

COMITES D'AUDIT ET CORPORATE GOVERNANCE



Michel J. DE SAMBLANX

Avec la collaboration d'un comité de lecture composé de

L. Keuleneer
M. Massart
H. Olivier
D. Van Cutsem

T A B L E D E S M A T I È R E S

PRÉFACE	5
CHAPITRE I SYNTHÈSE	7
CHAPITRE II APERÇU HISTORIQUE	9
II.1 Les États-Unis	9
II.2 L'Europe	10
CHAPITRE III LE COMITÉ D'AUDIT ET SES MISSIONS	12
III.1. Les raisons d'être du comité	12
III.2. Objectifs et missions spécifiques	13
III.2.1. Information financière	13
A. Les comptes annuels	13
B. Le rapport de gestion	15
C. Les rapports intérimaires	16
D. Les autres rapports et informations destinées aux tiers	17
III.2.2. Le contrôle interne	18
A. Définition du contrôle interne	18
B. Examen du système de contrôle interne	19
C. Fonctionnement effectif du système de contrôle interne	20
D. Responsabilités pour le système de contrôle interne	20
III.2.3. Le processus d'audit	22
III.2.4. Les autres missions	22
A. Corporate governance	22
B. L'environnement	23
C. Comités d'audit dans les filiales	23
D. Divers	23
CHAPITRE IV LA CHARTE ET LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT	25
IV.1. La charte	25
IV.2. La composition	29
IV.3. L'indépendance et les incompatibilités	31
IV.4. L'expertise	31

CHAPITRE V	LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT	37
V.1.	Le président	37
V.2.	Les réunions	37
V.3.	Les présents	38
V.4.	L'ordre du jour	38
V.5.	Les indemnités	41
V.6.	Les crédits de fonctionnement	41
CHAPITRE VI	LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT ...	42
VI.1.	Les actionnaires	42
VI.2.	Le conseil d'administration	43
VI.3.	Le management	44
CHAPITRE VII	L'EXAMEN DU PROCESSUS D'AUDIT	45
VII.1.	Les relations avec le commissaire-reviseur	45
VII.2.	Les relations avec le directeur de l'audit interne	48
CHAPITRE VIII	LES COMITÉS DANS D'AUTRES ENTREPRISES (MOINS IMPORTANTES)	51
CHAPITRE IX	ÉVALUATION DU COMITÉ D'AUDIT	53
CHAPITRE X	LE COMITÉ D'AUDIT EN BELGIQUE	55
ANNEXES		
ANNEXE 1	QUESTIONNAIRES D'ÉVALUATION: LE COMITÉ D'AUDIT	59
ANNEXE 2	LA TREADWAY COMMISSION : GOOD PRACTICE GUIDELINES FOR THE AUDIT COMMITTEE	75
ANNEXE 3	LE CADBURY REPORT : REPORT OF THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE - THE CODE OF BEST PRACTICE (1 DECEMBER 1992)	83
BIBLIOGRAPHIE	91

PRÉFACE

La réflexion sur le gouvernement d'entreprise ("corporate governance"), dont les principes et la nécessité se manifestent de plus en plus clairement dans le monde économique, réserve un rôle important au comité d'audit. Par gouvernement d'entreprise, on entend les modalités d'exercice du pouvoir et les rapports de force au sein de l'entreprise. La "Treadway Commission" aux États-Unis et le "Cadbury Report" en Grande-Bretagne ont placé le problème au centre de l'actualité. Il s'agit notamment d'instaurer au sein du conseil d'administration un système distinguant, d'une part, des administrateurs opérationnels, et, d'autre part, des administrateurs indépendants non opérationnels. Le conseil d'administration joue le rôle de lien entre les actionnaires (et l'assemblée générale) et la direction de l'entreprise.

Le rôle du comité d'audit gagne en importance en raison de la valeur ajoutée qu'il peut avoir pour les actionnaires, pour le conseil d'administration et pour le management. Par ailleurs, il constitue un instrument adapté permettant de répondre aux attentes que la société peut avoir à l'égard des entreprises. Ces attentes s'orientent surtout dans la direction de principes éthiques clairs; l'opinion publique manifeste une sensibilité croissante aux problèmes posés par des comportements non conformes (fraude) y compris de la part de la plus haute direction ainsi qu'aux problèmes environnementaux.

