

www.pwc.ch/boardroom

Un pas dans l'avenir

*L'évolution des comités
d'audit en Suisse*

*Une étude réalisée par
PwC et l'Université de
Saint-Gall*

Janvier 2011



pwc

Une étude relative à l'évolution des comités d'audit en Suisse a été menée conjointement par l'Institut für Accounting, Controlling und Auditing de l'Université de Saint-Gall et PwC. Plus de 500 entreprises ont été interrogées dans le cadre de cette étude. L'objectif des chercheurs de l'Université de Saint-Gall, regroupés autour du professeur Thomas Berndt et de Christian Offenhammer, et de PwC était d'obtenir une représentation détaillée de la méthode de travail des comités d'audit. Le but est atteint: l'enquête contient une foule d'informations et différencie les résultats selon la taille des entreprises interrogées, leur cotation en Bourse ou leur détention en mains privées. Des questions spécifiques aux établissements financiers ont permis d'analyser séparément les pratiques de leurs comités d'audit.

Afin de ne pas vous submerger d'une pléthore d'informations, nous avons analysé les résultats de l'enquête et les avons résumés dans cette brochure. La présente publication a pour objectif de vous présenter sous une forme claire les tendances de travail des comités d'audit. Nous y esquissons également des thèses. Sans vouloir résumer ici le contenu de cette brochure, nous pouvons cependant affirmer que les méthodes de travail des comités d'audit affichent déjà un degré étonnant de professionnalisme, eu égard à la récente création de cette institution.

Nous remercions ici toutes les entreprises, et plus particulièrement les administrateurs et les membres des comités d'audit, qui ont participé à l'enquête. Sans leur collaboration, de nombreuses informations précieuses pour l'avenir nous auraient échappé.

C'est avec plaisir que nous partageons avec vous les résultats de notre enquête.

Stefan Räbsamen
Responsable Corporate Governance

Prof. Thomas Berndt
Université de Saint-Gall

Le comité d'audit – état des lieux

La présence d'un comité d'audit est désormais bien établie dans les entreprises suisses. En tant que comité du conseil d'administration, il contribue de manière décisive à un bon gouvernement d'entreprise. Son professionnalisme assure la base d'une fonction de surveillance efficace au sein de l'entreprise. Pour satisfaire pleinement à ses attributions légales, le conseil d'administration est contraint de transmettre les fonctions de surveillance de la comptabilité et de la révision à un organe spécialisé et qualifié. Juridiquement, le comité d'audit n'a toutefois qu'une mission de soutien: le transfert des tâches de surveillance ne dispense aucunement le conseil d'administration dans son ensemble de sa responsabilité de supervision suprême de l'entreprise.

La crise économique et financière a montré qu'en dépit de leur récente instauration, les comités d'audit constituent un excellent outil en matière de gouvernement d'entreprise. Dans la plupart des entreprises, ils ont passé avec succès le fameux «test de résistance».

Il y a dix ans, les comités d'audit étaient encore largement inconnus en Suisse. Toutefois, la faillite retentissante, autour de l'an 2000, de quelques entreprises réputées et l'afflux de critiques à l'égard des conseils d'administration et des sociétés d'audit ont enflammé les débats dans le monde entier sur la question du gouvernement d'entreprise. En Suisse, deux institutions ont réagi mi-2002: la Bourse, avec sa Directive sur le gouvernement d'entreprise (contraignante pour toutes les sociétés cotées), et l'association faîtière de l'économie en Suisse, «economiesuisse», avec son «Code suisse de bonne pratique» en tant qu'instrument d'autoréglementation.

La mise en place d'un comité d'audit n'est obligatoire que pour les entreprises cotées en Bourse (en raison des dispositions d'agrément de la SIX Swiss Exchange) et pour les banques à partir d'une certaine taille (conformément à la circulaire 2008/24 de la Finma «Surveillance et contrôle interne – banques»). Dans la pratique toutefois, un grand nombre d'entreprises ont spontanément mis en place un comité d'audit. On observe cependant que la cotation en Bourse, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité influencent de manière déterminante les exigences posées aux comités d'audit en matière de compétences et de niveau de qualification, ce qui explique les écarts rencontrés entre les différents comités d'audit.

Après seulement quelques années d'expérience, les comités d'audit et leurs membres font déjà preuve d'un professionnalisme respectable. Tous les membres des comités d'audit doivent impérativement attester de connaissances en présentation et en vérification des comptes annuels, et, s'ils veulent réussir, disposer d'une solide expérience, d'un mode de pensée analytique et d'une attitude critique en général.

