de la société, répond solidairement, avec le conseil d'administration, des éventuels dommages causés. En conséquence, les honoraires d'audit devraient être convenus au premier chef entre le comité d'audit et l'organe de révision. ■



Lecture des comptes annuels sous l'angle du risque



Thomas Stenz

Expert-comptable diplômé

Partner et membre du conseil d'administration

thomas.stenz@ch.ey.com

Confrontées notamment à la complexité croissante de la comptabilité, de plus en plus d'entreprises, même non cotées, se dotent d'un comité d'audit. Or, il est indispensable que les membres de ce dernier se préparent sérieusement pour pouvoir évaluer les comptes annuels. Petite initiation:

La tendance à constituer des comités d'audit est inéluctable, même parmi les petites entreprises cotées et les grandes sociétés en mains privées. Cela s'explique surtout par le fait que la comptabilité et, partant, la communication financière deviennent de plus en plus exigeantes. La complexité des normes IFRS et US GAAP ne cesse d'augmenter.

Ainsi, le recueil des normes IFRS, les plus utilisées en Suisse, compte aujourd'hui plus de 2000 pages. Même un directeur financier féru de comptabilité et bien formé n'en connaît plus tous les détails et doit faire appel à des spécialistes. On peut regretter cette évolution, mais on ne peut l'arrêter pour l'instant. Cela ne simplifie pas la tâche du comité d'audit et de ses membres, même si de plus en plus de spécialistes (anciens directeurs financiers ou experts-comptables) sont élus dans cet organe.

Dans un tel contexte, comment un membre du comité d'audit doit-il remplir sa mission d'évaluation des comptes annuels, d'autant que les délais sont en général de plus en plus courts?

En premier lieu, il est essentiel de comprendre qu'une évaluation des comptes annuels sous l'angle du risque n'est possible qu'en dialoguant avec le directeur financier et l'auditeur externe. Cela implique que le comité d'audit rencontre ce dernier au moins deux à trois fois par an.

1^{re} phase: évaluation générale

Pour préparer ces rencontres, en particulier lorsque l'adoption des comptes consolidés est au programme, le membre du comité d'audit doit disposer d'au moins deux ou trois jours qu'il consacrerà à l'examen de la version préliminaire des comptes annuels. Dans cet important processus, le fait d'être amené à agir dans une urgence inutile ou incompréhensible exige déjà une remise en question. Dans un premier temps, le membre du comité d'audit doit tenir compte des aspects généraux suivants lorsqu'il examine les comptes:

L'entreprise modifie-t-elle constamment ses structures, ses segments d'activité ou son périmètre de consolidation? Nul doute

que les changements sont devenus plus fréquents et parfois inévitables. Cependant, ils servent souvent à détourner l'attention d'autres problèmes ou à masquer ceux-ci dans les comptes annuels.

Est-ce qu'à première vue la structure ou les transactions présentent une complexité inutile? Les scandales financiers et bancaires frauduleux du passé ont montré que de telles structures ou transactions complexes, par exemple avec des personnes proches, ne sont que trop souvent choisies délibérément pour masquer des opérations fictives ou frauduleuses.

Il est incontestable que le volume de l'annexe aux comptes consolidés augmente constamment du fait de la densité accrue de la réglementation. Cela ne signifie pas pour autant que les explications correspondantes ne doivent ni ne peuvent plus être compréhensibles. Toute formulation peu claire figurant dans l'annexe doit être évoquée lors de la discussion avec le directeur financier et l'auditeur externe. L'expérience a montré que l'on tente trop souvent d'éluder une application défaillante des standards au moyen de commentaires alambiqués dans l'annexe aux comptes, qui demeurent très vagues voir même incompréhensibles pour les experts.

2^e phase: la comptabilité en point de mire

Après cette première impression générale, le membre du comité d'audit se concentrera sur les points suivants de la comptabilité en vue de la discussion avec le directeur financier et l'auditeur externe:

Comment les provisions ont-elles évolué au cours de l'exercice? Ont-elles augmenté ou diminué en valeur nette, et cette évolution

correspond-elle à la vision générale qu'a le conseil d'administration de l'évolution du profil de risque de l'activité? L'annexe aux comptes consolidés contient des informations pour cette analyse, car les normes IFRS et RPC exigent maintenant un tableau de variation des provisions. Le degré de détail de ces informations publiées dans l'annexe constitue un indice important pour l'évaluation, au même titre que les indications concernant la constitution ou la dissolution de provisions pour réorganisation.

D'importantes opérations hors bilan apparaissent-elles, en particulier des constructions financières complexes qui font que certaines dettes financières n'apparaissent plus qu'à titre d'engagements conditionnels? Il existe certes des raisons légitimes de recourir à de telles opérations (factoring, mises en pension de titres, entités *ad hoc* non consolidées, etc.). Dans la pratique, cependant, les cas dans lesquels celles-ci sont utilisées uniquement pour gommer de véritables dettes du bilan et rendre ce dernier plus présentable ou pour respecter certaines clauses de crédit ne sont que trop fréquents.

Dans quelle mesure le périmètre de consolidation et le traitement des entreprises associées ont-ils changé pendant l'exercice, et comment les instruments financiers sont-ils évalués? Eu égard aux nombreuses modifications comptables de ces dernières années, la présentation des comptes – même correcte – n'est plus vraiment homogène dans ce domaine. En modifiant *délibérément* les méthodes d'évaluation, une entreprise qui se montre créative peut influencer fortement son résultat annuel.



Les hypothèses actuarielles retenues pour le calcul de la couverture de la caisse de pension ont-elles changé, et comment l'entreprise traite-t-elle les découverts ou les excédents? Le traitement comptable appliqué au système de caisses de retraite est, à juste titre, controversé; cependant, on ne tient pas suffisamment compte du fait que sur une période aussi longue, l'effet produit sur le découvert ou l'excédent par une modification des paramètres de calcul est important.



3^e phase: entretien avec le directeur financier et l'auditeur externe

Ce n'est qu'au terme de cet examen général et spécifique des comptes annuels que le membre du comité d'audit est prêt pour l'entretien avec le directeur financier et l'auditeur externe. Pendant la discussion, le comité d'audit doit adresser, outre les constatations faites lors de l'analyse détaillée du rapport de gestion, les questions en suspens suivantes à l'organe de révision interne. Comment le réviseur juge-t-il la qualité des comptes? En l'occurrence, on entend par qualité la pertinence des résultats publiés. Le bilan a-t-il été établi, dans les limites admissibles, de manière prudente ou plutôt agressive, et cette attitude générale a-t-elle changé pendant l'exercice en cours? Quels ont été les points de discussion essentiels entre l'auditeur et le directeur financier, et quelles furent les principales décisions appréciatives prises lors de l'établissement du bilan de l'exercice?

Il est aujourd'hui indispensable que le comité d'audit rencontre seul l'organe de révision au moins une fois par an pour discuter par exemple de la qualité du service financier ou d'autres points importants qui n'ont pas encore été abordés. Loin d'être un signe de défiance à l'égard du directeur financier, un tel entretien participe d'un bon Corporate Governance. ■

Comment l'entreprise a-t-elle traité les dépréciations durables («impairment»)? Il s'agit en fait d'un thème ancien, mais qui a gagné en actualité du fait que le goodwill ne doit plus être amorti. En tant que membre du comité d'audit, il faut se demander si les dépréciations durables ont été correctement calculées pour tous les secteurs d'activité ou sociétés non rentables du groupe. Non seulement le goodwill, mais aussi les immobilisations corporelles doivent être pris en considération.

L'information sectorielle est-elle compréhensible, correspond-elle bien à la structure de direction interne, ou les clés de répartition ont-elles été modifiées? Dans la pratique, il est fréquent que des développements sectoriels gênants soient dissimulés en modifiant soit les segments, soit les clés de répartition.

Des chiffres aux risques

Le comité d'audit doit œuvrer de concert avec le CFO et l'audit tant interne qu'externe et réunir différentes spécialisations. Pour les banques, les aspects liés à la conformité juridique et à la réputation sont un thème à part entière, au même titre que l'incidence de la réglementation. Et le comité d'audit doit démontrer que la confiance est le fruit d'une attitude, souligne Hans Brunhart, président de la banque liechtensteinoise VP Bank.