Par le biais d'un comité d'audit, les entreprises ayant fait ou faisant appel public à l'épargne, ou celles qui ont l'intention de le faire, peuvent assurer une fiabilité accrue des informations qu'elles communiquent aux tiers, et plus particulièrement aux actionnaires actuels ou potentiels aux fournisseurs, aux clients, voire même à leur personnel.

Il n'existe pas de modèle unique pour le comité d'audit. On trouve dans les ouvrages diverses recommandations ayant pour objectif d'assurer l'efficacité d'un comité d'audit. Les recherches effectuées dans les entreprises ayant créé un comité d'audit ne fournissent pas des réponses uniformes à toutes les questions. Certaines contradictions ont même été relevées.

La présente brochure essaie d'établir une synthèse basée sur des constatations réelles et confrontées aux publications récentes et aux prescriptions applicables à l'étranger. Elle contient également une série de recommandations et d'idées qui peuvent être utiles lors d'une réflexion, d'une installation ou d'une évaluation d'un comité d'audit, dont l'utilité dans les entités d'une certaine envergure n'est à mon sens pas à souligner.

C'est le mérite de l'auteur de cette contribution de présenter aux intéressés, aux responsables des entreprises et à tout ceux qui ont été chargés de contrôler et de veiller au bon fonctionnement des entités économiques, un manuel d'instructions basé sur une expérience, une observation et une réflexion personnelle. Dans ce contexte, il faut être conscient que les

concepts présentés dans cette étude ne sont pas unanimement acceptés et qu'ils n'engagent dès lors que leur auteur.

L'existence même d'un comité d'audit n'apporte pas toujours une réponse à tous les problèmes d'informations financières intentionnellement trompeuses, de fraude, etc. L'existence d'un comité d'audit ne constitue en rien une garantie absolue. Il faut pour ce faire qu'il soit bien informé et attentif, qu'il exerce scrupuleusement son rôle de manière à rencontrer idéalement les objectifs qu'il se fixe.

Par la présente étude, nous espérons contribuer à un débat plus large, tout en marquant la mise en place de comités d'audit en Belgique.

Paul P. BEHETS

Président

Septembre 1995

CHAPITRE PREMIER

SYNTHÈSE

Le conseil d'administration, élu directement ou indirectement par les actionnaires lors de l'assemblée générale des actionnaires, doit assurer, d'une part, la réalisation des objectifs de l'entreprise, et, d'autre part, la surveillance des activités opérationnelles du management relatives à ces objectifs. Au fil des années, les missions opérationnelles du conseil d'administration et son pouvoir de contrôle ont été confondus. La mise en place d'un comité d'audit peut clarifier la situation, et cela encore plus à l'intention des tiers.

Entre les actionnaires et "la" direction de l'entreprise se dresse une barrière qui n'existait pas auparavant. Les actionnaires ne sont pas tous (bien) informés du fonctionnement de l'entreprise. L'actionnaire de référence, pour autant qu'il soit présent, dispose quant à lui de toute information financière et opérationnelle. La mission d'un comité d'audit est aussi d'essayer de franchir cette barrière.

Les leçons à tirer du débat actuel sur le gouvernement d'entreprise, concernent une séparation de fonctions au niveau le plus élevé - une séparation de fonctions établissant que le président du conseil d'administration ne peut pas être le même que le président du comité de direction, etc. - limitant les risques de fraude et autres abus de pouvoir. Le comité d'audit veille à cette structure du système de contrôle interne.

Dans le premier chapitre de la présente brochure, nous donnons un bref aperçu de l'évolution historique des comités d'audit, essentiellement dans les pays anglo-saxons. Cette tendance constatée outre-mer est déterminante pour les orientations sur le vieux continent, comme démontré dans le deuxième chapitre.

Dans un troisième chapitre, nous analyserons le concept de comité d'audit, ses objectifs et ses missions.

Une charte précise, accessible à tous dans l'entreprise comme à l'extérieur, expose la conception concrète du comité d'audit au sein de l'entreprise. Nous nous arrêterons également, dans le chapitre IV, à la composition de comités, en plaidant pour l'indépendance du comité d'audit par rapport aux activités opérationnelles de l'entreprise. Nous clôturons le chapitre par quelques réflexions sur l'expertise des membres du comité d'audit.