Forte progression du degré de professionnalisation des comités d'audit

- L'indépendance des membres des comités d'audit s'est désormais imposée comme bonne pratique. Quelque 80% de tous les membres des comités d'audit sont entièrement indépendants, c'est-à-dire qu'ils n'assument aucune tâche exécutive et n'entretiennent aucun lien financier avec l'entreprise.
- L'importance de l'indépendance est encore soulignée par le système de rémunération. 85% des membres des comités d'audit reçoivent une rétribution fixe. Des indemnités variables, lorsqu'il y en a, sont versées en espèces ou en actions, et non en options sur actions.
- Le président du comité est généralement choisi sur la base de règles transparentes et compte tenu du profil d'exigences requis par la fonction.
- De nouveaux champs d'activité s'ouvrent aux comités d'audit: la gestion des risques et le système de contrôle interne (SCI) requièrent de plus en plus de travail; les comités de surveillance d'entreprises non cotées et/ou de (plus) petites entreprises consacrent à ces thèmes une attention nettement supérieure à celle que lui accordent les grandes entreprises, celles-ci disposant généralement de processus mieux établis. Mais ce sont toujours les tâches classiques, c'est-à-dire le contrôle du rapport financier ainsi que la surveillance de l'audit interne et de la révision externe, qui monopolisent la plus grande partie du temps de travail.
- Ces nouveaux défis professionnels sont étroitement liés à une nécessité de formation continue des membres des comités d'audit, avec une nette prédominance de la formation continue technique. La priorité est accordée à des formations en rapport avec les questions de gestion des risques, de SCI, de droit et de présentation des comptes.

Les membres du comité d'audit

.....
sont entièrement indépendants

80%

.....
reçoivent une rémunération fixe

85%

Thèses quant à l'orientation future des comités d'audit

L'état des lieux sur l'image que les comités d'audit ont d'eux-mêmes et sur leur mode de fonctionnement permet d'être confiants en l'avenir. En effet, les tendances qui se dessinent devraient se renforcer. PwC et l'Université de Saint-Gall formulent donc deux thèses sur les comités d'audit du futur; la première se rapporte au comité d'audit en tant qu'organe, la seconde aux membres qui le composent.

Emettre des pronostics est toujours très périlleux. La profusion d'informations livrée par l'enquête conduite auprès des membres de comités d'audit suisses donne une vision approfondie de la méthode de travail de ces organes. Les huit éléments développés par thème dans les pages suivantes résument les bonnes pratiques dans le travail des comités d'audit. Il est vraisemblable que les bonnes pratiques s'imposeront encore plus fortement à l'avenir dans la pratique entrepreneuriale. Elles se prêtent donc bien à étayer les deux thèses ci-dessous.

Thèse 2: Etre membre d'un comité d'audit deviendra de plus en plus une «profession». Un marché devrait apparaître pour les membres des comités d'audit.

Thèse 1: Le comité d'audit continuera de se développer en un comité d'audit, de risque et de compliance.

1.

Le domaine d'activité du comité d'audit

Les tâches du comité d'audit ne sont pas ancrées dans la loi en Suisse. C'est pourquoi la liste du «Code suisse de bonne pratique» est utilisée comme guide en la matière. Le comité d'audit peut ainsi se faire une idée de l'efficacité de la révision externe et de l'audit interne, et de leur collaboration. Le comité d'audit évalue l'efficacité du système de contrôle interne, y compris celle de la gestion des risques, et constate dans quelle mesure l'entreprise respecte les normes, c'est-à-dire son degré de conformité (compliance). Le fait que le catalogue de tâches ne soit ni contraignant ni exhaustif présente un avantage déterminant: les administrateurs peuvent dans une large mesure définir eux-mêmes l'éventail de tâches qui sera transmis au comité d'audit. Ils peuvent ainsi réagir de manière évolutive aux impératifs de la situation macroéconomique et de l'environnement réglementaire, ainsi qu'au développement de l'entreprise.

Après tout juste dix ans d'existence des comités d'audit, on observe un changement dans la répartition de leur travail: s'ils se consacraient initialement au contrôle des comptes annuels et à la surveillance de la révision, la gestion des risques et le système de contrôle interne prennent de plus en plus d'ampleur. Des thèmes spécifiques tels que la fiscalité, le droit ou les finances sont régulièrement à l'ordre du jour des comités d'audit. Depuis un certain temps, la tendance à charger le comité d'audit des questions de compliance s'esquisse.