Président du conseil d'administration de la VP Bank depuis avril 1996, **Hans Brunhart** est également président du comité du conseil d'administration et membre de l'Audit & Risk Management Committee (institué en mars 2002). Auparavant, il a été pendant quinze ans chef du gouvernement de la Principauté de Liechtenstein. Avant d'être nommé en 1974 adjoint au chef du gouvernement, ce germaniste dirigeait la bibliothèque et les archives nationales de la principauté. Hans Brunhart est membre des conseils d'administration de SFS Holding AG, Heerbrugg, de Hilcona AG, Schaan, et de CapitalLeben Versicherung AG, Schaan.

Hans Brunhart, les comptes annuels d'une banque sont très complexes eu égard aux nombreuses dispositions légales. Comment évaluez-vous leur qualité?

J'ai reçu ce matin même la version préliminaire des comptes semestriels. L'effet de surprise a été minime, car le comité d'audit et le conseil d'administration sont associés toute l'année à l'évolution des comptes par le biais des rapports et des discussions menées lors des réunions. De surcroît, les dispositions réglementaires restreignent encore plus la marge de manœuvre. Le comité d'audit doit prendre les décisions nécessaires et accompagner le processus d'établissement des comptes annuels en faisant montre d'esprit critique. A titre d'exemple, une entreprise qui passe aux normes IFRS ne doit pas être trop dépendante de l'organe de révision; elle doit se doter elle-même des ressources et compétences nécessaires.

Comment assurez-vous la collaboration entre le comité d'audit et le conseil d'administration?

Les rôles doivent être clairement répartis: le conseil d'administration doit être conscient que le cadre légal ne permet pas de déléguer la responsabilité. Les membres du comité d'audit assument non seulement un surcroît de responsabilité, mais doivent surtout améliorer les bases sur lesquelles sont fondées les décisions définitives du conseil d'administration: ils doivent poser plus de questions que ce dernier en a le loisir. Nous avons besoin pour cela de spécialistes qui disposent des compétences appropriées en matière financière et comptable, mais savent aussi trouver un certain équilibre entre initiative propre et rôle de préparation pour le conseil d'administration. Pour le président, tout l'art consistera à faire en sorte que l'essentiel soit discuté et que le règlement d'organisation soit aménagé en conséquence. Je suis persuadé que le travail du conseil d'administration s'est largement amélioré du fait de la création d'instances telles que le comité d'audit.

Comment êtes-vous informé de la situation de la banque en matière de risque?



Nous avons décidé qu'en plus des comptes-rendus complets de fin de semestre et d'exercice et de la communication des principaux chiffres clés lors de chaque réunion du conseil d'administration, un rapport sur la situation en matière de risque sera établi chaque trimestre à l'intention du comité d'audit. Car la gestion des risques a fortement évolué: autrefois, les banques alliaient surtout la notion de «risque» à celle de «crédit». Dans l'intervalle, de nouveaux risques opérationnels sont apparus, et des thèmes tels que la conformité juridique et la réputation prédominent dans les rapports. Cependant, pour identifier les tendances de fond, il faut évaluer une situation donnée selon le même schéma pendant une période prolongée. C'est pourquoi il est si important que les rapports soient systématisés.

Vos comptes annuels 2003 ont été publiés pour la 1^{re} fois selon les normes IFRS. Comment le comité d'audit a-t-il accompagné la transition?

Le passage aux normes IFRS a commencé en 2000. Le comité d'audit institué en 2002 a accompagné le processus en le vérifiant périodiquement et en confirmant au conseil d'administration que nous «tenions le bon cap». Dans ce contexte, il a collaboré étroitement avec l'auditeur et la direction interne du projet. La communication vers l'extérieur était également essentielle. Nous

voulions non seulement respecter les dispositions légales, mais aussi adopter les normes IFRS deux ans avant le délai prescrit. Le comité d'audit a préparé les décisions nécessaires et les a soumises au conseil d'administration, qui les a approuvées et a décidé que les comptes seraient établis selon ces principes.

Le marché bancaire est fortement réglementé. Dans quelle mesure la mission du comité d'audit d'une banque diffère-t-elle de celle d'une entreprise non réglementée?

La différence est graduelle, mais les entreprises industrielles sont beaucoup moins réglementées. L'industrie est en avance sur les banques dans de nombreux domaines tels que la comptabilité des processus et des coûts. La gestion des risques est certainement un thème beaucoup plus complexe pour les banques, dont certaines sont en train de mettre en place une procédure systématique en la matière. De plus, la réglementation elle-même génère des risques. Au Liechtenstein, nous avons été amenés à constater que les banques ne sont pas seulement tributaires de la situation boursière et économique, mais que la réglementation nationale et internationale peut aussi influencer massivement sur les affaires.

Où situez-vous les défis pour les comités d'audit bancaires ces prochaines années?

J'ai l'impression que le comité d'audit est sur la bonne voie. Ainsi, le fait que nous ayons rebaptisé cette instance «Audit & Risk Management Committee» est le signe d'une évolution. Dans une banque, le comité d'audit est également la démonstration que notre capital est la confiance et que celle-ci est le fruit de notre propre attitude. C'est élémentaire, aussi dans le débat sur la gestion des risques. Une répartition claire des rôles et une communication transparente sont des éléments générateurs de confiance. A l'avenir, nous parlerons encore plus d'attitude, même si je suis d'avis que la notion d'«éthique» est aujourd'hui quelque peu galvaudée. Car dans un certain sens, la prestation et le produit sont aussi l'expression d'une attitude lorsqu'ils sont conçus à l'avantage du client et deviennent ainsi un signe distinctif pour la banque. Les comités d'audit doivent désormais se pencher plus largement sur ces aspects. Le centre de gravité se déplace de la pure analyse de chiffres vers l'évaluation des risques. Il deviendra encore plus important de lire entre les chiffres, un objectif auquel nous travaillons à la VP Bank. ■

Propos recueillis par Jürg Häusler, Ernst & Young

«Whistleblowing»: la responsabilité du comité d'audit



Martin Studer

lic. rer. pol., expert-comptable diplômé
Partner, responsable Business Risk Services
martin.studer@ch.ey.com

Jan Birgerson

Authorized Public Accountant
Partner, Assurance & Advisory Business Services
jan.birgerson@ch.ey.com

Depuis longtemps monnaie courante aux Etats-Unis, le «whistleblowing» n'entre que lentement dans les mœurs en Suisse. Or, les exigences posées par Sarbanes-Oxley au comité d'audit sont claires. Correctement appliquée, la dénonciation de dysfonctionnements peut contribuer à une culture d'entreprise ouverte.

Time Magazine a élevé les «whistleblowers» (dénonciateurs) au rang de personnalités de l'année 2002 et distingué trois femmes travaillant pour WorldCom, le FBI et Enron «pour s'être engagées courageusement pour les valeurs de l'Amérique et avoir dévoilé des falsifications de bilan et autres actes délictueux».

Les «whistleblowers» sont des collaborateurs qui révèlent à qui de droit ou rendent publics des pratiques et des faits délictueux ou contraires à l'éthique. Aux Etats-Unis, la dénonciation de dysfonctionnements et la protection des «whistleblowers» sont des pratiques solidement ancrées depuis des décennies. En Suisse, la Loi Sarbanes-Oxley est intégrée dans le large débat sur le contrôle de la communication financière. Jusqu'ici, cependant, ses dispositions visant à protéger les dénonciateurs ont été largement ignorées:

- Section 301: Les entreprises soumises à la Loi Sarbanes-Oxley doivent mettre en place une procédure permettant de signaler des faits douteux constatés sous couvert de l'anonymat.

- Section 906: Les collaborateurs qui font part de constatations ne doivent faire l'objet d'aucune discrimination. Un management qui pénalise un dénonciateur supposé ou identifié s'expose à de lourdes conséquences pénales.

Sept étapes pour un processus de dénonciation fiable

Il n'existe actuellement aucune directive contraignante pour la mise en place d'un tel projet. Dans la pratique, la procédure suivante a toutefois fait ses preuves:

1. Développer un «tone at the top»: pour qu'émerge une culture d'autorégulation ciblée et constructive, le conseil d'administration et la direction doivent incarner un exemple crédible en matière de Corporate Governance.
2. Edicter des directives d'éthique appropriées et exhaustives et des règles de conduite pour éviter les conflits d'intérêts: celles-ci doivent être aussi concrètes que possible et adaptées à l'environnement de l'entreprise.