Des informations pratiques relatives au fonctionnement du comité d'audit sont données dans le chapitre V portant sur les modalités de réunion, de l'ordre du jour et des crédits de fonctionnement.

Le chapitre VI donne une description importante de la contribution que peut apporter le comité d'audit en analysant les relations entre ce comité et les

actionnaires et les tiers en général. Ce chapitre précise également les relations internes de cet organe avec le conseil d'administration et avec le management.

L'encadrement du processus d'audit fait partie des missions les plus importantes du comité d'audit. Nous analyserons dans le septième chapitre les relations du comité avec le commissaire-reviseur et avec le directeur du département d'audit interne.

Dans le chapitre VIII, nous exposons le rôle que les comités d'audit peuvent aussi jouer dans les organisations sans but lucratif et dans les administrations publiques. Nous verrons par ailleurs que, même dans les P.M.E., surtout au niveau de la deuxième ou de la troisième génération, le concept d'un comité d'audit peut s'avérer utile.

Un comité d'audit doit régulièrement faire l'objet d'une évaluation, effectuée par le comité ou par des spécialistes externes. Le chapitre IX et l'annexe 1 (questionnaire de contrôle) contiennent à cet effet une série d'instruments utiles.

Nous terminerons la brochure par l'exposé des résultats d'une enquête organisée récemment dans les milieux économiques belges (chapitre X).

Un remerciement spécial s'adresse aux Messieurs Ludo Swolfs, Bruno De Klerck, Henri Olivier, Luc Keuleneer, Daniel Van Cutsem et Jos Dorssemont pour les réflexions critiques qu'ils ont eu la gentillesse de formuler.

AVERTISSEMENT

On aurait tort de croire que les comités d'audit sont la panacée universelle contre tous les maux possibles et imaginables. La fraude, les agissements illicites, le vol sont des maux aussi vieux que l'humanité; aucun comité d'audit ne saurait préserver une entreprise de ce risque potentiel. Les comités d'audit peuvent néanmoins être utiles pour réduire les risques et augmenter les chances d'appréhender les coupables.

Michel J. DE SAMBLANX

Directeur I.R.E.

Hoofddocent Universiteit Antwerpen (UFSIA)

Maître de Conférences FUN-DP -Namur

CHAPITRE X

LE COMITÉ D'AUDIT EN BELGIQUE

Dans l'état actuel de notre législation, il est loisible à toute entreprise de créer un comité d'audit en Belgique. Aucune disposition statutaire n'est requise. Il est vrai que si les statuts prévoient un comité d'audit, le conseil d'administration ne saurait déroger à cette obligation (Olivier et Deboeck, p. 36).

Comme déjà stipulé dans le chapitre II, dans le monde bancaire, le comité d'audit est accepté sur une base plus large, suite au commentaire qui lui est consacré dans le protocole bancaire.

Une enquête a été réalisée récemment sur 140 sociétés cotées en Bourse de Bruxelles. (Delforge, 1994, p. 46 et suivants). 48 entreprises ont répondu au questionnaire envoyé.

De ces 48 réponses, il résulte que 6 entreprises avaient un comité d'audit (12,5 %) et trois (6,25 %) avaient un comité d'audit en constitution.

Parmi les raisons retenues pour justifier la non-constitution d'un comité d'audit, citons à titre d'exemple: pas d'utilité; l'entreprise est trop petite pour créer un comité d'audit; dans une structure holding, un comité d'audit est superflu. Cette énumération, aussi bien que le traitement des autres informations de cette enquête, nous conduisent à conclure que les comités d'audit, tels qu'ils ont fait l'objet du présent document, sont encore les grands inconnus pour les sociétés belges.

À l'exception d'un seul, les comités d'audit de cet échantillon sont composés d'administrateurs qui n'ont pas de responsabilité opérationnelle dans la même société. Trois comités d'audit sont constitués de trois membres, les autres en ont deux, quatre ou cinq. Dans aucun des cas, une rotation des membres n'est prévue.

