



Les comités d'audit dans la pratique

Situation et recommandations

KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

Au poste de commande de l'entreprise

Les membres du comité d'audit (CA) se trouvent au cœur même du poste de commande de l'entreprise. En tant qu'organe du conseil d'administration, il revient au comité la lourde tâche d'assurer des fonctions de surveillance, de préparer des décisions à l'attention du conseil d'administration et de gérer l'activité et la collaboration des organes de révision externe et interne.

Pour de nombreuses sociétés suisses, la création de CA est récente. Au cours du débat sur le gouvernement d'entreprise et de la mise en application des directives en matière de surveillance – «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» (Code suisse) et des «Directives de la bourse suisse concernant les informations sur le gouvernement d'entreprise» (Directives SWX) – le comité a été considéré comme un organe important du conseil d'administration¹ et recommandé pour les sociétés cotées en bourse. De nombreuses entreprises non cotées ont également franchi ce pas. Trois ans après l'entrée en vigueur de cette réglementation, le bilan s'avère positif. Des balises basées sur la situation suisse ont été créées qui facilitent le gouvernement d'entreprise sans toutefois entraver les entreprises dans leur expansion.

Afin d'aider les conseils d'administration à mettre en place ces CA et d'assister leurs membres dans leur activité, KPMG a créé l'Audit Committee Institute. Il s'agit d'un vaste réservoir de savoir-faire que KPMG met gratuitement à disposition des membres de conseils d'administration intéressés. Ce forum sert à l'échange mutuel d'expériences et de «bonnes pratiques». Son but est de développer chez les personnes intéressées la conscience de l'importance des responsabilités du CA et de leur apporter son soutien pour la mise en application de processus de supervision efficaces.

L'Audit Committee Institute profite du troisième anniversaire de la réglementation pour examiner l'activité du CA dans le cadre d'une enquête et faire le point.

Les résultats montrent que beaucoup a déjà été fait, mais qu'il reste encore du travail. C'est ce qui ressort des expériences enregistrées à l'étranger et de l'activité de KPMG Suisse dans la révision interne et externe d'un grand nombre de sociétés ouvertes au public. Tel qu'il se déroule au sein de l'Audit Committee Institute, l'échange de vues entre les membres de différents comités a été jugé par les personnes interrogées comme un élément important de la formation complémentaire.

KPMG Suisse

Günter Haag
Membre de la direction générale
Responsable de l'Audit Committee Institute de KPMG

François Rouiller
Partner Audit

¹ «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance», Economiesuisse, 25.06.2002; Directive concernant les informations relatives au Corporate Governance, SWX, 01.07.2002.

Table des matières

Informations sur l'étude	3
Aperçu général des résultats	5
Le membre du comité d'audit	7
Nombre de mandats et expérience	7
Qualification des membres	9
Temps consacré à l'activité au sein du comité d'audit	11
Facteurs limitant l'activité pendant le mandat	13
Formation complémentaire	15
La méthode de travail du comité d'audit	18
Pouvoirs de décision	18
Séances	20
Interlocuteurs et sources d'informations	22
Collaboration avec la révision externe	25
Aspects essentiels du travail du comité d'audit	27
Domaines de responsabilité	27
Remarque finale	31
Annexe	32
A. Tâches du comité d'audit	32
B. Ordres du jour des séances du comité d'audit	33
C. Concept de contrôle – nécessité d'harmoniser les fonctions de surveillance	35
D. A propos de l'Audit Committee Institute	39

Informations sur l'étude

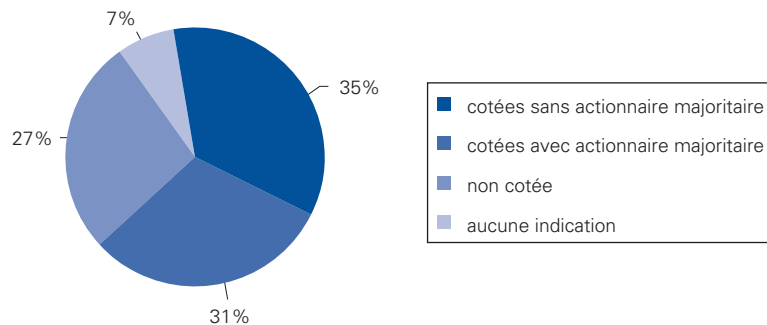
Au printemps 2005, 637 questionnaires ont été envoyés aux membres de l'Audit Committee Institute de KPMG. Les destinataires étaient les conseils d'administration de sociétés cotées et non cotées en bourse ayant leur siège en Suisse. La condition pour y participer était d'être membre d'au moins un CA. 134 questionnaires traitables nous ont été retournés, ce qui représente un taux de 21%.

Les CA traités dans le questionnaire sont pour 35% des entreprises cotées en bourse sans actionnaire majoritaire, pour 31% des sociétés cotées ayant un actionnaire majoritaire et pour 27% des entreprises non cotées.

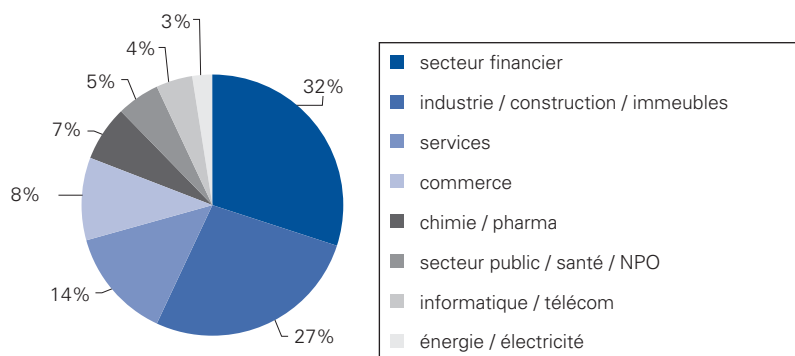
32% des entreprises appartiennent au secteur financier, 27% à l'industrie, au bâtiment, travaux publics et à l'immobilier et 14% aux prestations de services/tourisme. 8% proviennent du commerce et 7% de la chimie/pharmacie.

Les entreprises participantes illustrent tous les niveaux de chiffre d'affaires, celles affichant un chiffre d'affaires annuel de 100 à 500 millions de CHF, ainsi que celles ayant un chiffre de 1 000 à 5 000 millions de CHF représentant chacune 25% du panel, sont les plus gros groupes.

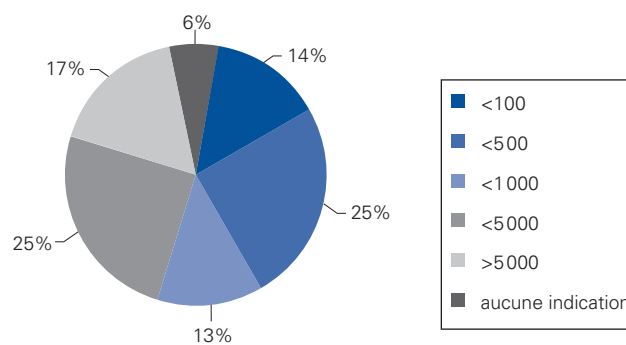
Répartition par sociétés cotées



Répartition par secteur d'activités



Répartition par chiffre d'affaires (en mio. CHF)



Aperçu général des résultats

Le gouvernement d'entreprise fait l'objet d'une grande attention dans les conseils d'administration des entreprises suisses comme le révèle également la présente étude. Les résultats de ce questionnaire permettent de dégager les principales conclusions suivantes:

Résultats de l'enquête

- La plupart des membres du CA se limitent à un mandat. (Page 7)
- Les connaissances techniques sont le principal critère pour être nommé dans un CA (Page 9)
- La plupart d'entre eux consacrent 70 à 100 heures par an à leur activité au sein du CA. (Page 11)
- La complexité de la matière et le manque de temps sont les principaux obstacles à une activité dans un CA. (Page 13)
- La formation complémentaire s'effectue surtout «sur le tas» et grâce à l'échange d'expériences. (Page 15)
- La majorité des CA se réunit 3 à 4 fois par an pour des séances durant en moyenne 3 à 4 heures. (Page 20)
- Le directeur financier (CFO) est le principal interlocuteur de l'entreprise. (Page 22)
- La majorité des personnes interrogées rencontre plusieurs fois par an l'organe de révision externe. (Page 25)
- La gestion du risque, le système de contrôle interne, le contrôle & la compliance sont les composantes essentielles du travail. (Page 27)

Il ressort des résultats détaillés de l'enquête des modèles spécifiques en ce qui concerne l'organisation et l'activité du CA. Se basant sur l'étude l'expérience de KPMG ainsi que sur l'échange d'informations effectué dans le cadre de l'Audit Committee Institute, il est possible de dégager les conseils suivants:

Conseils

- Etant donné l'importance de la formation initiale et complémentaire que nécessitent les mandats de CA, chaque membre doit chercher à exercer plus d'un mandat, idéalement trois, voire quatre. (Page 8)
- Lors du choix des membres, un bon équilibre entre compétence, personnalité et indépendance doit être trouvé. L'idéal est que le conseil d'administration établisse une planification du personnel pour sa composition et celle de chacun de ses comités. (Page 10)
- Une préparation intensive et des compétences spécifiques aident à utiliser de manière efficace le peu de temps dont dispose le CA. (Page 12)
- Seul celui qui se donne suffisamment de temps peut appréhender la complexité de la matière et en venir à bout. (Page 14)
- Une formation axée sur des sujets précis et un échange de points de vues régulier sont les éléments de base d'une formation complémentaire systématique. (Page 16)
- Les tâches et les compétences du CA doivent être consignées dans le règlement d'entreprise. (Page 19)
- La tenue des séances est à accorder avec celles de la direction et du conseil d'administration en ce qui concerne leur fréquence, leurs dates et leur contenu. (Page 21)
- Le CFO, les organes de révision interne et externe doivent être associés à bon escient aux travaux du CA. Il convient d'assurer à tout moment une communication transparente. L'organe de révision externe doit être l'invité permanent des séances. (Page 24)
- Les questions de stratégie et les compétences en matière de direction doivent être délimitées clairement. On peut ainsi économiser du temps, ce qui bénéficiera aux fonctions fondamentales du CA. (Page 30)

L'importance d'une activité efficace du CA répondant aux objectifs qui lui sont fixés est accentuée par son rôle essentiel dans le concept de contrôle. Celui-ci coordonne les différentes activités de surveillance et réunit les divers fournisseurs de contrôle (voir aussi annexe C), ce qui garantit la sécurité et l'efficacité de la surveillance.

Le CA doit vérifier et évaluer la fiabilité des fonctions de contrôle, et s'assurer qu'il existe une bonne coordination entre les différentes activités. Cela permet d'éviter des lacunes ou des chevauchements superflus.

Pour exécuter cette tâche importante, il est nécessaire que le CA ait le professionnalisme approprié, tant chez ses membres que dans sa méthode de travail. Ce n'est qu'à cette condition qu'il peut s'acquitter correctement des missions qui lui sont déléguées.