3. Définir et appliquer des dispositions relatives à la conservation des documents: les pièces importantes à titre de preuve lors d'investigations juridiques doivent être gardées.
4. Définir des directives contraignantes pour la protection des «whistleblowers»: ces dispositions protectrices doivent être compréhensibles et révéler les conséquences en cas de non-respect.
5. Mettre en place des canaux pour la communication des actes délictueux et des cas de manquement aux directives d'éthique: l'anonymat et la confidentialité sont des aspects essentiels.
6. Instruire les collaborateurs de tous les niveaux sur les directives et instructions déterminantes.
7. Vérifier régulièrement que les directives et instructions sont respectées: ces contrôles incombent souvent aux fonctions internes de compliance et d'audit. Il est indiqué d'exiger des collaborateurs qu'ils déclarent régulièrement par écrit être au courant de ces exigences.

Le rôle du comité d'audit

Selon la Loi Sarbanes-Oxley, le comité d'audit n'est pas explicitement tenu de gérer lui-même le processus de dénonciation. Il lui incombe toutefois d'assurer que les procédures anonymes requises sont en place. Celles-ci peuvent prendre diverses formes (voir encadré). La préservation de l'anonymat prévue par la section 806 reste souvent un problème. Aussi les comités d'audit sont-ils de plus en plus nombreux à confier les investigations à des juristes externes. En règle générale, les auditeurs externes ne sont pas impliqués pour des raisons d'indépendance.

Enquête sur les procédures de dénonciation de dysfonctionnements

Une étude non publiée sur les procédures de «whistleblowing» réalisée en 2004 par Ernst & Young auprès de plus de 40 entreprises à vocation internationale sises aux Etats-Unis a donné les résultats suivants:

- Dans près des deux tiers des entreprises, c'est le service juridique du groupe qui procède à l'éclaircissement et à l'appréciation des faits dénoncés. Dans un tiers des entreprises, le chef de l'audit interne est chargé des investigations. Parfois, d'autres fonctions spécialisées (Chief Ethical Officer, Chief Compliance Officer) sont sollicitées.
- La moitié des activités en la matière est coordonnée par un service de déclaration interne (avec l'appui du courrier électronique ou vocal,

par exemple), tandis que l'autre moitié des entreprises recourt à des services externes indépendants (tels qu'un centre d'appel ou un conseiller externe).

- Dans la majorité des entreprises, les faits révélés ne sont pas soumis à une procédure de filtrage spécifique (par exemple élimination des constatations non déterminantes pour les rapports) bien que les faits soient généralement résumés à l'intention du comité d'audit.
 - En général, les informations sommaires sont discutées dans le cadre des réunions régulières (au moins trimestrielles) du comité d'audit. Dans les cas importants, l'information sans délai du comité d'audit ou de son président est par ailleurs assurée.
-

L'expérience a montré que l'absence de procédures appropriées pour la dénonciation des dysfonctionnements peut affaiblir les valeurs fondamentales et entraîner la divulgation incontrôlée d'informations sensibles avec, à la clé, un dommage potentiel impré-

visible pour l'entreprise et les collaborateurs concernés. Par conséquent, le comité d'audit fera bien de s'assurer, dans le cadre de sa fonction de surveillance, que les mesures nécessaires ont été prises. ■

«Le vrai défi, c'est le fond»

Dans notre environnement fortement réglementé, les administrateurs et les membres de comités d'audit sont confrontés à de nombreuses questions de forme. Membre éminent de plusieurs conseils d'administration, Anton Affentranger est persuadé qu'il y a une nécessité d'assurer un certain équilibre et qu'il faut accorder plus d'attention au fond. Quoi qu'il en soit, le travail des administrateurs s'est intensifié et ils sont plus exposés.

Un Suisse ayant grandi en Amérique du Sud, **Anton Affentranger** a étudié l'économie et les sciences politiques à Genève. Sa carrière a commencé en 1981 à l'UBS, où il a été nommé directeur général en 1996. De 1998 à 2000, il a été associé-gérant et CEO de Lombard Odier & Cie, puis CFO chez Roche. Anton Affentranger a ensuite fondé Affentranger Associates SA ainsi que Ultraia Capital SA, et il est en plus président de Zschokke Holding SA, vice-président de Mikron Holding SA et président et CEO de Dartfish SA.

Anton Affentranger, vous disposez d'une longue expérience d'administrateur. Quels développements, en dehors des dispositions en la matière, ont conduit à la constitution d'organes de contrôle spécialisés ou de comités d'audit?

Après les événements que chacun connaît, le besoin d'adopter une approche encore plus spécifique des attributions clés des conseils d'administration, à savoir la stratégie, la gestion des risques et la surveillance de la direction, s'est accru. Les directives exigeant un comité d'audit (Audit Committee), mais aussi un comité stratégique (Strategy Committee), un comité de nomination (Nomination Committee) et un comité de rémunération (Remuneration Committee) en découlent. Le comité d'audit s'est imposé assez rapidement, car la surveillance des ratios financiers et de risque de l'entreprise a été jugée particulièrement importante.

La constitution de ces comités est-elle la conséquence de la réglementation ou

répond-elle aussi à un besoin des conseils d'administration?

Les deux, je pense. La multiplication des réglementations et des dispositions, d'une part, et le besoin accru d'un contrôle précis des chiffres et de la comptabilité, de l'autre, ont conduit à la recherche d'une plus grande spécialisation, qui a été trouvée sous la forme du comité d'audit.

Comment le travail des administrateurs a-t-il évolué ces dernières années?

L'administrateur est plus exposé tant à l'intérieur de l'entreprise qu'en dehors de celle-ci. Simultanément, il est plus largement conscient de la responsabilité effectivement assumée. Les nouvelles exigences de transparence ont encore renforcé l'«exposition». On se pose des questions formelles telles que: Avons-nous un comité d'audit? Respectons-nous les directives? Combien gagnons-nous en tant qu'administrateurs, et cela a-t-il été communiqué avec la transparence voulue? Avons-nous intégré



au rapport annuel un chapitre irréprochable sur le Corporate Governance? Parfois, beaucoup de temps a été consacré aux formalités en la matière. Il s'agit maintenant de donner un contenu au cadre formel délimité par le «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise».

La question de privilégier le fond plutôt que la forme m'a beaucoup occupé ces dernières années. Prenons l'exemple de Zschokke, où nous avons longtemps discuté de la mise en place des comités. Vu la taille restreinte de notre conseil d'administration, nous ne voulions en fait aucun comité supplémentaire. Mais pour ne pas avoir à l'expliquer par le menu, nous nous sommes pliés aux directives, et ce malgré les pertes d'efficacité qui en résultent du fait qu'au final, ce n'est pas le comité, mais le conseil d'administration qui assume la responsabilité et doit ainsi traiter les principales questions liées aux contenus.

De quels contenus s'agit-il en l'occurrence?

Prenons par exemple la gestion des risques: il faut que le comité d'audit se penche sur les risques spécifiques de l'entreprise. Une société n'est pas meilleure du simple fait qu'elle dispose d'un comité d'audit. Quant au comité de nomination, il doit évaluer les qualités des personnes proposées pour la

direction. L'entreprise ne devient pas meilleure simplement parce que, selon la directive, son Corporate Governance est mieux respecté; le vrai défi, c'est le fond!

De quoi le conseil d'administration et son président tiennent-ils compte lorsqu'ils instituent un comité appelé à s'occuper de ces contenus?

En premier lieu, nous prenons garde à sa composition, soit aux qualifications et compétences des membres du comité d'audit: ceux-ci sont-ils capables de jauger les risques et d'évaluer les ratios financiers? Sont-ils en mesure de poser des questions incisives et de pénétrer plus profondément dans la substance de l'entreprise? Le second élément est l'activité de l'organe: l'entreprise dispose-t-elle des instruments nécessaires au niveau de la comptabilité traditionnelle et, surtout, des indicateurs de risque? Le comité d'audit discute-t-il bien des indicateurs de risque déterminants? Parlons-nous des bons critères ou l'arbre nous cache-t-il la forêt?