Les comités d'audit présentés ont été constitués en 1977 (1), 1982 (1), 1991 (2) et 1992 (1). L'initiative de la constitution était toujours prise par le conseil d'administration, toutefois "aidé" par le protocole bancaire susmentionné. Dans cinq des six cas, le comité d'audit fonctionne comme un appoint du conseil d'administration. Les comités d'audit donnent un rapport de leurs activités au conseil d'administration complet. La plupart des comités d'audit ne dispose pas d'une charte formalisée, et ne fait pas l'objet d'une évaluation.

Les comités se réunissent cinq (2) ou six (2) fois par an. Dans un seul cas, le comité ne se réunit que deux fois par an. Toutefois, il apparaît que plusieurs réunions complémentaires sont convoquées en tenant compte des agendas. Ces réunions complémentaires peuvent être convoquées par le prési-

dent ou sur base d'une demande d'un ou de plusieurs membres du comité d'audit.

La mission principale des comités d'audit est concentrée sur la revue à l'intention du conseil d'administration, des comptes annuels et semestriels. Dans un cas unique, les comptes trimestriels ont été cités. Un point de l'agenda est lié à l'analyse des risques de crédit, à la gestion des crédits, à la gestion de la trésorerie et à l'arbitrage; ...

Dans certains cas, le comité d'audit approuve le programme d'audit du service d'audit interne, prend note des rapports d'activité et entend l'auditeur interne.

Le comité d'audit reçoit beaucoup d'informations par le commissaire-reviseur. Le commissaire-reviseur, quant à lui n'utilise pas le comité d'audit en tant que source d'information dans le cadre de sa mission. Les entreprises qui disposent d'un comité d'audit, concluent en général que leur image vis-à-vis du commissaire-reviseur en est améliorée.

ANNEXES

- ANNEXE 1 Questionnaire d'évaluation : le comité d'audit
- ANNEXE 2 Treadway Commission : Good Practice Guidelines
for the Audit Committee
- ANNEXE 3 Cadbury Report : report of the Committee on the
Financial Aspects of Corporate Governance -
The Code of Best Practice (1 December 1992).

ANNEXE 1

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION : LE COMITÉ D'AUDIT

Table des matières

Introduction	60
1. La mission: la charte	61
2. La composition	61
3. Le fonctionnement du comité	64
4. Les activités et relations	64
4.1. L'information financière	64
4.1.1. Les comptes annuels	64
4.1.2. Le rapport de gestion	65
4.1.3. Les rapports intermédiaires	66
4.1.4. Les autres rapports	66
4.2. Le contrôle interne	66
4.3. Le processus d'audit	68
4.3.1. Généralités	68
4.3.2. Le commissaire-reviseur	69
4.3.3. Le directeur de l'audit interne	70
4.4. Les autres missions	71
4.5. Les autres relations	72
4.5.1. Les actionnaires	72
4.5.2. Le conseil d'administration	72
4.5.3. Le management	73
5. Conclusion générale	73

Introduction

Le questionnaire ci-dessous pourra être utilisé par le comité d'audit pour l'évaluation de ses activités.

D'autres spécialistes peuvent cependant aussi utiliser cette liste de contrôle pour procéder à une évaluation du comité d'audit.

Les résultats de l'évaluation seront discutés par le comité d'audit et par le conseil d'administration au complet.

Le questionnaire commence par un examen de la charte du comité d'audit. Aux points 2 et 3, il aborde successivement la composition du comité d'audit et son fonctionnement. Les activités et les diverses relations du comité d'audit font l'objet de la rubrique quatre.

Le questionnaire permet également de tirer une conclusion générale relative au fonctionnement du comité d'audit.

ANNEXE 1

Questionnaire d'évaluation: le comité d'audit

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
1. Mission : la charte				
1.1. Le comité d'audit dispose-t-il d'une charte écrite ?				
1.2. La charte est-elle approuvée par le conseil d'administration au complet ?				
1.3. La charte est-elle revue annuellement ?				
1.4. La charte définit-elle pour le comité d'audit :				
- les compétences (en ce compris les domaines d'enquête);				
- les responsabilités (en ce compris les rapports);				
- le nombre de membres;				
- le principe de l'indépendance;				
- les relations avec :				
- le management				
- l'audit interne				
- le commissaire-reviseur;				
- la présence des non membres aux réunions du comité d'audit;				
- la fréquence des réunions ?				
1.5. La charte prévoit-elle que le comité d'audit disposera des moyens de fonctionnement nécessaires, tant pour son fonctionnement ordinaire que pour les enquêtes spéciales ?				
2. La composition				
2.1. Le comité d'audit est-il composé exclusivement d'administrateurs non opérationnels ?				
Si tel n'est pas le cas, quels sont les autres membres du comité d'audit et quelle est leur fonction dans l'entreprise ?				
<i>Noms</i>				<i>Fonctions</i>
.....			
.....			
.....			
.....			