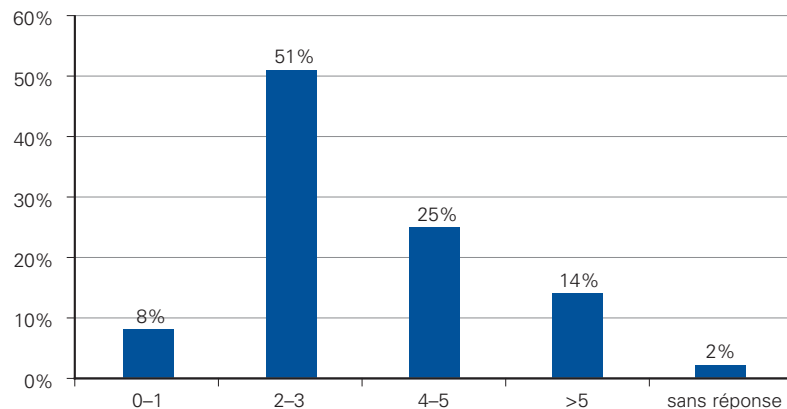
Le membre du comité d'audit

Des membres appropriés et qualifiés constituent la base d'un travail efficace du CA. Leur choix, le temps dont ils disposent et leur formation complémentaire sont décisifs pour le rendement et l'efficacité du CA en tant qu'organe de contrôle au sein du conseil d'administration et de l'entreprise.

Nombre de mandats et expérience

- 57% siègent dans un CA, 42% dans deux à cinq et 1% dans plus de cinq comités.
- 8% sont mandatés depuis moins d'un an, 51% ont une expérience de deux à trois ans et 25% de quatre à cinq ans. 14% sont au bénéfice d'une expérience de plus de cinq ans.
- Les membres de comité des sociétés non cotées en bourse sont en moyenne depuis moins longtemps en fonction que ceux des sociétés ouvertes au public.

Depuis combien d'années êtes-vous membre d'un CA?



Pour la plupart des entreprises et des membres de conseils d'administration, les CA sont un organe récent. Le Code suisse, qui recommande l'instauration d'un CA pour les sociétés ouvertes au public et qui a été au moins partiellement appliqué par différentes entreprises non cotées en bourse, est maintenant en vigueur depuis juillet 2002. Cette période d'environ trois ans se reflète dans la durée des mandats et l'expérience du plus grand nombre des membres de CA. C'est surtout dans les grandes entreprises cotées que l'on rencontre des conseils d'administration ayant une longue expérience.

Il est donc permis de conclure que beaucoup de comités ont été mis en place seulement pour respecter les nouvelles prescriptions et moins parce que leur nécessité était perçue dans les entreprises. Ce comportement est compréhensible dans la mesure où une redéfinition du rôle du conseil d'administration n'a commencé à s'imposer qu'avec le débat sur le gouvernement d'entreprise et les attentes accrues des actionnaires.

Compte tenu de l'importance de la formation initiale et complémentaire que nécessitent les mandats à un CA, chaque membre doit chercher à exercer plus d'un mandat, idéalement trois, voire quatre.

Conseils

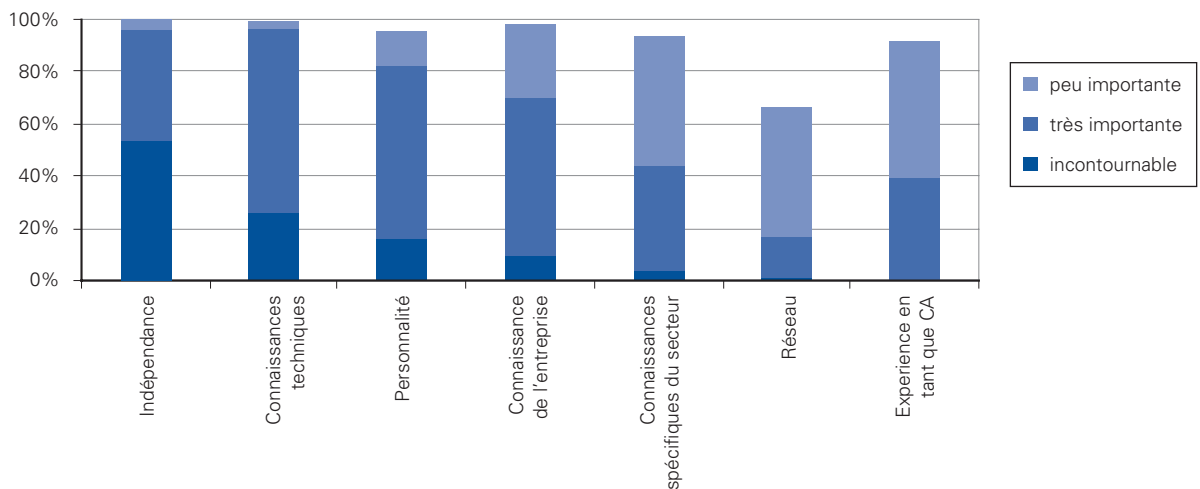
Etant donné la durée de la formation initiale et complémentaire que nécessite un mandat à un CA, il est étonnant que plus de la moitié des membres n'en exerce qu'un seul. La participation à plusieurs comités de différentes entreprises offrirait l'occasion d'échanger des expériences et de créer des synergies. Lorsque les membres ont plusieurs mandats, cela vaut la peine de renforcer la formation complémentaire, ce qui se traduit par une meilleure qualité de leur activité.

Selon la taille de l'entreprise et la complexité des tâches, le nombre de trois à six mandats est idéal. Par contre, il est très difficile d'assumer une quantité de mandats trop élevée avec toute l'attention requise.

Qualification des membres

- Les qualités le plus souvent citées comme obligatoires ou très pertinentes sont l'indépendance (95%), les connaissances techniques (96%), la personnalité (82%) et la connaissance de l'entreprise (70%).
- L'expérience en tant que membre d'un CA est jugée peu pertinente par environ la moitié des personnes interrogées, alors que 39% d'entre elles l'estiment très pertinente.
- La moitié des personnes interrogées classe les connaissances spécifiques à la branche (50%) et le réseau (49%) comme peu importants.

L'indépendance et les connaissances spécialisées sont les principaux critères retenus dans le choix des membres de la CA. La personnalité est elle aussi majoritairement considérée comme importante. L'exigence d'indépendance est en contradiction avec la connaissance de l'entreprise, qui est souhaitée.



Dans les grandes entreprises, une grande importance est accordée à l'indépendance. Ce qui peut s'interpréter comme étant la preuve qu'elles sont conscientes du rôle du gouvernement d'entreprise. En général, les réseaux ont une faible importance. Parmi les représentantes des petites entreprises, ils ont toutefois un poids plus élevé. Les connaissances du domaine d'activités jouent un rôle particulier dans le secteur financier. Les entreprises cotées insistent plus sur l'expérience des membres du CA dans leur sélection. En conséquence, les membres de leur CA ont derrière eux un plus grand nombre d'années d'activité dans ce domaine.

Lors du choix des membres, observer un bon équilibre entre compétence, personnalité et indépendance. L'idéal est que le conseil d'administration établisse une planification du personnel pour sa composition et celle de chacun de ses comités.

Conseils

L'expérience des dernières années montre que les conseils d'administration rencontrent certaines difficultés pour mettre sur pied leurs comités de manière adéquate. La participation pour des raisons de prestige passe après le fait de posséder des connaissances spécialisées, ce qui est une bonne chose. Les exigences imposées étant toujours plus grandes, l'importance de leur composition et des connaissances techniques devrait encore s'accroître.

Pour réussir à se procurer des ressources rares, le conseil d'administration doit établir une planification et un perfectionnement du personnel qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et qui tiennent compte des besoins de ses comités. Cette tâche devrait être dévolue au président du conseil d'administration (PCA).

Lors de la constitution du CA, il convient de veiller à un bon équilibre à différents égards. Un comité constitué exclusivement de membres chevronnés court le risque de passer à côté de tendances nouvelles et de tomber dans des modèles de comportement éprouvés. Au contraire, une équipe tout à fait inexpérimentée dépense beaucoup trop de temps et d'énergie pour exécuter correctement les tâches qui lui sont déléguées. Un règlement du personnel clairement défini doit décrire les fonctions des membres du CA et déterminer le profil sans tenir compte des personnes.

Le CA doit s'occuper de questions qui, de par leur nature, n'entrent pas dans la compétence de chaque membre du conseil d'administration. En ce qui concerne la compétence technique et l'expérience professionnelle, il est souhaitable que les différents membres du CA soient spécialisés dans le système de contrôle interne, les finances, la présentation des comptes et la gestion du risque.

Il est tout à fait normal que des membres du CA provenant de conseils d'administration non exécutifs soient recrutés, pour assurer une grande objectivité et indépendance.

La personnalité est un critère très pertinent, car les membres du CA doivent agir comme sparring-partners de la direction et, à leur manière, se consacrer plus à leur tâche qu'aux exigences en matière de gestion au sein de l'entreprise. Dans un contexte où le temps est compté, la personnalité doit favoriser les discussions, et non les alourdir.

Temps consacré à l'activité au sein du comité d'audit

- 45% des personnes interrogées consacrent moins de 20 heures par an à leur préparation et 47% y accordent entre 20 et 50 heures.
- Pour les séances, 58% indiquent un temps inférieur à 20 heures par an, et 36% mentionnent entre 20 et 50 heures.
- 72% passent moins de 20 heures par an en formation complémentaire, et 17% entre 20 et 50 heures.

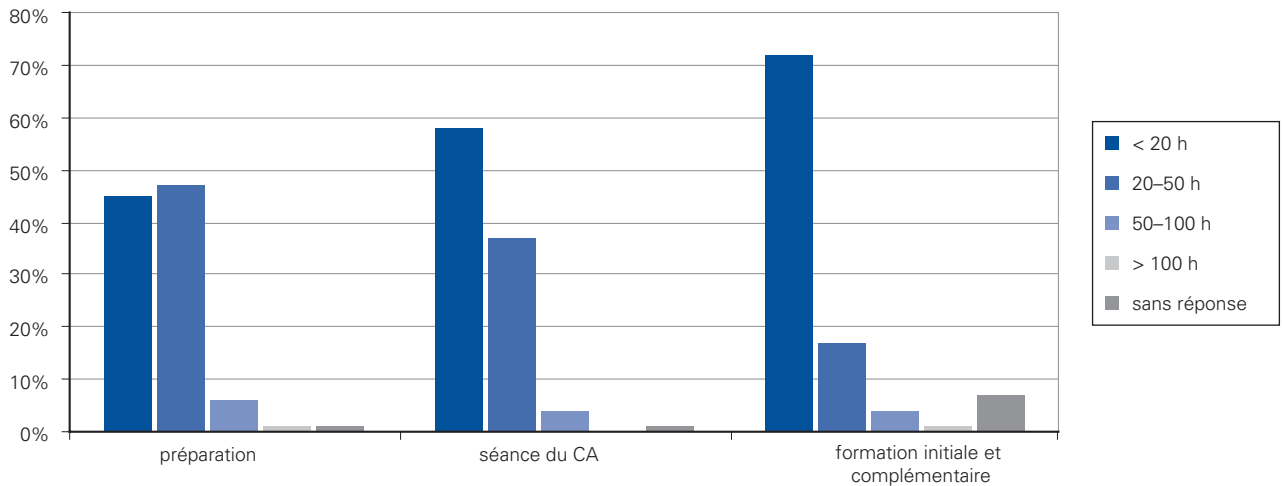
La préparation, les séances et la formation complémentaire représentent en règle générale de 70 à 100 heures par an, lesquelles viennent s'ajouter au temps que requiert l'activité ordinaire des membres au sein du conseil d'administration. Les travaux de préparation consistent avant tout à assimiler des dossiers et des rapports. Les discussions avec les interlocuteurs internes et externes se voient accorder relativement moins de temps.