Par ailleurs, il faut toujours se demander si l'on ne va pas trop au fond des choses, au point d'intervenir dans l'activité opérationnelle. Ce danger menace en particulier le comité d'audit: la direction ose soudain de moins en moins agir elle-même et reporte

de plus en plus de responsabilités sur le comité d'audit. Une zone de flou risque alors d'apparaître: le comité d'audit ne doit devenir ni un «directeur financier fantôme» ni un «organe de gestion des risques occulte». Mais il ne faut pas oublier que les choses évoluent: ce qui vaut aujourd'hui ne vaudra pas nécessairement demain.

Où les membres du comité d'audit obtiennent-ils les informations nécessaires et à quelle aune les mesurent-ils?

Il faut se poser deux questions à propos de la formation continue: connais-je l'éventail des instruments utilisés par exemple pour mesurer les risques? Et surtout: connais-je l'entreprise? Ou, concrètement: comment se présente la carte des risques d'une entreprise de construction telle que Zschokke? Comment cette carte des risques a-t-elle évolué au cours des 12 à 24 derniers mois? La connaissance de l'entreprise et des principaux risques et projets est beaucoup plus importante que celle des instruments. Ces derniers doivent être mis à disposition soit en interne, soit par l'auditeur externe. C'est aussi une attente vis-à-vis de la société d'audit. Le comité d'audit est une plate-forme destinée à mener un dialogue sur l'évolution de la réglementation et les conséquences qui en résultent pour les ratios de l'entreprise.

La connaissance de l'entreprise vous tient à cœur. Les propositions et les réunions ne suffisent-elles plus pour le travail du conseil d'administration et du comité d'audit?



Il faut pouvoir filtrer l'énorme flux d'informations disponibles pour en distiller l'essentiel. De plus, il faut comprendre les activités de l'entreprise, par exemple la signification d'une provision pour un chantier: quand est-elle effectuée et quel est l'arrière-plan économique? Que signifie la durée de réalisation d'un chantier? Dans une entreprise industrielle traditionnelle, les questions tournent plutôt autour de la qualité du produit et des responsabilités éventuelles. Dans un établissement financier, l'évaluation des engagements conditionnels est au premier plan. Il faut connaître les répercussions des risques spécifiques sur les résultats de l'entreprise.

Sur la durée, est-il possible, malgré ces exigences, de trouver suffisamment de membres qualifiés pour les conseils d'administration et les comités d'audit?

C'est aujourd'hui un défi; être administrateur ne va pas de soi. L'exposition et les attentes quant aux compétences stratégiques et en matière de gestion des risques ont augmenté, de même que le temps nécessaire. Il est aussi devenu plus difficile de trouver

l'équilibre entre les questions indispensables et une ingérence excessive dans la gestion opérationnelle. De ce fait, il est effectivement devenu plus difficile d'être et de trouver un bon administrateur.

Comment pourrait-on simplifier ces tâches et leur redonner de l'attrait?

Probablement est-on passé, à la suite d'excès isolés, de l'extrême constitué par un conseil d'administration plutôt passif à celui d'un environnement très, parfois trop réglementé. Cela s'équilibrera dans la pratique. Il serait souhaitable que l'attention porte à l'avenir moins sur la forme que sur le fond. Il existe aujourd'hui des classements («rankings») basés sur le Corporate Governance, rien à redire à cela. Mais ce n'est pas parce que j'ai un comité d'audit que le Corporate Governance est bon. Et un conseil d'administration comptant sept membres au lieu de douze est mieux noté, même s'il n'est pas automatiquement meilleur. Les questions intéressantes sont celles qui ont trait au fond, par exemple à la stratégie de l'entreprise ou à la sélection, la motivation et la rémunération du personnel. C'est la partie intéressante des attributions d'un administrateur. ■

Propos recueillis par Markus Bernhard, Ernst & Young

Comité d'audit: obligations et responsabilités des membres



René Schwarzenbach

Dr. iur., titulaire du brevet d'avocat
Managing partner EY Law
rene.schwarzenbach@ch.eylaw.com

Les critères de diligence appliqués aux membres du comité d'audit deviennent plus stricts à mesure que la densité de la réglementation augmente. Ils assument l'entière responsabilité des tâches déléguées par le conseil d'administration, conformément au règlement d'organisation.

La planification financière, la fixation des principes de comptabilité et le contrôle financier sont des attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration. Il appartient donc à ce dernier de créer, par exemple en constituant un comité d'audit, les conditions requises pour la surveillance de l'entreprise en matière financière et comptable. Dans le domaine comptable, les exigences posées aux entreprises et à la réglementation augmenteront encore considérablement dans un proche avenir. Le message relatif à la Loi sur la surveillance de la révision est disponible, et le message concernant la Loi fédérale sur l'établissement des comptes annuels est en préparation. Les risques encourus par le conseil d'administration augmentent à mesure que la réglementation se fait plus dense.

Limites et risques

Les limites fixées au comité d'audit et les risques encourus par ce dernier résultent principalement de la formulation négative de la description de ses attributions:

- Le comité d'audit n'exerce aucune fonction dirigeante. Il ne se mêle notamment pas de la gestion financière du CFO.
- Le comité d'audit ne procède pas lui-même aux vérifications. C'est l'affaire de l'audit interne et externe, dont il contrôle les activités.
- Le comité d'audit n'approuve pas au préalable les décisions délicates de la direction. Ce principe fondamental avait été clairement enfreint dans l'affaire Enron. Le comité d'audit avait contrôlé et approuvé à l'avance les transactions problématiques avec le Special Purpose Vehicle.

Chaque comité d'audit doit se démarquer clairement de ces activités.

Devoirs de diligence des membres du comité d'audit

L'existence d'une violation du devoir de diligence est une condition essentielle pour que la responsabilité soit engagée. L'art. 717 CO dispose que le conseil d'administration doit exercer ses attributions avec toute la

diligence nécessaire. Dans ce contexte, les «best practices» revêtent en pratique une importance considérable. Il est stipulé, à l'art. 23 du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise», que la majorité des membres du comité d'audit, dont le président, doivent posséder de solides connaissances financières et comptables. Sur la base de ces standards, il est aujourd'hui généralement reconnu que chaque membre du comité d'audit doit disposer de connaissances techniques spécifiques et doit être «financially literate».

Cela signifie-t-il que les membres du comité d'audit sont soumis à un devoir de diligence accru et, partant, à des règles plus strictes en matière de responsabilité? Il n'existe encore aucune jurisprudence à ce propos. Cependant, si l'on applique par analogie les principes définis dans un arrêt non publié du Tribunal fédéral du 19 juin 2002, cela ne fait aucun doute. Dans cet arrêt, le Tribunal fédéral énonce en substance «qu'il existe un critère objectif permettant de mesurer la diligence dont doit faire preuve le conseil d'administration dans la conduite des affaires de la société. Lorsqu'un membre du conseil d'administration possède des connaissances supérieures à la moyenne dans un domaine particulier, des critères plus rigoureux doivent lui être appliqués dans ce domaine.»

A la lumière de cet arrêt, on peut supposer que des critères plus stricts s'appliquent pour l'évaluation des devoirs de diligence des membres d'un comité d'audit en raison des qualifications personnelles particulières de ces derniers. Les membres du comité d'audit se trouvent dès lors incontestablement dans une position délicate. Cependant, il est à noter qu'un membre du conseil

d'administration ne peut se disculper en invoquant une formation insuffisante. En fait, l'absence de connaissances spécialisées constitue déjà une violation du devoir de diligence.

Se libérer de la responsabilité en déléguant?

Dans la pratique, les pouvoirs de décision sont souvent délégués à des comités. Or, la délégation de compétences entraîne toujours un report de la responsabilité. La question est de savoir dans quelle mesure les attributions typiques de tels comités peuvent être déléguées de façon à libérer les autres membres du conseil d'administration de leur responsabilité. Dans l'optique des membres du conseil d'administration n'appartenant pas au comité d'audit, une délégation à part entière – et, partant, la décharge d'une partie de la responsabilité – serait souhaitable. Pour les membres du comité d'audit, en revanche, la question est de savoir s'ils sont soumis à une responsabilité plus stricte.