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>Apprécier l'indépendance du comité d'audit à l'égard des autres membres du conseil d'administration et des responsables opérationnels de l'organisation.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2.2. Les nouveaux membres du comité d'audit reçoivent-ils une lettre de nomination mentionnant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les éléments de la charte - la rémunération et son mode de calcul ? 				
<p>2.3. Une rotation est-elle prévue pour les membres du comité d'audit ? Celle-ci a-t-elle des conséquences ou non pour le fonctionnement du comité ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2.4. Les membres du comité d'audit ont-ils été nommés par le conseil d'administration ? Sinon, comment ont-ils été désignés ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>Le président du comité d'audit est-il nommé par le conseil d'administration ? Sinon, comment a-t-il été désigné ?</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>Si le président du comité d'audit est aussi le président du conseil d'administration, évaluez cette situation :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2.5. Tous les membres du comité d'audit sont-ils indépendants à l'égard :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des autres membres du conseil d'administration ? - du management ? - de l'entreprise ? <p>apprécier</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>2.6. L'expérience générale et spécifique et la formation de tous les membres du comité d'audit dans leur ensemble, sont-elles appropriées aux besoins du comité pris globalement ?</p>				
<p>2.7. A-t-on prévu qu'en cas de modifications importantes au sein de l'entreprise ou dans les réglementations comptables ou autres, les membres du comité d'audit en soient systématiquement informés ?</p> <p>Le comité d'audit dispose-t-il à cet effet des sources d'information nécessaires (par exemple, une documentation spécialement réunie à leur intention) ?</p>				
<p>2.8. Le comité d'audit compte-t-il un nombre de membres suffisants pour s'acquitter de sa mission ?</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
2.9. Évaluer la composition du comité d'audit				
3. Fonctionnement du comité d'audit				
3.1. Le comité d'audit se réunit-il régulièrement (ex. tous les mois) ? Des réunions spéciales peuvent-elles être convoquées ?				
3.2. L'ordre du jour est-il établi pour toute l'année ? L'ordre du jour de la réunion et les documents y afférents sont-ils transmis avant la réunion et en temps utile aux membres du comité d'audit ?				
3.3. Des invitations spéciales sont-elles établies en fonction de l'ordre du jour pour l'administrateur délégué, le directeur financier, le commissaire-reviseur, le directeur de l'audit interne, ... ?				
3.4. Des procès-verbaux des réunions sont-ils établis, signés par tous les membres ?				
3.5. Évaluer le fonctionnement du comité d'audit				
4. Activités et relations				
4.1. Informations financières				
4.1.1. Les comptes annuels				
4.1.1.1. Le comité d'audit examine-t-il les comptes annuels avant que le conseil d'administration ne les arrête ?				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>4.1.1.2. Le management commente-t-il à cette occasion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le bilan, le compte de résultats, l'annexe; - les principales modifications d'un exercice à l'autre et par rapport aux budgets et aux prévisions; les modifications ne porteront pas seulement sur les montants, mais aussi sur les principaux risques de l'entreprise; - certaines données modifiées par rapport à l'exercice antérieur; - montants inhabituels à certains postes des comptes annuels : acquisitions ou cessions importantes (par ex., immobilisations corporelles); résultats exceptionnels, litiges en cours, <p>P.S. Le comité d'audit examinera surtout le traitement comptable de ces données;</p> <ul style="list-style-type: none"> - toutes les données traitées après la date de clôture (ou à traiter) et qui ont un impact sur les Etats financiers. 				
<p>4.1.1.3. Le comité d'audit s'entretient-il du sujet avec le commissaire-reviseur? Le projet de rapport du commissaire-reviseur est-il discuté à ce moment ?</p> <p>Si toutes les observations et remarques du commissaire-reviseur ne sont pas retenues, le comité d'audit a-t-il une opinion à ce sujet ?</p>				
<p>4.1.2. Le rapport de gestion</p>				