Le temps consacré à la préparation et aux séances augmente en fonction de la taille et de la cotation de l'entreprise. Cela recoupe l'hypothèse selon laquelle avec une présentation des comptes plus exigeante et la multiplication des questions de compliance – de pair avec une complexité croissante – le travail à effectuer en CA augmente. Etant donné que le temps consacré croît moins que proportionnellement à l'augmentation du nombre de mandats, il apparaît que le chiffre de 5 à 7 mandats dans un conseil d'administration et de 3 à 4 mandats dans un CA correspond à une activité à temps complet dans les moyennes entreprises; un peu moins dans les grandes et plus complexes entreprises.

Les résultats montrent également qu'il y a corrélation positive entre le besoin de temps pour les séances et celui pour la préparation et la formation. Une préparation plus longue ne signifie donc pas des séances plus courtes, au contraire. Le même rapport vaut également pour la fréquence des séances: plus les séances sont fréquentes, plus le temps consacré à chacune d'elles augmente. Pour ce qui est du nombre et de la durée des séances, il se dégage une nette divergence entre deux groupes d'entreprises: celles qui investissent beaucoup de temps dans un grand nombre de séances, et celles qui ne consacrent aux séances du CA que peu de temps.

Le peu de temps accordé à la formation complémentaire est surprenant. 72% l'évaluent à moins de 20 heures par an. Cela est quelque peu en contradiction avec les profils d'expérience plutôt faibles de la plupart des membres de CA et avec le nombre de création de ces organes au cours des dernières années.

Combien de temps consacrez-vous aux activités suivantes?
(heures/an)



Une préparation intensive et des compétences techniques aident à utiliser de manière efficace le peu de temps dont dispose le CA.

Conseils

Etant donné le temps limité dont disposent les membres, un accent particulier est à mettre sur la préparation des séances. Une bonne qualité des documents permet une préparation efficace, une conduite de séance rigoureuse et des décisions pertinentes. Dans de nombreux cas, ces dernières sont ensuite consignées dans les documents, de même que sont indiquées les recommandations.

Le temps prévu pour les entretiens avec les partenaires internes et externes ne doit pas être calculé trop juste. Afin que le CA puisse se faire une idée des comptes annuels et du système de contrôle interne, il convient de demander l’avis de différents interlocuteurs. Les différents et les sujets nécessitant une interprétation feront plutôt l’objet d’entretiens que d’échanges écrits.

Des documents clairement structurés qui décrivent les faits, indiquent des alternatives et exposent des recommandations ou des demandes permettent une préparation soignée et contribuent à réduire la durée des séances. Il en va de même pour la remise des documents suffisamment tôt.

Il est permis de douter qu’il soit possible de s’acquitter efficacement de sa tâche en consacrant moins de 20 heures par an à la formation complémentaire.

Facteurs limitant l'activité pendant le mandat

- 49% citent la complexité de la matière comme étant la plus grande difficulté pour effectuer leur travail dans le CA.
- 40% se sentent limités dans leur activité par le manque de temps.
- 35% mentionnent leurs connaissances insuffisantes comme facteur limitant leur activité.

Dans tous les CA traités, il existe un rapport à multiples facettes entre le temps et la complexité en tant que facteurs limitatifs. Plus le temps disponible augmente, plus la complexité de la matière est fortement ressentie comme une limite. A l'inverse, lorsque le manque de temps s'accroît, la complexité est jugée moins grave. Dans cette situation, le danger est que sous la pression du temps la complexité ne soit plus saisie et perçue. Une interprétation de cet état de fait consiste à dire que les questions à résoudre ne sont appréhendées dans toute leur portée que lorsque les membres ont suffisamment de temps à leur disposition.

Les membres des comités des grandes entreprises se sentent moins souvent limités dans leur travail par le manque de temps. Cela recoupe l'observation selon laquelle les CA des grosses sociétés consacrent plus de temps à la préparation. Ces deux éléments sont à analyser comme étant la preuve d'un plus grand professionnalisme des organes en question.

Dans l'ensemble, chaque CA juge la capacité de cet organe à résoudre les problèmes plus faible que la sienne. Cela peut s'expliquer par une autoévaluation moins critique, par le manque d'acceptation de décisions, mais aussi par des frictions au sein du comité.

Le fait que les connaissances individuelles et la capacité de l'organe à analyser des faits de manière adéquate soient identifiées comme les principaux facteurs limitant l'activité du CA peut là aussi expliquer le besoin de formation complémentaire. A ce sujet, se trouve surtout mentionné l'écart existant entre les exigences toujours croissantes et les connaissances des conseils d'administration, notamment en matière de présentation des comptes (IFRS/US GAAP), d'une part, et l'organisation du système de contrôle interne d'autre part.

Seul celui qui se donne suffisamment de temps peut appréhender la complexité de la matière et en venir à bout.

Conseils

Etant donné les facteurs limitatifs, il convient de porter la plus grande attention à la fonction et à la tâche du président. Celui-ci détermine, par la planification du calendrier, la liste des sujets à débattre et le recours à des partenaires externes, le rythme des décisions et la manière dont l'organe traite les problèmes dans toute leur complexité. Pour cela, l'idéal est qu'il ait à sa disposition un secrétariat et des interlocuteurs de la révision interne pour le seconder. Le président doit garder l'équilibre entre le temps disponible et la complexité des questions à examiner. Un déséquilibre a pour conséquence, soit que le CA ne se donne pas le temps nécessaire et pour ainsi dire « ignore » la complexité, soit qu'il se perd dans celle-ci.

Le président doit veiller à ce que soient menées des discussions concrètes qui permettent de maximiser les forces de l'organe. Ce que facilitent des bases de décisions bien préparées, équilibrées qui indiquent des alternatives et motivent des recommandations de manière suffisante. Une culture de discussion franche contribue tout autant que le caractère concret des débats à la compétence du CA.

Toujours en rapport avec les facteurs limitatifs, il faut souligner l'importance, pour son efficacité, de la composition du CA en fonction de l'expérience et des connaissances techniques de ses membres et celle d'une formation complémentaire appropriée.

Formation complémentaire

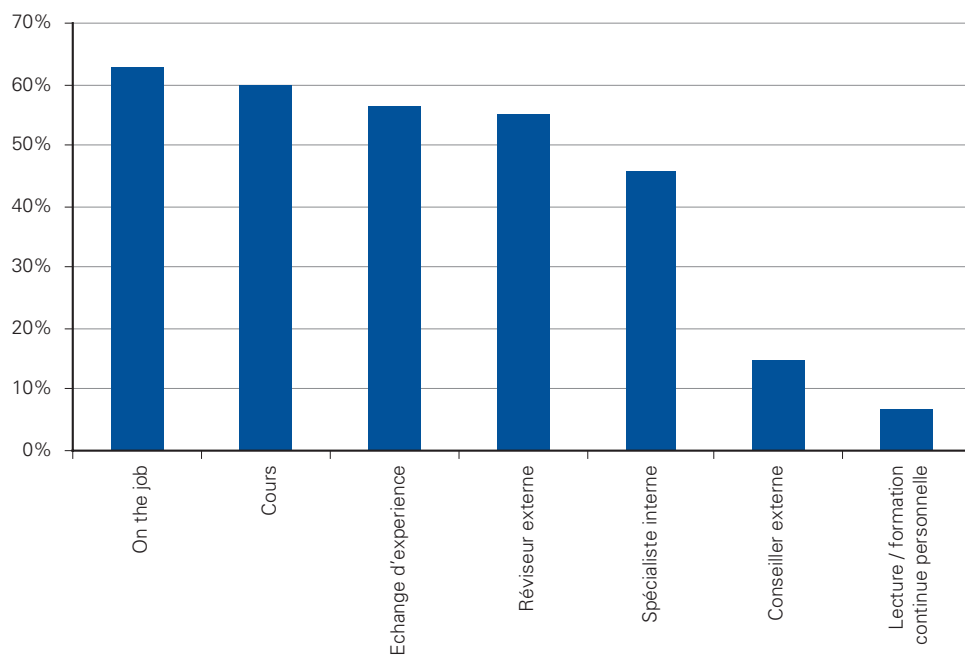
- 63% effectuent leur formation complémentaire «sur le tas» et 57% par l'échange d'expérience.
- 60% utilisent les services externes d'organismes de formation.
- 55%, plutôt des représentants de grosses entreprises, font appel au vérificateur externe pour se former. 46% s'adressent à des experts de l'entreprise. Les conseillers indépendants n'interviennent que dans 15% des cas à des fins de formation.

La formation complémentaire se déroule en majeure partie «sur le tas», par l'échange d'expérience et en fonction des questions à résoudre au sein du CA ou de l'entreprise. Ce type de formation avant tout informelle est liée au hasard.

Pour la formation complémentaire, les sources internes sont clairement préférées aux externes. Cette observation est quelque peu en contraction avec les défis qui attendent les membres des CA. 4 sur 5 d'entre eux citent la complexité des questions à résoudre et leur manque de connaissances spécialisées comme facteurs limitant leur activité. Les conseillers externes sont impopulaires – en particulier auprès des entreprises cotées –, ou il n'y a pas assez d'offre adaptée.

En règle générale, le nombre de mesures concernant la formation complémentaire correspond à la taille de l'entreprise. Il en est de même pour le nombre de mandats des différents membres: plus il est élevé, plus les dépenses de formation augmentent. Cela peut être analysé comme indiquant une professionnalisation croissante.

Comment vous formez-vous pour les questions traitées par le CA? (3 réponses au maximum)



Une formation axée sur des sujets précis et un échange de points de vues régulier sont les éléments d'une formation complémentaire systématique.

Conseils

L'importance de «l'apprentissage sur le tas» n'est certes pas à écarter. Par ce biais, un transfert intensif de connaissances a lieu au sein du CA et de l'entreprise. Cependant, vu l'abondance de sujets nouveaux, cette méthode n'est pas suffisante, car les mesures concernant la formation ne sont pas adaptées aux objectifs, ne sont pas contraignantes et sont introduites avec du retard.