L'art. 716a, al. 2 CO dispose que seules la préparation, l'exécution et la surveillance de tâches en rapport avec les attributions inaliénables peuvent être transférées à des membres individuels ou à des comités, la responsabilité du respect des obligations incombant ainsi à l'ensemble du conseil d'administration. En principe, un tel transfert n'entraîne donc pas une limitation de la responsabilité pour les autres membres du conseil d'administration. Toujours est-il que les administrateurs non impliqués ne devraient pas être tenus pour responsables des erreurs commises par le comité d'audit lors de la préparation des décisions s'ils n'étaient pas en mesure de déceler ces erreurs bien qu'ils aient fait preuve de la diligence requise. Les membres du comité

d'audit assument seuls la responsabilité de telles erreurs.

En cas de délégation licite, le conseil d'administration dans son ensemble est déchargé. La responsabilité se déplace en direction du comité d'audit. Quelles tâches peuvent être déléguées à ce dernier?

Les trois activités suivantes sont au cœur des attributions du comité d'audit:

1. Surveillance et évaluation de l'activité de l'audit interne et externe

La loi ne contient aucune disposition octroyant explicitement au conseil d'administration une attribution en matière de surveillance de l'audit interne et externe. Cette attribution ne figure pas non plus dans le



répertoire exhaustif de l'art. 716a CO. En conséquence, la surveillance et l'évaluation de l'activité de l'audit interne et externe peuvent être déléguées intégralement au comité d'audit. Si la surveillance se révèle déficiente, seule la responsabilité des membres de ce comité est engagée.

2. Evaluation du système de contrôle interne, de la gestion des risques et du compliance

L'évaluation du système de contrôle et de la gestion des risques concerne l'ensemble de la société anonyme et constitue un élément central pour la haute surveillance prévue par l'art. 716a, ch. 5 CO, et ne peut ainsi être entièrement déléguée à un comité. En conséquence, la décision quant à la nécessité, pour la société, de disposer par

exemple d'un Controller, d'un audit interne et d'un Compliance Officer doit être prise par le conseil d'administration *in corpore*.

3. Evaluation des comptes annuels et recommandation au conseil d'administration concernant l'approbation des comptes par l'assemblée générale

Selon l'article 716a, ch. 6 CO, la responsabilité de l'établissement du rapport de gestion incombe au conseil d'administration dans son ensemble. Par ailleurs, en vertu de l'article 716a, ch. 3 CO, la fixation des principes de la comptabilité et du contrôle financier est impérativement du ressort de ce dernier. A titre d'exemple, le choix des normes comptables ne peut pas être délégué au comité d'audit, car la fixation des principes financiers y est étroitement liée. Dans

ce domaine, la responsabilité ne peut donc pas être reportée entièrement sur le comité d'audit.

Le conseil d'administration ne peut se décharger de sa responsabilité que si la délégation est autorisée par les statuts et repose sur un règlement d'organisation valable (art. 716b, al. 1 CO). L'institution d'un comité d'audit et la définition de ses attributions doivent également être traitées dans le règlement d'organisation. Par conséquent, l'aménagement de ce dernier revêt une importance majeure sous l'angle de la responsabilité. ■

L'(auto-)évaluation des comités d'audit



Markus T. Schweizer

lic. rer. pol., expert-comptable diplômé
Partner, Business Risk Services
markus.schweizer@ch.ey.com

Willy Hofstetter

Expert-comptable diplômé
Partner, Responsable Professional Practice
Assurance & Advisory Business Services
willy.hofstetter@ch.ey.com

Les exigences accrues en matière de Corporate Governance ont donné nettement plus de poids à l'(auto-)évaluation régulière des comités d'audit et à leur développement. Une approche pratique est également applicable pour les comités d'audit de sociétés suisses cotées.

Le «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» (Code suisse) préconise l'institution d'un comité, issu d'une délégation du conseil d'administration et appelé à se pencher sur les comptes annuels et consolidés, le système de contrôle interne ainsi que l'audit interne et externe. Selon le Code suisse, les membres du comité d'audit ne doivent exercer aucune fonction dans l'exécutif de l'entreprise et être aussi indépendants que possible de ce dernier. Indépendant signifie en l'occurrence qu'aucune fonction exécutive n'a été assumée pendant au moins trois ans au sein de l'entreprise et qu'aucune relation d'affaires importante n'est entretenue avec cette dernière (contrats de conseil, par exemple). De plus, la majorité des membres du comité d'audit doivent justifier de connaissances approfondies et d'expérience dans le domaine financier.

Ces exigences restent relativement modérées en comparaison internationale. En Grande-Bretagne, le rapport Smith fait aujourd'hui figure de référence en la

matière. Il présente un caractère obligatoire pour les sociétés cotées dans ce pays et contient des critères très spécifiques portant sur les exigences posées aux membres du comité d'audit, son organisation et son mode de fonctionnement. La Loi américaine Sarbanes-Oxley de 2002 et les dispositions de la Bourse de New York (NYSE) prévoient des contraintes tout aussi rigoureuses et concrètes que le rapport Smith. En outre, il est probable que des exigences sensiblement élargies seront posées aux comités d'audit des pays membres de l'UE dans le sillage de la révision de la 8^e directive européenne.

Contrairement au Code suisse, qui n'aborde pas ce point, le rapport Smith prescrit notamment que le comité d'audit doit vérifier chaque année son efficacité et – selon le résultat – soumettre au conseil d'administration *in corpore* les mesures d'amélioration éventuellement nécessaires. De plus, il exige que le conseil d'administration procède également à une évaluation du comité d'audit. Certaines sociétés suisses



cotées en Bourse ont déjà introduit une procédure d'auto-évaluation. L'évaluation du comité d'audit par lui-même et par l'ensemble du conseil d'administration peut être judicieuse et contribuer à accroître encore l'efficacité de cet organe au fil du temps. En conséquence, les questions suivantes se posent: quels critères doivent présider à une telle (auto-)évaluation et comment se déroule ce processus dans les faits?

Evaluer selon quels critères?

Logiquement, le catalogue de critères pour l'évaluation d'un comité d'audit s'inspirera du règlement de ce dernier (charte). Les points clés, concernant la sélection de membres du comité d'audit, son organisation et son mode de fonctionnement, seront fixés dans ce document fondamental et leur adéquation vérifiée chaque année. Les critères peuvent être répartis entre six catégories d'appréciation (voir encadré page 26).

Ce catalogue de critères est relativement constant. Il est pratiquement impossible de fixer des objectifs de performance annuels au comité d'audit, car l'ensemble de l'éventail des tâches et responsabilités prévues par la charte doit être couvert. De plus, il peut se révéler nécessaire, en cas de situation imprévue ou de crise financière de l'entreprise, que le comité d'audit mette passagèrement l'accent sur d'autres tâches ou intensifie son action. Cependant, il n'est pas rare que la dernière évaluation du comité d'audit par lui-même ou l'ensemble du conseil d'administration mette en évidence la nécessité d'entreprendre certaines mesures. Celles-ci doivent alors être ajoutées à la liste de critères existants afin que leur mise en œuvre puisse être contrôlée lors de la prochaine (auto-)évaluation périodique.

Des juristes ou des experts-comptables dans le comité d'audit?

Dans quel domaine faut-il avoir de l'expérience pour accomplir la mission de membre de comité d'audit: le droit ou l'audit? Il n'existe aucune règle contraignante. Il faut certainement disposer d'une expérience approfondie dans le domaine financier et être familier des normes comptables utilisées par l'entreprise. Le président du comité d'audit doit largement satisfaire à ces deux critères et être avant tout un expert financier.

Cependant, il est également essentiel de trouver le bon dosage. Pour le comité d'audit comme pour le conseil d'administration *in corpore* et les autres comités, la combinaison de connaissances financières, juridiques, de l'entreprise et du secteur peut être un atout. Lorsque tous les membres présentent un profil similaire, cela peut conduire à une certaine forme d'«aveuglement», car le consensus sera (trop) rapidement trouvé pour l'identification des risques ou le choix des aspects sur lesquels les discussions doivent se concentrer.

Critères pour l'évaluation d'un comité d'audit

1. Compréhension du rôle et des responsabilités

Le comité d'audit rend-il régulièrement compte de sa mission? Les ressources sont-elles utilisées au mieux?

2. Compréhension de l'entreprise

Les membres du comité d'audit connaissent-ils suffisamment bien l'entreprise? Possèdent-ils les connaissances du secteur nécessaires?