<p>4.1.2.1. Le comité d'audit a-t-il pris connaissance du rapport de gestion ?</p>				
<p>4.1.2.2. S'est-on penché sur les aspects qualitatifs, tactiques et stratégiques de ce rapport ?</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
4.1.3. Les rapports intermédiaires				
4.1.3.1. Les rapports intermédiaires font-ils l'objet d'un examen préalable par le comité d'audit ?				
4.1.3.2. Si ces données sont soumises à un contrôle revisoral, le comité d'audit a-t-il pris connaissance du rapport du reviseur ? S'il n'a pas été tenu compte, ou s'il n'a pas été tenu compte pleinement de toutes les observations du commissaire-reviseur, le comité d'audit s'est-il fait une opinion à ce sujet ?				
4.1.4. Autres rapports Le comité d'audit se penche-t-il sur les autres rapports : - à l'intention du conseil d'entreprise; - à l'intention des organes de tutelle (CBF, OCA, ...); - les communiqués de presse; - les prospectus dans le cadre des augmentations de capital; - autres ? Préciser				
4.1.5. Apprécier les activités du comité d'audit relatives à l'information financière.				
4.2. Le contrôle interne				
4.2.1. Le comité d'audit s'est-il penché sur l'évaluation du système de contrôle interne en présence du commissaire-reviseur ?				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>Dans ce contexte, le comité d'audit a-t-il pu prendre connaissance de la lettre de recommandations établie à ce propos par le commissaire-reviseur ?</p> <p>4.2.2. Le comité d'audit a-t-il discuté de l'évaluation du contrôle interne avec le directeur de l'audit interne ?</p> <p>4.2.3. Le comité d'audit a-t-il pris connaissance de l'évaluation des risques telle que vue par</p> <ul style="list-style-type: none"> - le management; - l'audit interne - le commissaire-reviseur ? <p>Le comité d'audit a-t-il eu des contacts avec les conseillers juridiques de l'entreprise, en parcourant tous les problèmes juridiques importants ?</p> <p>4.2.4. Le comité d'audit a-t-il consacré spécialement son attention à la vérification :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des manuels de procédure; - des instructions en matière de délégation; - de l'organigramme; - du code Ethique; - autres ? <p>Spécifier :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>4.2.5. Le comité d'audit a-t-il consacré une attention particulière au respect par l'entreprise des lois, des statuts et des autres règlements qui lui sont applicables ?</p> <p>4.2.6. Évaluer les activités du comité d'audit en matière de contrôle interne.</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
4.3. Le processus d'audit				
4.3.1. Généralités				
4.3.1.1. A-t-on prévu des réunions pendant lesquelles le comité d'audit pourra se réunir à huis clos avec : - le commissaire-reviseur; - le directeur de l'audit interne ?				
4.3.1.2. Le comité d'audit poursuit-il la coordination de tous les efforts de contrôle ?				
4.3.1.3. Le comité d'audit a-t-il fait appel à d'autres spécialistes externes pour une enquête spécifique ? Commentaires :				
4.3.2. Le commissaire-reviseur				
4.3.2.1. Le comité d'audit est-il associé à la nomination, au renouvellement du mandat du commissaire-reviseur ?				
4.3.2.2. En cas de non renouvellement ou de cessation anticipée du mandat, le comité d'audit s'est-il entretenu en privé avec : - le commissaire-reviseur; - la direction ? Le comité d'audit s'est-il fait une opinion sur le sujet ?				
4.3.2.3. Le comité d'audit a-t-il eu un entretien avec le commissaire-reviseur pour examiner son programme de révision ? Si le commissaire-reviseur s'est écarté en cours de travaux de son programme, a-t-il commenté ces écarts devant le comité d'audit ?				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>4.3.2.4. Les points suivants ont-ils été discutés avec le commissaire-reviseur ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • la responsabilité du commissaire-reviseur relative aux normes générales de revision et plus particulièrement concernant l'image fidèle des comptes annuels, l'adéquation du système de contrôle interne, la détection de fraudes, • les principes comptables appliqués au sein de l'entreprise, les modifications qui se produisent et l'interprétation individuelle du management; • l'information valable du comité d'audit concernant les divers postes des comptes annuels sujets à une évaluation individuelle du management; • toutes les adaptations de contrôle proposées par le commissaire-reviseur, appliquées