Dans l'absolu, le contrôle des comptes annuels requiert toujours la plus grande partie du temps de travail mais, proportionnellement, le temps consacré par les membres du comité d'audit à la gestion des risques et au SCI de l'entreprise est en augmentation. Cette tendance n'est pas surprenante: avec la révision du Code des obligations (CO), les entreprises sont tenues de fournir la preuve qu'elles disposent d'un SCI; depuis l'exercice 2008, la révision externe doit attester l'existence d'un SCI au sein de l'entreprise. L'évaluation des risques constitue le point de départ et est un élément essentiel de la conception du contrôle interne. Le CO révisé exige en outre que figurent, dans l'annexe aux comptes annuels, des indications sur l'exécution d'une évaluation des risques. N'oublions pas que la crise économique et financière a souligné la valeur accordée par les entreprises à la gestion des risques. La responsabilité du fonctionnement du contrôle interne et l'évaluation des risques incombant au conseil d'administration, le comité d'audit est donc prédestiné à soutenir ce dernier dans l'exécution de cette tâche, ce qui augmente sa charge de travail ainsi que le niveau d'exigences.

Répartition de l'activité d'un membre de comité d'audit

Comptes annuels	27%
Gestion des risques et système de contrôle interne	22%
Révision externe	16%
Audit interne	16%
Compliance (legal/regulatory)	11%
Autres	8%

La composition du comité d'audit

La composition du comité d'audit suit l'évolution au niveau des tâches. L'organe doit disposer de toutes les compétences nécessaires afin de couvrir un éventail de tâches toujours plus large et plus pointu. Le choix des membres obéit à trois principes :

Principe de base. Par son activité, le comité d'audit influe sur l'évolution de l'entreprise, et, à son tour, l'évolution de l'entreprise détermine les exigences posées au comité d'audit. Toutefois, étant donné la permanence des interactions, le conseil d'administration doit régulièrement réexaminer de manière critique la composition de son comité d'audit. C'est la seule manière pour lui de garantir que l'organe répond aux exigences, y compris en cas de modifications stratégiques ou de nouvelles conditions-cadres. Selon, par exemple, qu'une entreprise souhaite s'étendre à l'étranger, procéder à des achats et des ventes d'entreprises ou entrer en Bourse, le comité d'audit devra disposer en son sein de personnes au bénéfice des connaissances et expériences adéquates.

Faculté d'adaptation vs stabilité. Le comité d'audit moderne s'adapte aux situations particulières de l'entreprise. Mais la faculté d'adaptation ne doit pas être le seul critère pour sa composition. C'est lors des périodes difficiles que la stabilité de l'organe revêt toute son importance. Les personnes qui ont l'expérience du comité d'audit et qui connaissent l'entreprise et le secteur sont en mesure de replacer les choses dans leur contexte et de conserver une faculté de jugement raisonnable, y compris dans des situations critiques.

Internationalité. Il est impossible d'apporter une réponse universelle à la question de savoir si l'internationalité du comité d'audit constitue un label de qualité. Les comités d'audit d'entreprises exerçant des activités au niveau international devraient cependant disposer d'un niveau d'expérience approprié. Cela offre la garantie que le conseil d'administration peut identifier à sa juste mesure et en temps opportun l'importance de la mise en réseau globale pour l'entreprise. Toutefois, le critère déterminant est moins la composition internationale des membres de l'organe que leur connaissance des marchés sur lesquels l'entreprise est présente ou souhaiterait l'être.

L'interaction



3.

Les partenaires du comité d'audit

En tant que comité du conseil d'administration, le comité d'audit doit d'abord être considéré comme partie intégrante de l'organe suprême de direction et de surveillance. L'intégration croissante du comité d'audit dans la fonction de surveillance de l'ensemble du conseil d'administration doit s'accompagner d'une communication soutenue entre les membres du comité d'audit et les autres administrateurs. De plus, les comités d'audit devraient à l'avenir renforcer leur collaboration avec les comités de rémunération lorsqu'il s'agit de préparer la publication des salaires des dirigeants dans les comptes annuels.

L'influence du comité d'audit dépasse la sphère du conseil d'administration. Toute une série de secteurs de l'entreprise, à savoir l'audit interne, la comptabilité, le département des finances, le controlling et le département juridique, sont devenus des partenaires internes du comité d'audit. En revanche, la communication avec le département IT peut encore être améliorée, eu égard notamment au fait que la sécurité des données et la fiabilité du système informatique constituent des éléments essentiels de la gestion des risques.