3. Surveillance de la communication financière

Les résultats présentés par la direction sont-ils soumis à un examen critique? Les signaux critiques sont-ils identifiés?

4. Surveillance de l'audit externe et interne

Les fonctions d'audit sont-elles attribuées, évaluées et surveillées systématiquement? L'audit interne et externe est-il dirigé efficacement par le comité d'audit?

5. Communication par le comité d'audit

La communication avec le conseil d'administration et la direction est-elle efficace?

6. Autres critères

Le comité d'audit est-il organisé efficacement? Existe-il un processus systématique de développement et d'amélioration?

Le déroulement pratique

Pour l'auto-évaluation du comité d'audit, qui a lieu normalement chaque année, la procédure en deux étapes a fait ses preuves. Dans un premier temps, chaque membre s'évalue lui-même ainsi que l'ensemble du comité d'audit en remplissant individuellement le questionnaire sur la base du catalogue de critères convenu au préalable. Le président du comité d'audit collecte et consolide les résultats, qu'il soumet dans un deuxième temps à l'ensemble des membres pour discussion. Le principal facteur de réussite est un dialogue ouvert et constructif, qui doit être dirigé par le président avec le doigté nécessaire. En cas d'écart significatifs par rapport aux critères fixés, il est impératif de définir un plan de mesures. Celles-ci peuvent avoir trait à l'organisation et au mode de fonctionnement du comité dans son ensemble ou à l'évolution de certains de ses membres. Dans certains cas, l'apparition de différences fondamentales par rapport aux critères peut rendre nécessaire une adaptation de la charte, voire le remplacement de certains membres du comité d'audit.

Pour un maximum d'efficacité, l'évaluation par le conseil d'administration *in corpore* s'inscrit de préférence dans le prolongement de l'auto-évaluation du comité d'audit. Dans la pratique, le conseil d'administration se limite généralement à valider cette dernière ainsi que les mesures qui en découlent. Selon la portée de ces mesures, une décision formelle de l'ensemble du conseil d'administration est de toute façon nécessaire. L'adaptation de la charte ou le remplacement d'un membre du comité d'audit évoqué plus haut en sont des exemples.

Remarque finale

L'(auto-)évaluation annuelle du comité d'audit est une exigence qui participe d'un bon Corporate Governance et favorise grandement la professionnalisation du comité d'audit sur le plan technique et personnel. Probablement cette pratique sera-t-elle bientôt largement répandue dans les sociétés cotées en Suisse, et ce malgré l'absence d'une recommandation dans ce sens dans le «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise». ■



Un conseil d'administration plus performant

Le groupe Gétaz Romang s'est doté d'un comité d'audit il y a deux ans. Objectif: renforcer la gouvernance par une plus grande interaction entre le conseil d'administration (CA) et les auditeurs, permettant une meilleure appréhension des risques. Une tâche qui prend une importance primordiale pour les PME, dans un environnement toujours plus complexe. Président du CA de Gétaz Romang, Vincent Gétaz revient sur les avantages d'un comité d'audit dans son entreprise.

Vincent Gétaz est président du conseil d'administration du groupe Gétaz Romang, actif dans la distribution de matériaux de construction. Titulaire d'une formation d'ingénieur civil de l'EPFL, il a commencé sa carrière chez Christiani & Nielsen à Copenhague, puis chez Bonnard & Gardel. Propriétaire et directeur du bureau V. Gétaz dès 1971, il prend la présidence de la holding issue de la fusion entre Gétaz Romang et Miauton en 2001. Comme tous les administrateurs de Gétaz Romang, il n'exerce aucune fonction opérationnelle au sein du groupe.

Pour quelles raisons Gétaz Romang s'est-elle dotée d'un comité d'audit, à quel besoin cela répondait-il?

L'instauration d'un comité d'audit a répondu chez nous à un besoin de gestion financière plus pointue, qui s'inscrit dans une démarche de modernisation des structures et de l'actionnariat de Gétaz Romang. En 1999, nous avons fusionné avec l'entreprise Miauton et avons créé une société holding pour intégrer les deux anciennes structures familiales, qui n'étaient plus adaptées aux circonstances. L'un des buts de la holding était de donner plus d'autonomie et de responsabilités à nos succursales. Une telle décentralisation nécessite une gestion financière plus exigeante. Le besoin d'informations augmente pour les succursales comme pour la holding. C'est dans cette optique que notre conseil d'administration a décidé début 2003 de mettre en place deux comités, un comité de ressources humaines et un comité d'audit. Ce dernier sert d'interface entre le conseil d'administration et les

auditeurs, permettant des contrôles plus approfondis.

Pratiquement, quelles actions ont été requises pour la mise en place d'un comité d'audit dans votre société? Quelles difficultés avez-vous dû surmonter?

Cela s'est fait de manière très simple, sans résistances. Le conseil d'administration étant acquis à la réalisation d'un tel comité, nous avons délégué trois membres sur les sept du conseil à cette tâche, en fonction des compétences et affinités dans le domaine financier. Il est important de préciser que tous nos administrateurs sont indépendants, ce qui assure une clarté totale entre le conseil d'administration et la direction. Pour leur part, nos services financiers ont vu d'un très bon œil la mise en place d'un comité d'audit. Ils ont ressenti cela comme une implication du conseil d'administration, un appui et une considération de leur travail. La seule chose à laquelle il faut veiller est que le conseil d'administration ne s'ingère pas dans la marche opérationnelle de la



société. Il doit se contenter d'un rôle de surveillance. C'est à la direction d'apporter des réponses satisfaisantes aux questions du comité d'audit.

Sur quelle base avez-vous défini les responsabilités et le cahier des charges du comité d'audit?

Nous n'avons pas essayé de réinventer la roue. Nous avons été très pragmatiques et avons largement mis à contribution le savoir-faire de nos conseillers. Ernst & Young dispose de nombreux exemples de documents de références dont nous nous sommes inspirés pour établir nos propres règlements. Pratiquement tous nos documents ont été faits sur la base de références existantes, que nous avons simplifiées ou condensées pour les adapter à nos besoins.

Au terme de deux ans d'expérience, qu'est-ce que l'instauration d'un comité d'audit a apporté à Gétaz Romang selon vous?

En tant que membre du conseil d'administration, j'ai été confronté de manière beaucoup plus intensive à la problématique des auditeurs dans l'établissement des comptes. J'ai énormément appris sur la collecte et l'interprétation des informations

et sur les procédures que nous devons améliorer. C'est un gros avantage pour l'ensemble du conseil d'administration, qui peut mieux prendre ses responsabilités et ne fait plus simplement qu'accepter des comptes qui lui sont soumis. La collaboration plus étroite avec les auditeurs permet d'établir les comptes plus rapidement et avec plus de précision. Les recommandations sont mises en œuvre plus efficacement, ce qui entraîne une réelle évolution d'année en année.

La relation entre le conseil d'administration et les auditeurs est-elle différente?

Elle a fondamentalement changé. Les auditeurs sont aujourd'hui perçus comme des partenaires qui peuvent nous apporter des solutions et nous aider à prendre des décisions plutôt que des contrôleurs chargés de nous sanctionner. Ce sont des conseillers, qui peuvent faire profiter le conseil d'administration de leurs connaissances très étendues et très spécialisées.

Voyez-vous des éléments moins positifs à l'instauration du comité d'audit?

Quelques-uns: cela impose des contraintes supplémentaires, des lourdeurs et des séances plus nombreuses. D'une manière générale, la charge des administrateurs est

aujourd'hui quatre à cinq fois plus importante qu'il y a dix ans. Le comité d'audit demande une trentaine d'heures de travail supplémentaires à ses membres. Mais ces inconvénients sont largement inférieurs aux avantages. Par ailleurs, les frais de contrôle ne cessent d'augmenter, l'ampleur de la tâche de révision étant toujours plus large et plus profonde. Mais si l'on considère ce que ces contrôles peuvent nous faire économiser en cas de problème, les frais apparaissent comme relatifs. Je dirais que ce sont des investissements nécessaires.

Pensez-vous que les comités d'audit vont se généraliser dans les PME en Suisse?