Un comité agissant de manière professionnelle devrait s'intéresser systématiquement aux nouvelles réglementations, prescriptions et exigences, d'un côté, et au profil de compétences de ses membres de l'autre côté – en ce qui concerne le dernier point, de préférence dès leur sélection. Partant de là, il faut mettre sur pied une stratégie de formation systématique et tournée vers l'avenir pour les membres du conseil d'administration et de ses comités. Une formation axée sur des sujets précis et un échange de vues régulier, tel qu'il a été instauré entre autres par l'Audit Committee Institute, sont ici des éléments importants. Ils facilitent l'identification des thèmes pertinents tout en favorisant la formation complémentaire et l'échange d'expérience.

Dans différents domaines de compétence du CA, les partenaires de contrôle internes et externes peuvent être associés à la formation. Un des exemples d'une telle collaboration est la formation complémentaire assurée par l'organe de révision externe dans le secteur du système de contrôle interne.

Il est à supposer que les besoins en formation complémentaire pour les membres des CA vont continuer à croître. Le manque de temps ne doit pas être, par conséquent, un argument contre la formation.

La méthode de travail du comité d'audit

Si la sélection, les compétences et la formation complémentaire constituent les fondations du CA, des structures adaptées, des attributions consignées dans le règlement de l'organe et des contacts réguliers avec l'extérieur soutiennent le comité dans son fonctionnement.

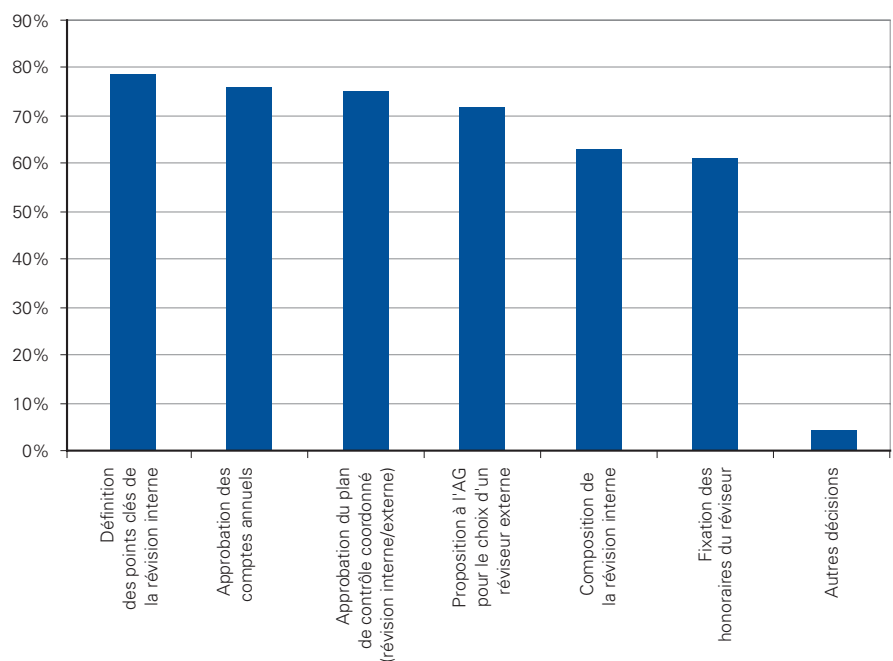
Pouvoirs de décision

- Les pouvoirs englobent presque sans exception l'approbation des comptes annuels et des bilans intermédiaires, la détermination du programme de vérification avec l'organe de révision interne et la coordination entre la révision interne et externe.
- 71 % participent de manière décisive à la sélection de la révision externe. En revanche, seuls 61 % le font pour la fixation des honoraires des auditeurs.
- 63 % se déclarent responsables de la composition de l'organe de révision interne.

Ces pouvoirs correspondent largement aux attentes et au domaine de compétence tels que décrits dans le Code suisse.

Quel est le pouvoir de décision du CA ?

(plusieurs réponses possibles)



Plus l'entreprise est grande, plus l'étendue des tâches et compétences déléguées au CA augmente. Cela s'explique par le fait qu'à partir d'une certaine taille, les entreprises possèdent un organe de révision interne, que la complexité s'accroît avec la taille de la société et que le système de contrôle interne dépend de la taille. En général, le besoin de coordination entre les fournisseurs de contrôle est moindre dans les petites entreprises, ce qui réduit les tâches du CA.

Une attribution claire des tâches et compétences du CA et une délimitation par rapport à l'activité du conseil d'administration dans son ensemble et des autres comités légitiment le travail du CA. L'idéal est de consigner tout cela dans un règlement séparé de l'entreprise.

Conseils

Un gouvernement d'entreprise moderne suppose des structures qui autorisent le CA à porter un jugement objectif sur les domaines de compétence qui lui sont délégués. Il convient donc d'établir une attribution claire des tâches et compétences du CA et une délimitation par rapport à l'activité du conseil d'administration dans son ensemble et des autres comités. L'idéal est de consigner tout cela dans un règlement séparé de l'entreprise, lequel légitime en même temps le travail du comité.

Parallèlement, il convient de limiter de façon claire l'influence du CA sur la gestion financière et opérationnelle. Cela lui permet de se concentrer sur son activité et lui évite de consacrer le peu de temps à sa disposition à des sujets qui sont du ressort d'autres organes.

Le CA dispose, avec la révision interne et externe, de deux instruments qu'il peut mettre à profit pour s'acquitter de ses tâches. La révision interne devrait donc être directement subordonnée au CA. Il peut ainsi décider lui-même de sa composition et de l'utilisation de ses ressources. La situation est semblable en ce qui concerne l'organe de révision externe, qui tout en étant un prestataire indépendant, possède avec le CA son premier interlocuteur.

En conséquence, les décisions concernant la sélection des membres du CA et leurs honoraires devraient relever du CA et non de la direction.

Ses principales tâches et responsabilités peuvent être décrites comme suit:

- Vérification de l'intégrité du système d'établissement de rapports financiers et du système de contrôle interne du groupe, en particulier dans les domaines des finances et de la comptabilité, ainsi que vérification du respect des prescriptions légales et internes à l'entreprise. (compliance).
- Vérification de l'indépendance et des prestations des réviseurs externes (organe de révision et vérificateur des comptes consolidés) et de la révision interne.
- Garantie d'une communication efficace entre les réviseurs externes, la direction du groupe et la révision interne.

Une liste détaillée des tâches du CA figure à l'annexe A.

Séances

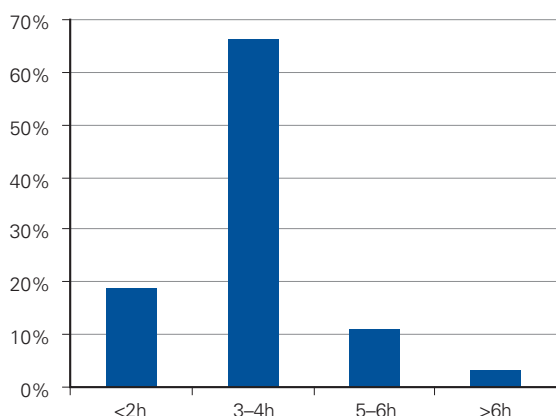
- 64% des CA tiennent de 3 à 4 séances par an qui, en moyenne, prennent entre 3 et 4 heures.
- 26% organisent 5 séances et plus.
- 9% des CA se réunissent une ou deux fois par an.

Les résultats de l'enquête montrent une nette corrélation entre le nombre des séances et leur durée. Plus le CA s'adonne à ses tâches fréquemment, et avec rigueur plus les sujets sont traités en détail.

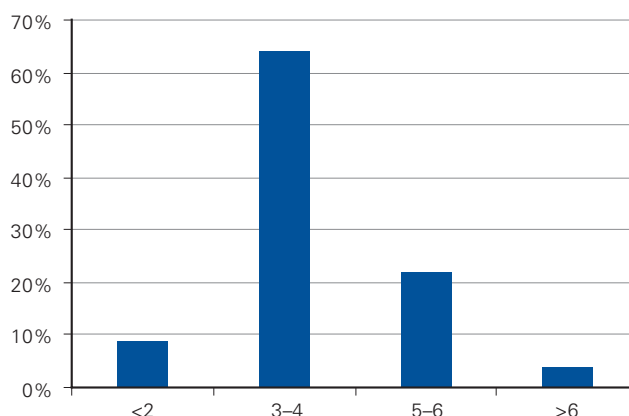
Une petite moitié des membres d'un CA indique un temps de préparation inférieur à 5 heures par séance. L'autre moitié y consacre entre 6 et 12 heures. En règle générale, les séances en elles-mêmes durent entre 3 et 4 heures.

La fréquence et la durée des séances confirment la divergence déjà mentionnée entre deux groupes d'entreprises. Alors que les unes s'adonnent avec rigueur aux tâches du CA, les autres se limitent à l'exécution de ce qui est attendu d'elles et dans un minimum de temps.

Durée moyenne d'une séance en heures



Nombre de séances par an



La tenue des séances est à coordonner avec celles de la direction et du conseil d'administration en ce qui concerne leur fréquence, leurs dates et leur contenu.

Conseils

La qualité des résultats dépend étroitement de la manière dont se déroule la séance, avec des comptes-rendus, des ordres du jour, des demandes formalisées et consignées par écrit et des décisions à prendre. Ces comptes-rendus et décisions seront transmis par écrit et expliqués par le président aux autres membres du conseil d'administration.

Les séances du CA doivent se coordonner dans le temps et en ce qui concerne les sujets avec celles de la direction et du conseil d'administration. Cela garantit que les organes de gestion et de surveillance de la société soient «au diapason». Entre les séances du CA et celles du conseil d'administration, il faut prévoir suffisamment de temps – idéalement quelques jours – pour s'assurer que les informations et les éléments devant servir de base aux décisions puissent être ébauchés, préparés et communiqués au conseil. Parallèlement, la durée des séances doit être limitée et ne devrait pas dépasser 4 à 5 heures.

La fréquence à laquelle les membres du CA se réunissent dépend de différents facteurs. D'un côté, il faut adapter le nombre de séances à la taille de l'entreprise, lequel devrait s'accorder avec le rythme d'établissement des rapports. D'un autre côté, il convient de prendre en compte la marche des affaires de l'entreprise. Si la société suit le cap fixé, le rythme habituel peut être maintenu, c'est-à-dire de préférence des séances trimestrielles. En période de mauvaise situation financière, de restructuration, de projets de financement ou d'autres transactions importantes, le CA se réunira plus souvent.

L'ordre du jour des différentes séances devrait être fixé par le CA. Les sujets à traiter sont précisés dans le Code suisse. Le président du CA doit s'assurer en outre que les sujets brûlants soient abordés et débattus en comité.

Une proposition d'ordre du jour d'une séance de CA figure à l'annexe B.