ou non par le management. Le commissaire-reviseur commentera également l'effet global des adaptations non retenues au niveau des comptes annuels et de son rapport de revision; • divers autres rapports, avis, ... établis par le commissaire-reviseur à l'intention de la direction de l'entreprise, du conseil d'entreprise, à propos des états semestriels, ...; • tous les points à propos desquels il existe une divergence d'opinion entre le commissaire-reviseur et le management, que ces problèmes aient été résolus ou non, et pour autant qu'ils portent sur des données d'une importance relative dans les comptes annuels ou dans le rapport de gestion; 				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<ul style="list-style-type: none"> • si l'entreprise a fait appel à un autre réviseur d'entreprises pour avoir un avis sur des matières de comptabilité ou de contrôle; • si le commissaire-réviseur, dans le cadre de sa mission spécifique a bénéficié de la pleine collaboration du management; • si les comptes annuels contiennent sciemment des erreurs ou que le commissaire-réviseur rencontre des actes illicites; • toutes les missions de conseil fournis par le commissaire-réviseur, sont cabinet ou des personnes avec lesquelles il a des liens de collaboration professionnelle, en ce compris les honoraires perçus. <p>P.S. Si le commissaire-réviseur n'a rien à signaler pour ces points (voir les divers tirets du point 4.3.2.4.), il devra le mentionner.</p> <p>4.3.2.5. Le comité d'audit discute-t-il spécialement avec le commissaire-réviseur la qualité du service d'audit interne ?</p> <p>4.3.2.6. Le comité d'audit examine-t-il la lettre de déclaration que le commissaire-réviseur soumet à la signature du management ?</p> <p>4.3.3. Le directeur de l'audit interne</p> <p>4.3.3.1. Existe-t-il un lien hiérarchique entre le comité d'audit et le service d'audit interne ?</p> <p>4.3.3.2. Le comité d'audit évalue-t-il annuellement la charte du département d'audit interne ?</p> <p>4.3.3.3. L'engagement, la rémunération, la démission et aussi le changement de fonction du directeur de l'audit interne sont-ils décidés au niveau du comité d'audit ?</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>4.3.3.4. Le comité d'audit discute-t-il le programme d'audit avec le directeur de l'audit interne ? Ce comité approuve-t-il ce programme ? Le comité d'audit examine-t-il le budget et les effectifs du département d'audit interne ? Le comité d'audit discute-t-il les méthodes et les procédures de l'audit interne ? Le comité d'audit veille-t-il à ce que le service d'audit interne travaille selon les normes professionnelles généralement admises, dans le respect d'une déontologie professionnelle ?</p> <p>4.3.3.5. Le comité d'audit prend-il connaissance : - de tous les rapports d'audit ? - du rapport d'activité du service d'audit interne ?</p> <p>4.3.3.6. Le comité d'audit a-t-il éventuellement fait appel à un spécialiste externe pour évaluer le service d'audit interne ?</p> <p>4.3.4. Évaluer les activités du comité d'audit concernant le suivi du processus d'audit.</p> <p>..... </p> <p>4.4. Autres missions</p> <p>4.4.1. Si le comité d'audit s'est vu attribuer d'autres missions, ou s'il en a exécuté, commentez-les : Commentaires : </p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
<p>4.4.2. Évaluer les activités du comité d'audit relatives aux autres missions de ce comité :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>4.5. Autres relations</p> <p>4.5.1. Les actionnaires</p> <p>Le comité d'audit établit-il un rapport à l'intention des actionnaires ?</p> <p>Ce rapport mentionne-t-il :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la composition du comité d'audit; • une notice biographique sur les membres; • l'objet, les responsabilités et les compétences du comité; • une description des activités accomplies et des principales constatations ? <p>Si d'autres éléments sont retenus, mentionnez-les :</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>				
<p>4.5.2. Le conseil d'administration</p> <p>4.5.2.1. Tous les membres du conseil d'administration reçoivent-ils une copie des procès-verbaux du comité d'audit ?</p> <p>4.5.2.2. Le président du comité d'audit fait-il rapport au conseil d'administration, après chaque réunion du comité d'audit ?</p> <p>4.5.2.3. Le comité d'audit a-t-il déjà établi des rapports spéciaux pour les autres membres du conseil d'administration :</p>				