Je pense en effet qu'il y a une forte tendance à une généralisation des comités d'audit. Cela va dans le sens d'un renforcement de la gouvernance, dans un monde où tout devient plus complexe et plus précis, et où la marge d'erreur est toujours plus faible. Il faut alors améliorer les procédures et les contrôles pour diminuer les risques. Cela vaut pour les grandes entreprises comme pour les PME. Les structures plus petites ne sont pas forcément moins complexes! ■

Propos recueillis par Grégoire Baillod,
journaliste économique

Risques fiscaux: le rôle du comité d'audit



René Röthlisberger

lic. oec. publ., expert fiscal diplômé
Partner, Tax
rene.roethlisberger@ch.ey.com

Sarah Niggli

lic. oec. publ.
Manager, Tax
sarah.niggli@ch.ey.com

Le comité d'audit assume une responsabilité particulière face aux risques fiscaux. Aussi doit-il être informé correctement et impliqué à temps dans la politique de l'entreprise en la matière. Car les conséquences des rappels d'impôts peuvent aller au-delà du simple aspect financier.

En général, les postes relatifs aux impôts figurant tant au bilan que dans le compte de résultat sont déterminants pour la présentation correcte de la situation de fortune. Le conseil d'administration, plus particulièrement son comité d'audit, surveille aussi la communication financière externe; de ce fait, il est souvent confronté à des questions techniques relatives à l'établissement des comptes. Dans la pratique, il est fréquent que des questions en rapport avec la comptabilisation d'actifs fiscaux et la délimitation adéquate de dettes fiscales existantes surgissent. Non seulement les impôts dus en tant que tels, mais aussi les risques fiscaux latents inhérents par exemple aux prix de facturation ou à la TVA doivent être pris en considération. En effet, ceux-ci peuvent avoir des conséquences financières très lourdes, comme l'ont montré différents cas retentissants, et entamer la réputation de l'entreprise. Il est donc essentiel que les risques fiscaux soient pris adéquatement en considération dans les comptes annuels. A cet effet, le comité d'audit doit être informé des principaux risques fiscaux par le biais

d'une communication appropriée et participer à la définition de la politique en la matière.

Le rôle essentiel des risques fiscaux

La question de savoir si les postes relatifs aux impôts reflètent la situation effective dépend en particulier de l'adéquation de la prise en compte des risques fiscaux existants, car la marge d'appréciation pour leur évaluation est considérable. Le comité d'audit doit avoir une vision exhaustive des risques fiscaux existants pour être à même de juger si les postes fiscaux des rapports financiers sont adéquats. Il est donc essentiel d'identifier et d'évaluer systématiquement ces risques. Dans la pratique, faute de ressources ou par manque d'expérience, cela est souvent omis par conviction que les risques fiscaux sont de toute façon maîtrisés.

Lors de l'identification des risques fiscaux, il est essentiel que les différents faits soient analysés en fonction de catégories de risque définies, comme pour la gestion des risques au niveau de l'entreprise. En ce qui



concerne les *risques contextuels*, il faut par exemple vérifier s'il existe des incertitudes quant à l'interprétation des lois fiscales ou à leur application à des faits spécifiques. De plus, des *risques de procédure* peuvent apparaître lorsque des faits fiscalement pertinents sont insuffisamment documentés ou mal déclarés. Enfin, des *risques d'information* sont à craindre si l'évaluation fiscale d'un fait repose sur des hypothèses erronées.

Il s'agit dès lors d'évaluer l'ampleur des risques individuels à la lumière de cette catégorisation. La *probabilité de la survenance* du risque et son *importance* (ampleur des répercussions) doivent être estimées.

Dans l'esprit d'une politique de risque, il faut ensuite déterminer les risques que l'on est disposé à supporter. Ceux-ci sont alors pris en compte dans les comptes annuels. Dans ce contexte, il faut aussi déterminer à qui il incombe de mettre en œuvre les mesures nécessaires et à quels intervalles les risques doivent être contrôlés. Les critères d'évaluation évoqués permettent aussi de représenter graphiquement les risques existants dans une carte des risques d'où ressort leur importance et leur évolution. Finalement, les risques déterminants doivent être pris en considération sous forme de provisions adéquates dans les comptes annuels.

¹ www.ey.com/ch/tax

Développements actuels

Selon une enquête mondiale menée en 2004 par Ernst & Young auprès des responsables fiscaux de groupes internationaux, ceux-ci jugent que les risques fiscaux sont un thème de plus en plus important.¹

Ce n'est plus une simple question de gestion de risques financiers, mais aussi de réputation. En moyenne, 10% seulement des ressources disponibles sont consacrées à l'identification des risques fiscaux et à la communication relative à ces derniers. Eu égard à la portée du problème, cela semble être un strict minimum. Il sera certainement nécessaire d'y affecter à l'avenir plus de ressources. Par ailleurs, le comité d'audit devra être plus largement impliqué dans la définition de la politique en matière de risques fiscaux.

Les instruments du comité d'audit

Le comité d'audit peut se procurer les informations nécessaires pour se faire une idée adéquate des risques fiscaux de différentes manières. Il peut se baser sur les rapports fournis par le responsable fiscal ou le CFO. Ceux-ci devraient contenir une vue d'ensemble des principaux risques, qui peuvent être représentés graphiquement, ainsi que leur évolution, dans une grille probabilité/importance. Simultanément, les mesures proposées face aux risques individuels sont décrites. Il est aussi possible de constituer un groupe de travail qui identifie lui-même les risques fiscaux existants et en communique l'inventaire ainsi que les mesures envisageables au comité d'audit. ■

Influences américaines sur les comités d'audit suisses



Tom McGrath

Global Vice Chair for
Assurance & Advisory Business Services
tom.mcgrath@ey.com

Dans le contexte économique actuel, les entreprises du monde entier se concentrent plus largement sur la qualité, le Corporate Governance, le respect des exigences normatives et leur propre responsabilité. Les comités d'audit jouent un rôle particulier dans ce contexte.

Partout, et surtout aux Etats-Unis, le monde des affaires a fortement changé sous l'effet des forces du marché, de la multiplication des mesures régulatrices et de l'introduction de directives comptables et de révision internationales. De plus, les voix appelant à des contrôles plus étendus du management se sont amplifiées. Le rôle accru joué par les comités d'audit n'a donc rien d'étonnant.

Aux Etats-Unis, l'introduction, en 2002, de la Loi Sarbanes-Oxley (Sarbanes-Oxley Act) a constitué une importante césure dans le Corporate Governance et modifié à tout jamais le rôle des comités d'audit. En effet, ce vaste et complexe ensemble de réformes s'adresse directement aux conseils d'administration.

Evolution des comités d'audit depuis Sarbanes-Oxley

Le Sarbanes-Oxley Act est une loi américaine, mais qui s'applique à toutes les entreprises, même étrangères, enregistrées auprès de la SEC. La récente intensification de la coopération entre Ernst & Young et divers

comités d'audit a permis d'identifier les tendances suivantes:

Le Corporate Governance en point de mire
Les sections 302 et 404 de la Loi Sarbanes-Oxley exigent une implication accrue du comité d'audit dans le Corporate Governance:

- Selon la section 302, le comité d'audit doit s'assurer que le CEO et le CFO vérifient chaque rapport trimestriel et annuel, instituer un système de contrôle des informations divulguées, assumer la responsabilité du contrôle interne de la communication financière et signaler toute lacune dans les contrôles et/ou fraude.
- Selon la section 404, le comité d'audit doit évaluer les procédures de contrôle internes. Il doit acquérir la conviction que les contrôles internes de la direction sont suffisamment documentés, que les jugements émis sont fondés et que toutes les parties impliquées ont travaillé de manière irréprochable.



Surveillance du «tone at the top»

L'efficacité du contrôle au sein d'une entreprise peut faire l'objet d'une évaluation préliminaire en observant la direction, ses déclarations publiques et ses actes. L'essentiel est que le management imprime le bon cap à l'entreprise et que ses messages soient entendus dans l'ensemble de cette dernière.

Concentration accrue sur la gestion des risques

Le comité d'audit veille à ce que la direction prenne en compte tous les risques et dispose à cet effet d'une stratégie appropriée et exhaustive. La procédure de gestion des risques doit couvrir l'ensemble des principaux processus et fonctions, parmi lesquelles on peut citer l'établissement des comptes, la compliance et l'activité opérationnelle. La gestion des risques devrait être abordée lors de chaque réunion du comité d'audit afin d'identifier les risques inconnus et de déterminer si les procédures existantes en la matière sont suffisantes.