Interlocuteurs et sources d'informations

- Dans près de 50% des cas, le CFO est l'interlocuteur principal.
- Pour environ 15% les principaux interlocuteurs sont le CEO ou le conseil d'administration dans son ensemble.
- L'organe de révision interne occupe la première place comme source d'informations dans 43% des entreprises. 31% citent le système d'information du management et 28% la révision externe.
- Les sources d'informations externes (littérature spécialisée, revues) ne sont citées que par 22%, se classant ainsi au quatrième rang.
- Le CFO et le CEO sont respectivement dans 81% et 65% des entreprises les invités permanents du CA. La révision externe est invitée régulièrement aux séances du CA dans 44% des entreprises.

Dans les entreprises cotées en bourse et les grandes, le CFO est nettement plus souvent invité aux séances. Dans ces sociétés, le nombre d'invités aux séances est également beaucoup plus élevé. Ceci est avant tout à attribuer à la complexité des problèmes.

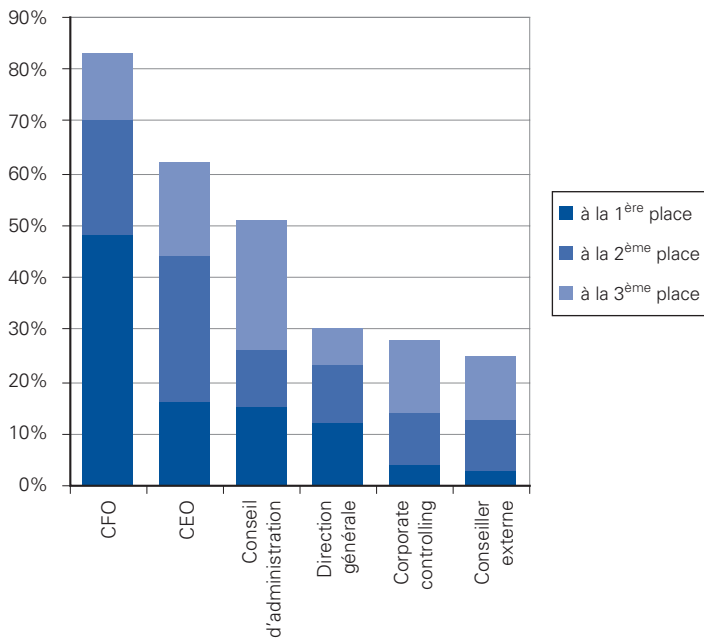
Le comité des entreprises cotées est moins souvent en contact avec la direction dans son ensemble. Les principaux interlocuteurs et sources d'informations sont le CFO et l'organe de révision externe.

Une autre question concerne l'importance des différentes sources d'informations pour le comité d'audit. Les rapports de la révision interne sont cités par les deux tiers des entreprises interrogées comme étant la première ou la deuxième source. Ce rôle de la révision interne comme source d'informations contraste cependant avec sa rare présence dans les séances. Il semble qu'ici, et en partie dans le cas de la révision externe, les rapports se font surtout par écrit.

Les entreprises du secteur financier s'appuient plus souvent que les autres sur la révision interne pour se procurer des informations. Cela se justifie entre autres par les obligations de la réglementation, qui impose un organe de révision interne comme partie intégrante du concept de contrôle.

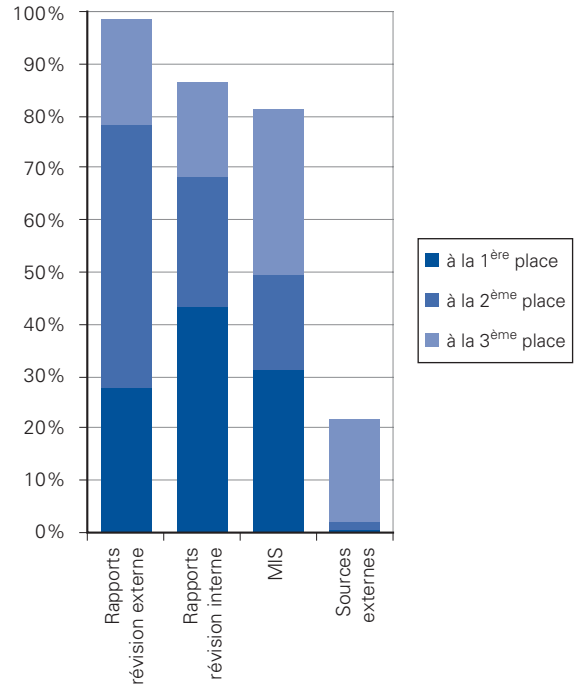
Principaux interlocuteurs du CA

(1 à 3 par ordre d'importance décroissant)



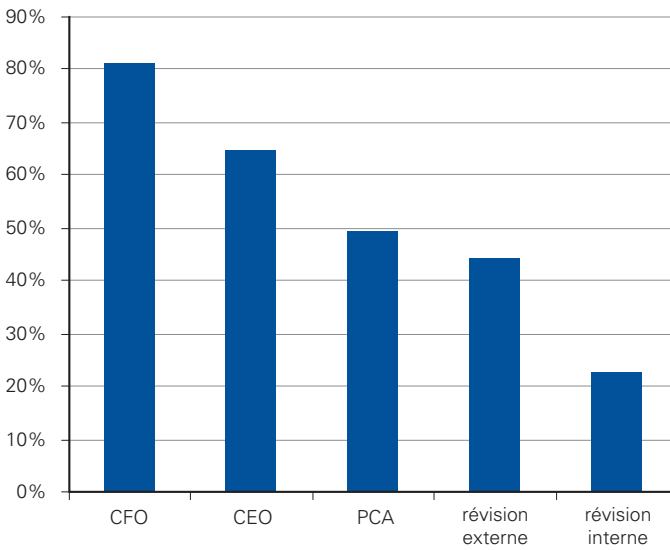
Principales sources d'information du CA

(1 à 3 par ordre d'importance décroissant)



Quels sont les invités permanents d'une séance du CA ?

(plusieurs réponses possibles)



Le CFO, les organes de révision interne et externe doivent être associés à bon escient aux travaux du CA. Il convient d'assurer à tout moment une communication franche. L'organe de révision externe doit être l'invité permanent des séances.

Conseils

Le poste de CFO joue un rôle particulier dans les travaux du CA. D'un côté, la personne en question est le partenaire principal du CA, de l'autre côté elle est soumise à sa supervision directe. En raison de cette zone conflictuelle, le CA doit réunir suffisamment de compétences techniques pour pouvoir accomplir parfaitement sa mission de supervision.

Etant donné les prescriptions complexes en matière de présentation des comptes, le CA est tributaire d'une étroite collaboration avec l'organe de révision externe. Cela représente une sérieuse amélioration en terme de vérification, car auparavant le CFO était souvent le seul interlocuteur de cet organe. La collaboration étroite entre le conseil d'administration ou le CA et l'organe de révision externe requiert des rapports de confiance mutuelle.

L'enquête montre que les membres du CA souhaitent de la part de l'organe de révision externe une communication franche. Celui-ci doit notamment faire mieux partager sa riche expérience et dresser un rapport en cas d'incohérences et d'anomalies. Un tel échange permet à la révision externe de s'écarter de ses méthodes standard d'établissement de rapports et d'aborder les faits avec plus de connaissances. Cela représente pour l'entreprise une valeur ajoutée à l'activité de la révision externe.

Lors des réunions régulières, il est recommandé de faire appel à la révision externe – ainsi qu'à la révision interne – et ainsi d'égaliser les niveaux d'information. Cela constitue une autre condition d'une collaboration optimale. Par ailleurs, le fait de se familiariser avec les faits crée une ambiance propice à la discussion dans laquelle même les questions délicates peuvent être débattues.

Le CA doit en même temps garantir qu'il peut, le cas échéant, traiter des sujets même sans la présence d'invités, en toute tranquillité. Des réunions des membres à huis clos sont en la matière un moyen avéré.

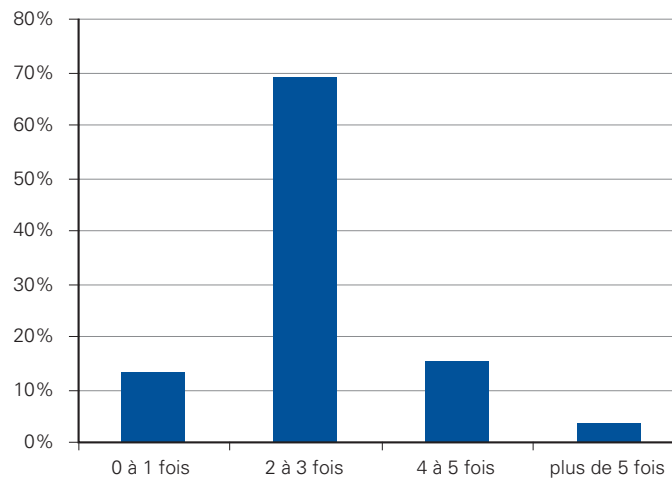
Collaboration avec la révision externe

- 69% des CA ont entre 2 et 3 entretiens par an avec la révision externe.
- 15% se réunissent 4 à 5 fois avec l'organe de révision externe.
- 26% des entreprises tiennent régulièrement des séances privées.
- 60% des entreprises organisent des séances privées au cas par cas.
- Dans 13% des cas, aucun entretien n'a lieu en tête à tête.

Les résultats montrent que dans les grandes entreprises comme dans celles qui sont cotées, il est fait relativement plus souvent appel à la révision externe dans le cadre d'entretiens en tête à tête (séances privées). Les entreprises du secteur financier recourent également plus fréquemment à ce moyen de communication.

Nombre d'entretiens avec la révision externe

(par année)



Conseils

Il est conseillé de faire de l'organe de révision externe un invité permanent des séances du CA afin de garantir une communication régulière et franche. Il convient également de définir le profil d'exigences attendu qui servira de référence pour l'organe de révision externe.

Lors des séances, les prestations de la révision externe devraient être régulièrement commentées. Le CA acquiert ainsi de manière directe une influence sur la qualité et le mode de collaboration. Une entente commune sur la qualité et l'étendue du travail favorise la collaboration et renforce ainsi le concept de contrôle de l'entreprise.

Des entretiens particuliers entre le président du CA et la révision externe doivent également être intégrés comme élément permanent de la collaboration. Un échange d'idées entre le président du CA et l'organe de révision devrait avoir lieu au moins une fois par an.

Aspects essentiels du travail du comité d'audit

Il faut adapter les aspects essentiels de l'activité du CA à l'entreprise et à ses besoins en matière de contrôle.

Domaines de responsabilité

- Les sujets les plus souvent cités sont les questions liées à la présentation des comptes (82%), les réunions avec la révision externe (81%) et la gestion du risque (81%).
- Avec environ 65% des réponses, viennent ensuite le système de contrôle interne et le travail de la révision externe (66% chacun) et la révision interne (56%).
- Les impôts et la fraude recueillent dans chaque cas 62% des réponses.
- Les questions de stratégie (40%) et les acquisitions/désinvestissements (52%) sont moins souvent citées.