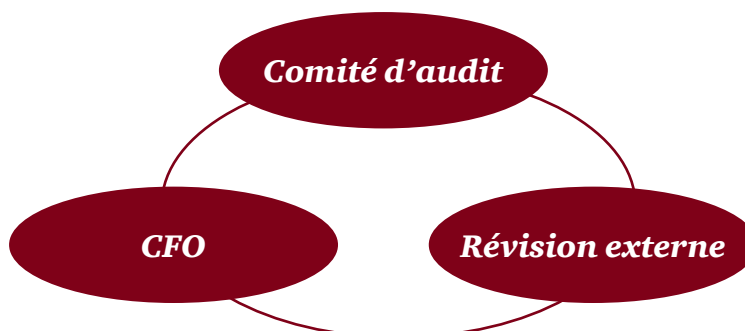
Aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, l'interlocuteur le plus fréquent des comités d'audit est la direction. Ce contact direct avec le management est la conséquence immédiate de l'élargissement de l'éventail des tâches: les comités d'audit influent sur la gestion des risques et le système de contrôle interne. Ils soumettent des propositions de modifications et interviennent ainsi dans la fonction de pilotage de l'entreprise. De plus, les comités d'audit abandonnent toujours plus

une méthode de contrôle par sondages au profit d'une méthode orientée processus; ils peuvent ainsi se forger une opinion en permanence, et pas uniquement au moment de la préparation des états financiers. Ce n'est pas un hasard si un grand nombre de comités d'audit se considèrent comme un «sparring partner du CFO».

Le principal partenaire du comité d'audit en dehors de l'entreprise est la révision externe. Les discussions avec les experts-comptables portent essentiellement sur des questions de présentation des comptes, mais aussi sur les possibilités d'adapter le système de contrôle interne et la gestion des risques. Les réviseurs externes doivent respecter les normes d'audit quant aux informations à fournir au comité d'audit. La communication ne doit toutefois pas se limiter à ce qui est prescrit mais, dans l'intérêt de l'entreprise, aborder toutes les questions critiques.

La collaboration entre le comité d'audit, le CFO et la révision externe se caractérise aujourd'hui par un degré élevé de professionnalisme; les éventuelles divergences d'opinion sont clarifiées sur une base purement technique. En cas de conflit avec la direction, les comités d'audit apprécient le fait que la révision externe adopte une position claire. Ce professionnalisme permet de conclure à l'émergence croissante de concepts d'audit coordonnés, fondés sur l'interaction entre comité d'audit, management, révision externe et audit interne. La coopération de toutes les fonctions de contrôle et de surveillance est déterminante pour le pilotage et la surveillance de l'entreprise.

Le triangle gagnant



4.

L'organisation et les processus au sein du comité d'audit

La qualification et l'indépendance des membres du comité (cf. points 5 et 6) sont une condition sine qua non à un travail minutieux. En outre, l'intégration organisationnelle du comité d'audit se répercute sur l'efficacité de son travail. La qualité d'un comité d'audit dépend dans une large mesure de la qualité des informations dont il dispose. Le comité d'audit devrait avoir en tout temps accès à toutes les informations importantes pour le management. Dans l'idéal, les informations destinées au comité d'audit devraient lui être transmises selon un niveau de détail et un degré de pertinence adaptés à ses besoins.

Au niveau de l'organisation du travail, une préparation et un post-traitement minutieux des séances du comité d'audit conditionnent le degré d'efficacité dans l'exécution des tâches. La fréquence et la durée des séances sont bien moins importantes. L'attribution de ressources au comité d'audit est réglée de manière satisfaisante dans la plupart des entreprises, même si certains comités d'audit souhaitent disposer d'un budget plus élevé ou de davantage de collaborateurs.

La prise de mesures contre les irrégularités et les comportements criminels est un volet important de la préparation organisationnelle du travail des comités d'audit. Bien que la majorité des entreprises cotées ait instauré une hotline dans ce sens, il n'existe pas encore de bonne pratique dans ce domaine. Un nombre croissant d'entreprises reconnaissent toutefois qu'un processus bien établi de notification en cas d'irrégularités augmente la transparence et diminue le nombre d'actes criminels. Un tel processus devrait être conçu en fonction de la situation spécifique de l'entreprise; il est important que le conseil d'administration exige des directives claires sur la manière de procéder en cas d'irrégularités.

5.