Tâches élargies en matière d'audit

Le comité d'audit doit assurer la relation avec l'auditeur, confirmer ce dernier dans ses fonctions, coordonner sa mission,

vérifier les résultats financiers chaque trimestre et analyser les résultats de l'audit.

Autorisation préalable

Le comité d'audit doit autoriser préalablement tous les travaux de l'auditeur externe, que ceux-ci se rapportent à l'audit des résultats financiers ou non. Tel comité d'audit accorde des autorisations préalables pour des missions spécifiques, tel autre recourt à des directives et des procédures au moyen desquelles il vérifie annuellement certaines prestations récurrentes tandis que d'autres sont examinées et autorisées au cas par cas.

Connaissances comptables élargies

Le comité d'audit étant plus largement impliqué dans la révision des comptes et dans d'autres domaines financiers, il doit parfaire ses connaissances en matière comptable, par exemple sur la rétribution en actions, l'interprétation FIN 46 (Variable Interest Entities), les instruments financiers et les caisses de pension.

Changements dans la relation avec l'auditeur interne

Selon une étude publiée en juillet 2003 par l'Institute of Internal Auditors, 75% des auditeurs internes rendent maintenant compte au comité d'audit, contre 53% en 2002. Il est donc important d'entretenir de bonnes relations avec l'audit interne, en particulier si celui-ci est impliqué dans l'évaluation des contrôles internes de l'entreprise.

Plus de temps nécessaire

Le comité d'audit assumant des responsabilités supplémentaires (voir encadré page 34), il doit consacrer plus de temps à ses réunions et à leur préparation. Dans la plupart des cas, la fréquence et la durée des réunions et conférences téléphoniques a augmenté; elles ont maintenant souvent lieu chaque trimestre.

Formation

Les membres de comités d'audit sont nombreux à vouloir en savoir plus sur ce qu'on attend d'eux et sur la façon de réussir dans leur mission. Certaines associations professionnelles telles que la National Association of Corporate Directors proposent à leur

Principales responsabilités des comités d'audit américains

Autrefois, la mission des comités d'audit américains consistait à vérifier les rapports financiers de l'entreprise et à veiller au bon déroulement de la révision des comptes. Leur rôle a fortement changé depuis 2002; ils assument maintenant les responsabilités suivantes:

- Surveillance de la relation avec l'auditeur externe: Il incombe maintenant au comité de nommer l'auditeur, de le rétribuer, de le confirmer dans ses fonctions et de surveiller la relation entre l'entreprise et lui.
- Surveillance de l'indépendance de l'auditeur: Le comité veille à ce que l'auditeur ne soit pas influencé lors de la vérification du rapport financier.
- Gestion de la procédure de «whistleblowing» (dénonciation): Le comité fait en sorte que l'entreprise soit dotée d'une procédure pour le traitement confidentiel de plaintes internes et externes et pour la dénonciation de dysfonctionnements.
- Intégration de compétences financières: Le comité veille à disposer d'au moins un Audit Committee Financial Expert répondant aux exigences de la SEC.
- Amélioration de la communication: En matière de communication, d'autres exigences sont venues s'ajouter à celles concernant la révision du rapport financier; elles ont trait à l'interaction entre le comité d'audit et l'auditeur concernant les principes et pratiques comptables significatives, l'adoption de méthodes de comptabilisation alternatives et d'autres thèmes qui requièrent une communication écrite avec la direction et sont déterminants pour la préparation des états financiers.

intention des formations sur de nombreux thèmes intéressants.

Champ de responsabilités élargi

Les comités d'audit adaptent leurs statuts à leurs nouvelles fonctions et responsabilités. Les statuts, qui définissent le modèle de Corporate Governance du comité d'audit, sont extrêmement importants pour la fixation des champs de responsabilités et processus sur la base desquels le comité assume ses tâches.

Influence du PCAOB

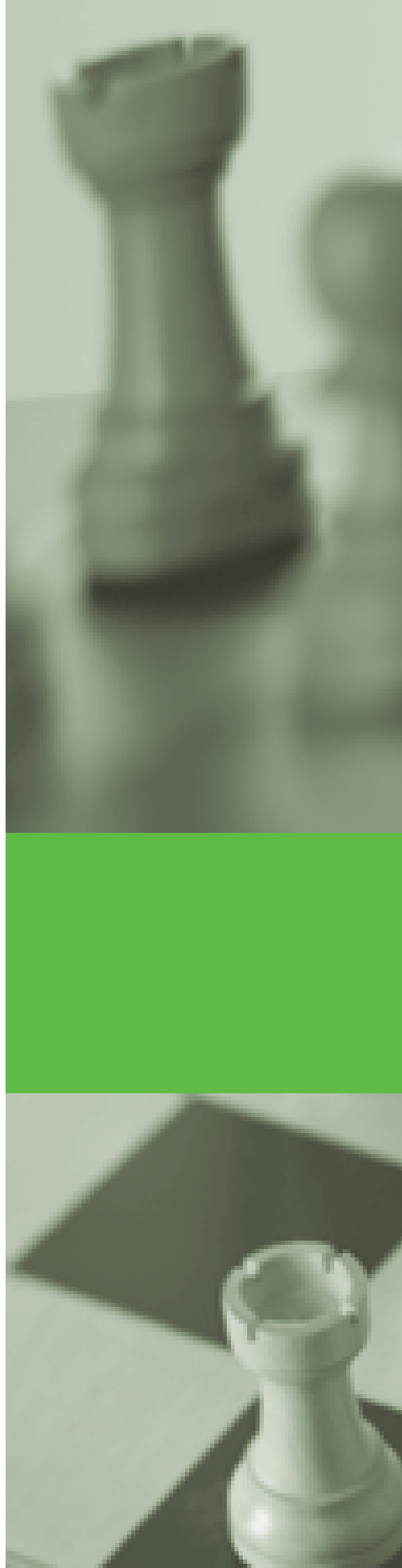
Le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) a été créé dans la foulée de la Loi Sarbanes-Oxley. Cette société privée à but non lucratif surveille les auditeurs externes des sociétés anonymes afin de préserver les intérêts des investisseurs et de favoriser l'établissement de rapports de révision informatifs, corrects et indépendants.

L'action du PCAOB sur le comité d'audit est double. Tout d'abord, dans le cadre de leur vérification des procédures de contrôle encadrant la préparation des comptes, les auditeurs externes doivent dorénavant évaluer l'efficacité de la surveillance exercée par le comité d'audit. Par ailleurs, il est prévu que le président du comité d'audit soit entendu lorsque le PCAOB inspecte les sociétés d'audit et parfois lorsqu'il contrôle l'exécution de certains audits.

Qu'en est-il des entreprises suisses?

Le projet de 8^e directive de l'UE sur le droit des sociétés a le même impact sur les sociétés européennes que la Loi Sarbanes-Oxley pour les entreprises enregistrées à la SEC.

Il est probable que les autorités suisses reprendront elles aussi en grande partie les axes de cette directive européenne. ■



Impressum

Trends & Solutions

*Publication spécialisée
destinée à la clientèle
d'Ernst & Young SA*

*Parution en français
et en allemand*

Concept et rédaction

*Ernst & Young
Corporate Communications
Markus Bernhard, Andrea Ruf
et Monica Kunkel
Bleicherweg 21
Case postale, 8022 Zurich
Tél. 058 286 40 85
Fax 058 286 40 50
trendsandsolutions@ch.ey.com*

**Abonnements/
changements d'adresse**

*Ernst & Young SA
Sales & Marketing Services
Case postale, 3001 Berne
Fax 058 286 68 29
www.ey.com/ch/trendsandsolutions
crm@ch.ey.com*

Conception

Schminke & Team AG, Zurich

Impression

Goetz AG, Geroldswil

© Copyright

*Ernst & Young SA, 2004.
Reproduction, même partielle,
autorisée uniquement avec
l'indication précise de la source.
Prière d'envoyer un exemplaire
justificatif à la rédaction.*

ERNST & YOUNG

www.ey.com/ch

© 2004 Ernst & Young.
All Rights Reserved.
Ernst & Young is
a registered trademark.

EFY00252