Comme prévu, l'éventail des sujets s'élargit avec la taille de l'entreprise. En outre, les grandes entreprises insistent plus sur l'indépendance de la révision externe, la gestion du risque et la fraude que les petites. Cela s'explique par le fait que les stakeholders attendent plus de résultats du gouvernement d'entreprise et des travaux du CA et par des directives légales maintenant plus strictes. Les exigences concernant le professionnalisme ne permettent pas de mettre entre parenthèses des sujets délicats comme la fraude ou la gestion du risque.

Les entreprises du secteur financier accordent une attention supérieure à la moyenne au travail de la révision interne et aux acquisitions/désinvestissements. Cela s'explique par la réglementation en vigueur et le dynamisme actuel de cette branche.

Les CA qui s'occupent de manière plus intensive de questions de stratégie s'entretiennent plus souvent avec la direction et la révision interne. Cette dernière est également plus souvent invitée à intervenir sur des sujets comme la compliance et la gestion du risque. Résultat surprenant, la situation est totalement inverse en ce qui concerne le recours à la révision externe pour des questions de compliance et le système de contrôle interne.

Invités à faire une comparaison entre leurs désirs et la réalité en ce qui concerne le temps qu'ils souhaiteraient consacrer à un sujet déterminé et celui qu'ils lui consacrent effectivement, les membres du CA avouent, pour toutes les questions et sans exception, un déficit.

Le plus grand écart entre les désirs et la réalité se trouve au niveau de la fraude, suivi par les questions de stratégie et l'examen du système de contrôle interne. D'autres différences méritant d'être mentionnées existent pour les questions fiscales, la gestion du risque et les acquisitions/désinvestissements. Etant donné le renforcement prévisible des prescriptions légales concernant le système de contrôle interne et la gestion du risque (révision du CO), l'écart devrait s'accroître dans ces domaines. C'est surtout au niveau du développement du système de contrôle que les membres de CA aimeraient consacrer plus de temps. A l'inverse et comme prévu, c'est en matière de présentation des comptes que l'écart est le plus faible.

En matière de révision interne, les membres de CA constatent que l'attention qu'ils portent aux rapports est suffisante, mais qu'il existe un manque en ce qui concerne la définition du cahier des charges. Pour la révision externe, il existe un écart important pour ce qui est de son choix et de l'évaluation de ses performances.

Les questions portant sur la prévention et l'éclaircissement des cas de fraude ne sont abordées que par deux tiers des CA, bien que leur potentiel de dommages pour l'entreprise puisse prendre de grandes proportions. Il faut penser ici notamment au déficit d'image auprès des actionnaires et des autres stakeholders. Cette situation s'explique avant tout par le fait que, de manière subjective, la probabilité de cas de fraude est jugée faible.

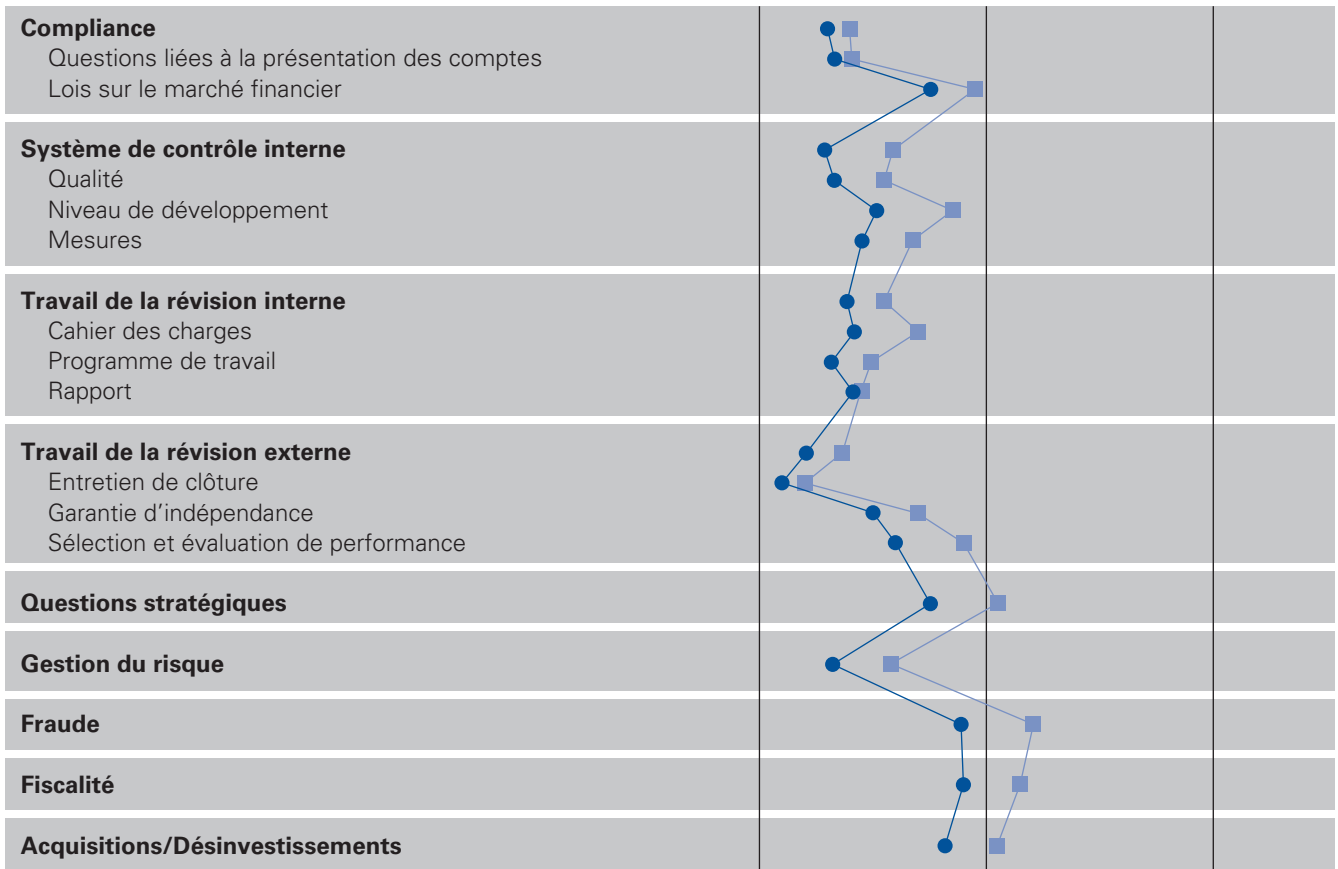
Quels sont les thèmes traités par le CA



1. intensif

2. traité

3. slt à la limite ou en cas de problèmes



Les questions de stratégie et les compétences des dirigeants doivent être clairement séparées de l'activité et des attributions du CA. Cette délimitation franche permet de gagner du temps, que le CA peut mettre à profit pour exercer ses véritables fonctions.

Conseils

Sur la base de l'enquête et de l'expérience de KPMG en matière de contrôle, il est possible d'identifier les domaines de responsabilités suivants pour le CA:

- Détermination du concept de contrôle et coordination des fournisseurs de contrôle en se basant sur l'évaluation du risque
- S'assurer que l'entreprise s'attaque bien aux risques et aux lacunes identifiés dans le concept de contrôle
- Vérification des rapports financiers et garantie d'un système d'information du management efficace
- Contrôle de l'évaluation du risque de l'entreprise et, les deux choses étant liées, de la mise en oeuvre et du bon fonctionnement d'un système de contrôle interne approprié
- Apporter son soutien en cas de transactions et en matière de financement notamment
- Contrôle des activités de la révision interne
- Contrôle des activités de la révision externe
- S'assurer que l'entreprise observe les obligations de compliance qui lui incombent (dispositions statutaires, loi sur le marché financier, droit du commerce, droit fiscal, blanchiment d'argent, etc.)
- S'assurer que les risques de fraude soient identifiés et réduits, coordonner les mesures prises dans les cas constatés
- Contrôle des transactions avec des proches
- Supervision et collaboration avec les caisses de retraite dans le domaine de la prévoyance en faveur du personnel
- Gestion des conflits d'intérêts éventuels entre l'entreprise et la direction opérationnelle

La maîtrise de ces domaines de responsabilité et par conséquent l'activité du CA doivent, dans une optique d'efficacité et de rendement, reposer sur une analyse du risque de l'entreprise et l'attribution de la responsabilité des risques identifiés. Résultat de ce «mappage», le concept de contrôle aide à adapter les risques et les fournisseurs de contrôle, tant internes qu'externes, les uns aux autres.

Afin de pouvoir exercer cette responsabilité, le CA devrait avoir la compétence d'exiger des responsables et collaborateurs de l'entreprise les informations nécessaires et de faire appel à des organes indépendants externes pour les traiter. Le président du CA dans son ensemble devrait établir les rapports sur les constatations et les propositions de décisions du CA.

Remarque finale

En se basant sur la stratégie de l'entreprise, il convient de répertorier et d'évaluer les chances et les risques de l'entreprise. Des systèmes adaptés à la détection et à la surveillance de ces risques sont indispensables pour les éliminer. Les différents fournisseurs de contrôle apportent dans ce domaine une contribution importante en vérifiant le respect des directives du conseil d'administration et de la direction. La coordination des fonctions de contrôle débouche sur un plan de vérification qui réunit les diverses activités et tâches et détermine le calendrier des différentes activités de contrôle.

En tant qu'organe suprême en matière d'environnement de contrôle et de présentation des comptes, le CA doit vérifier et évaluer la fiabilité des fonctions de contrôle et garantir que les différentes activités sont bien harmonisées. Cela permet de combler les lacunes indésirables et d'éviter les chevauchements dans le système de contrôle et de surveillance.

Pour mener à bien cette tâche primordiale pour la gestion de l'entreprise, il est essentiel que le CA possède un degré de professionnalisme adéquat tant au niveau de ses membres que de sa méthode de travail. Ce n'est qu'à cette condition qu'il peut s'acquitter sérieusement des missions qui lui sont déléguées.

Annexe

A. Tâches du comité d'audit

Les tâches du comité d'audit sont à ranger dans les trois domaines suivants:

- Evaluation des processus dans le domaine de l'environnement du risque et du contrôle de l'entreprise;
- Contrôle des rapports financiers;
- Evaluation de la révision interne et externe.