L'indépendance des membres des comités d'audit

Si l'indépendance des comités d'audit était à l'origine un postulat, elle est aujourd'hui une réalité. Les personnes exerçant une fonction de surveillance doivent impérativement conserver la distance nécessaire, faute de quoi elles ne seront pas en mesure d'émettre un jugement objectif et crédible. L'indépendance des membres des comités d'audit recouvre l'indépendance financière et l'indépendance opérationnelle. Ces deux aspects sont désormais considérés comme bonne pratique. Tout aussi fondamentale, mais difficilement mesurable, est l'indépendance propre à chacun. L'importance marquée que les comités d'audit attachent

à une attitude critique en est un indice révélateur. Le fait qu'ils accordent désormais au critère de l'indépendance un poids encore plus grand pour la sélection des membres, pour leur conscience professionnelle et pour la haute qualité du travail corrobore nos observations. Enfin, l'importance de l'indépendance se reflète dans la rémunération des membres des comités d'audit, versée pour la plupart d'entre eux sur la base d'une indemnité fixe.

Les compétences des membres des comités d'audit

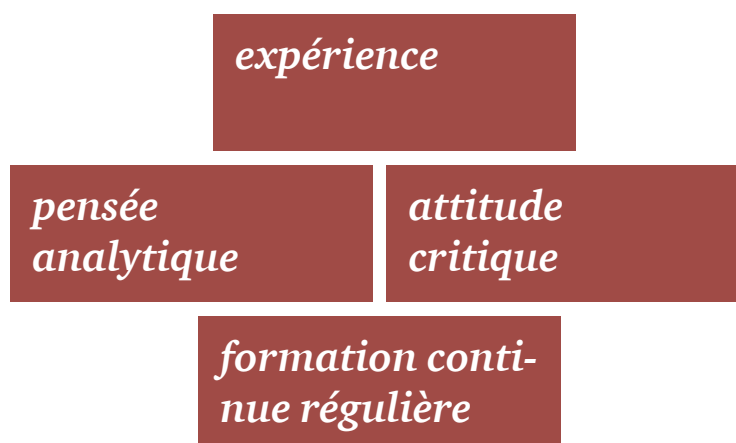
Le profil d'exigences auquel doivent répondre les membres des comités d'audit est très clair: sur le plan technique, ils doivent disposer de connaissances en matière de présentation des comptes et d'audit. Mais d'autres traits de caractère personnel prévalent sur les qualifications professionnelles: expérience, pensée analytique et attitude critique. Il est remarquable de constater que le fossé entre les compétences existantes et celles souhaitées est relativement restreint, voire que les compétences effectives dépassent parfois les attentes. Ainsi, le degré d'expérience et d'internationalité des comités d'audit d'entreprises cotées dépasse souvent le profil d'exigences. En revanche, dans les entreprises non cotées, il existe un certain déficit au niveau des connaissances professionnelles.

La formation continue est un sujet important pour les comités d'audit. Les membres sont conscients que l'élargissement de l'éventail de leurs tâches nécessite des formations professionnelles, en particulier dans les domaines de la gestion des risques et du système de contrôle interne, ainsi que sur des questions de droit. Ces connaissances sont indispensables pour prendre

des décisions fondées ainsi que pour tenir le rythme auquel les normes comptables internationales sont révisées. Seule une mise à jour régulière des connaissances permet d'évaluer correctement des états financiers. Pour toutes ces raisons, les formations continues en relation avec les aptitudes et les tâches liées au comité d'audit se voient accorder une valeur nettement plus élevée que la formation purement technique.

La désignation du président, qui intervient avant tout sur la base de son expérience et de ses connaissances professionnelles, est aussi une illustration de la professionnalisation des comités d'audit. Dernier critère décisif: l'autorité dont peut faire preuve le candidat.

Facteurs de succès outre les connaissances en présentation des comptes et en audit:





La «profession» de membre de comité d'audit

Les membres des comités d'audit sont soumis à une pression accrue, tant au niveau professionnel qu'à celui des délais qui leur sont impartis. Ils doivent disposer de traits de caractère particuliers et de connaissances spécifiques, et, au-delà, faire preuve d'indépendance. Le profil d'exigences restant sensiblement le même d'une entreprise à l'autre, les membres des comités d'audit ont tendance à accepter des mandats multiples. L'influence des mandats multiples est très significative, notamment lorsqu'il s'agit de mandats dans des secteurs différents. La plupart des membres des comités d'audit ont une opinion positive des mandats multiples, lesquels enrichissent leur expérience et leur professionnalisme. Dans de tels cas, il convient de veiller à prendre des mesures adéquates pour éviter les conflits d'intérêts entre les différents mandats.