Conformément au chapitre 24 du Code suisse, le comité d'audit porte un jugement indépendant sur la révision externe, le système de contrôle interne et le bilan annuel. Ses principales missions susmentionnées sont ainsi couvertes pour l'essentiel. Le Code suisse décrit en outre les principales tâches du comité d'audit comme suit:

- Le comité d'audit se fait une opinion de l'efficacité de la révision externe (organe de révision et, le cas échéant, vérificateur des comptes consolidés) et de la révision interne, ainsi que de leur coopération;
- Le comité d'audit évalue en outre la capacité de fonctionnement du système de contrôle interne en faisant appel à la gestion du risque et se fait une opinion de l'état du respect des normes (compliance) dans la société;
- Le comité d'audit examine de manière critique les comptes de l'entreprise et du groupe, ainsi que les bilans intermédiaires destinés à être publiés; il étudie les bilans avec le directeur financier et les responsables de la révision interne et externe, séparément le cas échéant;
- Le comité d'audit décide si le bilan de l'entreprise et du groupe peut être proposé à la présentation au conseil d'administration lors de son assemblée générale;
- Le comité d'audit évalue les prestations et la rétribution de la révision externe et s'assure de son indépendance. Il vérifie la compatibilité de son activité de révision avec d'éventuels mandats de conseil.

Les tâches du comité d'audit varient selon les entreprises. Le conseil d'administration détermine donc les champs d'attributions du comité d'audit en tenant compte des conditions particulières afin de s'acquitter de sa responsabilité et de répondre aux besoins de l'entreprise en informations financières.

La comité d'audit a ainsi une importante fonction de soupape en cas de conflits entre la direction financière ou celle du groupe et la révision interne et externe. Par l'intermédiaire du comité d'audit, l'auditeur du groupe a un accès direct et formel au conseil d'administration. Les informations ne sont pas filtrées ni bloquées au niveau de la direction financière ou du groupe. Cela s'applique en particulier à la management letter du réviseur externe et du vérificateur du groupe ou des rapports critiques de la révision interne qui concernent la direction du groupe.

Vous trouverez de plus amples informations sur les tâches du comité d'audit dans le chapitre «Comité d'audit» du classeur «La Gouvernance d'entreprise en Suisse» publié par KPMG Suisse (disponible en version électronique sous www.auditcommittee.ch, rubrique Knowledge Center / Références & Fondements/ Suisse).

B. Ordres du jour des séances du comité d'audit

Nous présentons ci-dessous une proposition d'ordre du jour d'un comité d'audit comprenant les activités annuelles du comité d'une entreprise dont la date de clôture de l'exercice est le 31 décembre. L'ordre du jour est basé sur quatre séances par an.

Séance d'avril

- Debriefing avec le CFO (Chief Financial Officer) et les organes de révision externe et interne en vue de la préparation du rapport annuel et des activités de l'année précédente.
- Vérification des statuts du comité d'audit et établissement des plans pour l'année suivante.
- Présentation, par le responsable du contrôle, du plan de contrôle de l'exercice en cours.
- Présentation, par l'organe de révision externe, des constatations faites dans la management letter et des remarques de la direction à leur sujet. Observations sur l'introduction de nouveaux contrôles suscitées par la management letter.
- Vérification des rapports concernant certains aspects de la caisse de pensions de l'entreprise et de leur conformité avec les lois et prescriptions correspondantes.
- Vérification des directives concernant des affaires ou des pratiques sensibles, comme p. ex. les questions d'environnement.
- Observations sur le rapport de la révision interne suscitées par ses activités du trimestre. S'assurer que les lacunes identifiées dans le contrôle interne ont bien été comblées depuis lors par des mesures adéquates de la direction.
- Contrôle de l'activité et de l'efficacité de la révision interne.
- Discussion et approbation des plans de révision pour la révision interne et externe.
- Approbation des honoraires de la révision externe.

Séance de septembre

- Observations sur la performance du management financier.
- Observations sur les prévisions de bénéfices à mi-exercice en collaboration avec le CFO et les réviseurs externes.
- Fixation d'une réunion avec les réviseurs externes pour débattre des résultats et des constatations de la révision, vérifier que les contrôles financiers internes sont bien adaptés et s'assurer de la mise en œuvre des recommandations.
- Vérification du bilan semestriel.
- Observations sur le rapport de la révision interne de ses activités du trimestre. S'assurer que les lacunes identifiées dans le contrôle interne ont bien été comblées depuis lors par des mesures adéquates de la direction.

Séance de décembre

- Debriefing avec le CFO (Chief Financial Officer) en vue du budget annuel pour l'année suivante.
- Identification des risques de l'entreprise et évaluation du contrôle interne en la matière.
- Présentation par le chef comptable du degré d'adaptation des systèmes et des contrôles internes.
- Observations sur les aspects financiers et vérification de l'impact qu'ils pourraient avoir sur le rapport annuel.
- Observations sur le rapport de la révision interne suscitées par ses activités du trimestre. S'assurer que les lacunes identifiées dans le contrôle interne ont bien été comblées depuis lors par des mesures adéquates de la direction.
- Observations annuelles sur l'éthique d'entreprise mise en place et sa conformité avec les processus définis.

Séance de février

- Vérification des transactions effectuées avec des organismes ou des proches.
- Eclaircissement des principales pratiques du gouvernement d'entreprise et observations sur le contenu du rapport du gouvernement d'entreprise pour son incorporation dans le rapport annuel.
- Fixation d'une date de réunion avec les réviseurs externes pour débattre des résultats et des constatations de la révision, vérifier que les contrôles financiers internes sont bien adaptés et s'assurer de la mise en œuvre des recommandations.
- Vérification du bilan annuel.
- Observations sur le rapport de la révision interne suscitées par ses activités du trimestre. S'assurer que les lacunes identifiées dans le contrôle interne ont bien été comblées depuis lors par des mesures adéquates de la direction.

C. Concept de contrôle – nécessité d’harmoniser les fonctions de surveillance

(Extrait de l’Audit Committee News de septembre 2004 publiée par l’Audit Committee Institute de KPMG, par Jan Marc Bodenmann, Internal Audit Services)

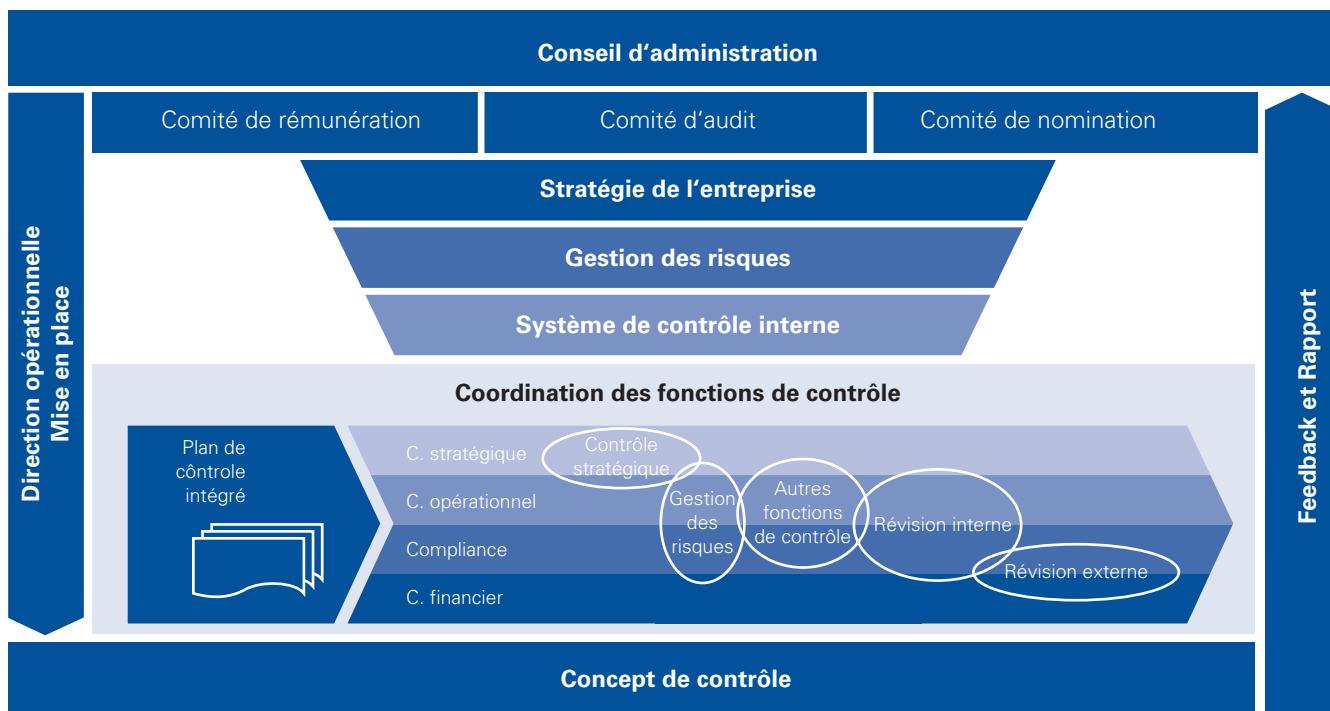
Les nombreuses crises et débâcles d’entreprises entraînent une nouvelle approche du contrôle et obligent à analyser en profondeur les fonctions de contrôle et de surveillance existantes. Non seulement le conseil d’administration et le comité d’audit, mais encore la direction opérationnelle, doivent être conscients de leur responsabilité et prendre l’initiative de mettre sur pied un système de contrôle global.

La nécessité de disposer d’informations fiables et crédibles constitue un défi permanent pour les dirigeants. Tant le conseil d’administration que la direction de l’entreprise, comme aussi les actionnaires et les autres stakeholders veulent pouvoir se fonder sur des données pertinentes et sûres pour se forger une opinion et prendre leurs décisions. Le contrôle stratégique est pour le management un instrument important qui aide à déceler à temps les risques, l’évolution et les tendances. De même, un concept de contrôle global est une condition sine qua non pour pouvoir analyser et coordonner les différents processus de contrôle et de surveillance. Il facilite en outre la coordination des diverses activités, permettant ainsi de garantir la sécurité et l’efficacité des activités de contrôle. Il incombe au conseil d’administration, au comité d’audit et à la direction opérationnelle de mettre en place les instruments de contrôle appropriés.

Concept de contrôle

Un concept de contrôle global réunit les fonctions de contrôle les plus diverses et assure une coordination optimale en réduisant les lacunes ou chevauchements indésirables. Les risques et opportunités spécifiques de l’entreprise doivent être déterminés et analysés sur la base de sa stratégie. En tant que fonction de suivi des processus, l’Enterprise Risk Management identifie et évalue les principaux risques et les récapitule sur une carte.

Des systèmes appropriés de dépistage précoce et de surveillance sont indis-



pensables pour maîtriser les risques d'entreprise. A cet égard, le système de contrôle interne remplit une tâche importante en ce qui concerne l'analyse des processus opérationnels. Diverses fonctions de contrôle contribuent de manière importante au développement de l'entreprise, par exemple le controlling ou la fonction de compliance contrôle certains domaines d'activité ou le respect des directives.

La révision interne analyse ensuite, en tant qu'organe indépendant des processus, l'efficacité et la rentabilité des processus opérationnels ainsi que du système de contrôle interne. Cette évaluation des processus d'exploitation aide le conseil d'administration et le comité d'audit à assumer leurs obligations légales ou réglementaires de contrôle et de surveillance. La révision interne remplit donc une fonction de contrôle importante pour la direction de l'entreprise ainsi que pour les autres stakeholders¹. C'est pourquoi le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise (ch. 19) recommande d'instituer une révision interne, afin d'éviter des lacunes dans le système de contrôle.

¹ La révision externe se fonde par exemple sur les constatations de la révision interne pour la qualité des processus ou les activités de contrôle mises en place.

Le réviseur analyse la situation économique de l'entreprise et vérifie en tant qu'organe au sens du droit de la société anonyme (art. 728 ss. CO) la comptabilité, les comptes annuels et la proposition concernant l'emploi du bénéfice résultant du bilan. La révision externe évalue en outre le système de contrôle interne en ce qui concerne l'établissement des états financiers et s'occupe de plus en plus de questions relatives à la compliance. Le rapport de l'organe de révision externe à l'attention de l'assemblée générale et de la direction de l'entreprise donne des informations sur l'établissement régulier des comptes et sur les principes de présentation des comptes importants.

Coordination des fonctions de contrôle

Les événements récents montrent que la sécurité et la crédibilité des informations publiées revêtent une importance croissante. A cet égard, la coordination des diverses fonctions constitue un élément clé pour procéder à une analyse globale de l'entreprise. Le comité d'audit doit vérifier la fiabilité des fonctions de contrôle et se prononcer à ce sujet. Mais la coordination détaillée des activités de contrôle peut être confiée à un responsable – un «assurance manager». Tous les processus de contrôle et de surveillance peuvent ainsi être pilotés et coordonnés de manière centralisée par un organe institué par le conseil d'administration ou le comité d'audit, ce qui permet d'éviter des lacunes et des chevauchements indésirables dans le système de contrôle. La coordination des fonctions de contrôle (y compris le contrôle stratégique et opérationnel et la fonction de compliance) est le moyen idéal pour mettre en place un système de contrôle global sur la base duquel un plan de contrôle stratégique est élaboré. Le plan de contrôle commun regroupe les diverses activités et tâches et définit en même temps le calendrier des activités de contrôle. Cette planification détaillée doit également définir les compétences et responsabilités respectives des différentes fonctions de contrôle.

Exigences et utilité d'un concept de contrôle

Ces explications mettent en évidence les exigences liées à un concept de contrôle global et l'importance de la coordination des activités. La fonction de coordination de l'«assurance manager» peut être assumée par un organe interne ou externe de l'entreprise et devrait si possible être instituée par et relevée directement du conseil d'administration ou du comité d'audit.

Un concept de contrôle global et coordonné permet:

- le contrôle global et coordonné de l'entreprise;
- l'analyse de l'efficacité et de la rentabilité des processus opérationnels;
- le renforcement du développement de l'entreprise grâce au contrôle des processus mis en place;
- l'augmentation de la valeur de l'entreprise grâce à l'optimisation des contrôles (sécurité accrue pour les actionnaires, investisseurs et autres stakeholders).

Le conseil d'administration devrait se pencher sur la question du contrôle global de l'entreprise. La mise en œuvre de mesures adéquates peut contribuer à améliorer le système de contrôle, garantissant ainsi la fiabilité et la crédibilité des informations publiées. La complexité croissante des processus économiques ainsi que la nouvelle approche du contrôle exigent des fonctions de contrôle sûres et optimisées. Un concept de contrôle global coordonne les activités et regroupe les diverses fonctions de contrôle, assurant ainsi le développement à long terme de l'entreprise.

D. A propos de l'Audit Committee Institute

Le Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise attribue un rôle essentiel aux comités du conseil d'administration. Il cite notamment trois comités non exécutifs, parmi lesquels figure le comité d'audit. A quelques exceptions près, la constitution d'un comité d'audit est une chose nouvelle pour les sociétés suisses.

C'est ce qui a incité KPMG à créer l'Audit Committee Institute (ACI). Elle a ainsi mis sur pied un centre de compétence ayant pour but d'aider les organes dirigeants des entreprises lors de la mise en place de comités du conseil d'administration et d'optimiser la qualité du travail des comités d'audit. L' Audit Committee Institute veut faire prendre conscience des importantes responsabilités qui incombent aux comités d'audit et favoriser la mise en œuvre de processus de contrôle efficaces.

Voici quelques renseignements sur l'Audit Committee Institute et ses activités:

- Page d'accueil ACI (www.auditcommittee.ch) avec accès à une vaste bibliothèque sur Internet
- Adresse e-mail (auditcommittee@kpmg.ch) et hotline (022 704 1712)
- Tables rondes semestrielles
- Réunions sur des sujets techniques
- Publication de l'Audit Committee News
- Informations régulières sur l'évolution récente

Manifestations

[Tables rondes](#)

Des tables rondes sont organisées au printemps et en automne dans diverses localités suisses. Elles permettent aux conseils d'administration d'échanger leurs expériences. Un invité externe participe à chaque table ronde.

Des réunions techniques d'approfondissement complètent l'offre des manifestations:

[International Financial Reporting Standards \(IFRS\) – mise à jour pour les conseils d'administration](#)

Des réunions IFRS sont organisées au printemps et en automne dans diverses localités suisses. Elles vous offrent l'occasion de vous tenir au courant de l'évolution récente dans le domaine des International Financial Reporting Standards

Audit Committee News

L' Audit Committee News est une publication de l'Audit Committee Institute. Elle est envoyée aux intéressés enregistrés et présente chaque trimestre un rapport sur l'évolution récente des domaines tels que la gestion des risques, les systèmes de contrôle, la présentation des comptes, l'établissement des rapports ainsi que les révisions interne et externe.

Il est aussi possible de la télécharger sur notre page d'accueil.

Publications

Diverses publications vous procurant une longueur d'avance en matière d'information et un accroissement de la qualité sont à votre disposition sur la page d'accueil ACI (www.auditcommittee.ch). Outre des documents sur la Suisse, le Knowledge Center vous en propose sur le KPMG's Audit Committee Institute aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne et dans d'autres pays.

Prise de contact avec des professionnels chevronnés

Des spécialistes expérimentés et engagés se tiennent à votre disposition si vous avez des questions ou suggestions.

En vous enregistrant gratuitement sur notre page d'accueil (www.auditcommittee.ch) en tant que membre d'un conseil d'administration ou d'un comité d'audit, vous vous assurez une longueur d'avance sur le plan de l'information. Vous recevrez notre Audit Committee News et des invitations à d'intéressantes réunions.

Prenez contact avec nous si vous souhaitez en savoir davantage sur l'Audit Committee Institute:

KPMG's Audit Committee Institute
Badenerstrasse 172
CH-8026 Zürich
Tel. 044 249 22 22
Fax 044 249 21 66
auditcommittee@kpmg.ch

www.auditcommittee.ch

Les comités d'audit dans la pratique – situation et recommandations

Si vous avez des questions au sujet de la présente étude ou si vous souhaitez obtenir un entretien, veuillez vous adresser à votre siège KPMG local ou à:

Audit Committee Institute:

Beat Doerig, associé, expert-comptable dipl.
Tél. +41 22 704 15 32, bdoerig@kpmg.com

Concept d'audit:

William Laneville, associé, certified public accountant (USA)
Tél. +41 22 704 16 24, wlaneville@kpmg.com
Stéphane Gard, associé, expert-comptable dipl.
Tél. +41 26 347 49 20, sgard@kpmg.com

Gestion des risques / révision interne:

Alain Guillaume, expert-comptable dipl.
Tél. +41 32 727 61 38, aguillaume@kpmg.com

Questions au sujet de l'étude:

Vincent Steinmann, Marketing Suisse romande
Tél. +41 21 345 03 43, vsteinmann@kpmg.com

Editeur:

KPMG's Audit Committee Institute
Badenerstrasse 172
Case postale
8026 Zurich 4
Tél. +41 1 249 22 22
Fax +41 1 249 21 66

Les personnes suivantes ont participé à cette étude:

François Rouiller, associé, Audit
Hanspeter Stocker, associé, Audit
Manfred Furrer, Audit
Sandra Heimüller, Marketing

Numéro de commande 011 582
Tél. +41 1 249 31 31
Fax +41 1 249 25 92
www.kpmg.ch
www.auditcommittee.ch

«Les comités d'audit dans la pratique» peut être commandé en français ou en allemand.

KPMG's

Audit Committee Institute

8026 Zurich
Badenerstrasse 172
Téléphone +41 44 249 22 22
Téléfax +41 44 249 21 66

Suisse romande

1701 Fribourg
Rue des Pilettes 1
Case postale 887
Téléphone +41 26 347 49 00
Téléfax +41 26 347 49 01

1211 Genève 12
Chemin De-Normandie 14
Case postale 449
Téléphone +41 22 704 15 15
Téléfax +41 22 347 73 13

1002 Lausanne
Avenue de Rumine 37
Case postale 6663
Téléphone +41 21 345 01 22
Téléfax +41 21 320 53 07

2001 Neuchâtel
Rue du Seyon 1
Case postale 2572
Téléphone +41 32 727 61 30
Téléfax +41 32 727 61 58

2800 Delémont
Rue de la Maltière 10
Case postale 575
Téléphone +41 32 423 45 10
Téléfax +41 32 423 45 11

Deutschschweiz

5001 Aarau
Mühlemattstrasse 56
Postfach 2701
Telefon +41 62 834 48 00
Telefax +41 62 834 48 50

4003 Basel
Steinengraben 5
Postfach
Telefon +41 61 286 91 91
Telefax +41 61 286 92 73

3000 Bern 15
Hofgut
Postfach
Telefon +41 31 384 76 00
Telefax +41 31 384 76 47

6039 Root/Luzern
D4 Platz 5
Telefon +41 41 368 38 38
Telefax +41 41 368 38 88

9001 St. Gallen
Bogenstrasse 7
Postfach 1142
Telefon +41 71 272 00 11
Telefax +41 71 272 00 30

6304 Zug
Landis + Gyr-Strasse 1
Postfach 4427
Telefon +41 41 727 74 74
Telefax +41 41 727 74 00

Ticino

6900 Lugano
Via Balestra 33
Telefono +41 91 912 12 12
Telefax +41 91 912 12 13

Liechtenstein

LI-9494 Schaan
Landstrasse 99
Postfach 342
Telefon +423 237 70 40
Telefax +423 237 70 50
www.kpmg.li

L'information contenue ici est de nature générale et ne prétend en aucun cas s'appliquer à la situation d'une personne physique ou juridique quelconque. Même si nous mettons tout en œuvre pour fournir une information précise et à jour, nous ne pouvons garantir que cette information soit fidèle à la réalité au moment où elle est reçue ou qu'elle continuera à l'être dans le futur. Cette information ne saurait être exploitée sans conseil professionnel basé sur une analyse approfondie de la situation en question.

© 2005 KPMG Holding, the Swiss member firm of KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Switzerland. The KPMG logo and name are trademarks of KPMG International.