Les membres des comités d'audit de différentes entreprises échangent leurs expériences sur des questions techniques dans des cadres informels. Les séminaires de formation continue représentent à cet égard un forum de communication important.

Les mandats multiples augmentent le professionnalisme.

L'assurance qualité au sein du comité d'audit

Comment mesurer la qualité d'un comité d'audit? Tous les points mentionnés précédemment sont des indicateurs de la performance du comité d'audit: l'assurance qualité débute avec l'indépendance et la qualification des différents membres; elle s'étend à la composition correcte, en adéquation avec la fonction, de l'organe et à son intégration dans l'organisation, ainsi qu'à une bonne collaboration avec les divers organes internes et externes de l'entreprise. Les partenaires avec lesquels le comité d'audit entretient des échanges réguliers sont la direction, et notamment le CFO, ainsi que la révision externe et l'audit interne. La qualité des informations revêt une importance particulière; seul l'accès en temps opportun à toutes les données significatives permet à un organe, aussi compétent soit-il, de fournir durablement un travail de qualité.

Pour garantir la qualité de leurs comités d'audit, de nombreuses entreprises recourent la plupart du temps à l'auto-évaluation pour évaluer le travail de ces organes. Dans la pratique, l'évaluation institutionnalisée du comité d'audit par des tiers, en tant qu'instrument d'amélioration de la qualité, ne se rencontre que rarement. Dans tous les cas, une collaboration partenariale du comité d'audit avec le management et la révision externe reste l'une des conditions essentielles de l'assurance qualité.

Remarques finales

Si, juridiquement parlant, les comités d'audit ne sont «que» des comités du conseil d'administration, ils n'en sont pas moins devenus des organes indispensables à un bon gouvernement d'entreprise. Ils délimitent leur champ d'activité en fonction des évolutions économiques et réglementaires, et attendent de leurs membres une qualification en rapport. Compte tenu de l'importance accrue d'une gestion des risques globale intégrée et de la compliance en relation avec des questions juridiques et fiscales pour les entreprises, la

tentation est forte de confier au comité d'audit la surveillance de ces secteurs. L'élargissement de l'éventail des tâches du comité d'audit s'accompagne d'exigences élevées en matière de connaissances professionnelles et méthodiques pour chacun de ses membres. Si l'on ajoute la responsabilité à l'égard du conseil d'administration, des actionnaires, de l'entreprise et d'autres groupes d'intérêt, la professionnalisation de la fonction «membre du comité d'audit» est encore renforcée. L'augmentation des mandats multiples en est un indice.

**Le comité d'audit
fait désormais
définitivement partie
du paysage.**

Annexe: Informations sur l'étude

Le présent état des lieux repose sur une étude empirique conduite par PwC Suisse en collaboration avec l'Institut für Accounting, Controlling und Auditing de l'Université de Saint-Gall. L'objectif était d'obtenir des informations sur les bonnes pratiques dans les comités d'audit suisses. Entre octobre 2009 et janvier 2010, 1048 questionnaires ont été envoyés à 568 entreprises de Suisse, c'est-à-dire que, par entreprise, deux membres de comité d'audit ont été contactés en moyenne. Au total, 116 membres de comités d'audit de 107 entreprises différentes ont participé à l'enquête. Le taux de réponse s'élève à 19%, ce qui constitue une valeur élevée par rapport à d'autres enquêtes empiriques. Il s'agit de l'une des études les plus vastes conduites à ce jour sur la question des comités d'audit en Suisse.

Pour affiner l'analyse, les réponses ont été classées en fonction des critères suivants: taille de l'entreprise, cotation en bourse et appartenance sectorielle. L'enquête comprenait 43 questions auxquelles les personnes interrogées pouvaient répondre soit sur papier, soit par internet. A peine un tiers des participants ont fait usage de la possibilité de répondre en ligne. Le taux moyen de remplissage des questionnaires était de 84%.

D'autres analyses des données de l'étude seront effectuées dans le cadre du projet de thèse de Christian Offenhammer et vraisemblablement publiées mi-2011.

Contacts

Stefan Räbsamen

Responsable Corporate Governance
PwC
Birchstrasse 160
CH-8050 Zurich

Tél. +41 58 792 44 00
Fax +41 58 792 44 10

Prof. Thomas Berndt

Directeur ACA-HSG
Université de Saint-Gall
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 Saint-Gall

Tél. +41 71 224 70 70
Fax +41 71 224 70 20