	OUI	NON	N.A.	Commentaire et référence aux dossiers de travail
Si oui, préciser :				
4.5.2.4. D'éventuels conflits d'intérêts dans lesquels sont impliqués des membres du conseil d'administration font-ils l'objet d'un examen au niveau du comité d'audit ?				
4.5.3. Le management				
4.5.3.1. Le comité d'audit a-t-il toujours pu faire appel, en vue de son bon fonctionnement, à la pleine collaboration de la part du management ?				
4.5.3.2. Le comité d'audit s'est-il penché sur toutes les formes de rémunération des divers membres du management ?				
4.5.4. Évaluer les relations du comité d'audit avec l'assemblée générale, avec le conseil d'administration et avec le management :				
5. Conclusion générale Dans le cadre du questionnaire ci-dessus, on peut procéder à une évaluation du comité d'audit.				

ANNEXE 2

TREADWAY COMMISSION : GOOD PRACTICE GUIDELINES FOR THE AUDIT COMMITTEE

ANNEXE 2

Treadway Commission : Good Practice Guidelines for the Audit Committee

Introduction

Primary responsibility for the company's financial reporting lies with top management, overseen by the board of directors. To help boards of directors carry out this oversight responsibility, the Commission recommends that all public companies establish audit committees consisting of independent directors. Establishment of such committees, of course, does not relieve the other directors of their responsibility with respect to the financial reporting process. The Commission therefore reinforces its general recommendation with more specific recommendations for audit committee duties and responsibilities.

First, specific recommendation directed to audit committees highlight the need for the audit committee (1) to be informed and vigilant, (2) to have its duties and responsibilities set forth in a written charter, and (3) to be given resources and authority adequate to discharge its responsibilities. Among other things, the audit committee should review management's evaluation of factors related to the independence of the company's public accountant, help preserve that independence and review management's plans for engaging the company's independent public accountant to perform management advisory services during the coming year, considering the types of services that may be rendered and the amount budgeted for such services.

In addition, the Commission highlights other important audit committee functions throughout Chapter Two. The audit committee should review the company's process of assessing the risk of fraudulent financial reporting and the program that management establishes to monitor compliance with the code of corporate conduct. The audit committee should have open lines of communication with the chief accounting officer and the chief internal auditor. In fact, the chief internal auditor's direct and unrestricted access to the audit committee is vital to his objectivity. Management should advise the audit committee when it seeks a second opinion on a significant accounting issue. Audit committees should oversee the quarterly reporting process. Finally, the chairman of the audit committee should write a letter describing the committee's activities and responsibilities for inclusion in the annual report to stockholders.

The Commission developed this set of recommended audit committee duties and responsibilities from a review and consideration of the practices many well-managed companies follow today, of the extensive guidance the

public accounting and legal professions have published on the subject, and of practices suggested by the results of the Commission's research projects, and by presentations made to the Commission.

The Commission believes that more detailed delineation and description of responsibilities is best left to the discretion of management and the board of directors to tailor to the needs and circumstances of each company. In the course of its research and deliberations, however, the Commission has identified additional, more specific practices and procedures that can help audit committees perform their oversight role effectively. The Commission is not prescribing these additional measures, and therefore has not included them as recommendations, but offers this guidance in the form of the following Good Practice Guidelines, which companies can consider within the exercise of their judgment. To companies that already have audit committees, the guidelines will serve as a standard for review and assessment. Other companies - those just establishing audit committees or those seeking to improve their committees' effectiveness - may find them to be helpful in suggesting practical ways for audit committees to discharge their responsibilities.

General Guidelines

- *Size and Term of Appointment*

An audit committee should consist of not fewer than three independent directors. The maximum size may vary, but the committee should be small enough so that each member is an active participant. The term of appointment is at the discretion of the board of directors, but it is desirable to have terms arranged to maintain continuity while bringing fresh perspectives to the work of the committee.

- *Meetings*

The committee should meet on a regular basis and special meetings should be called as circumstances require. The committee should meet privately with the internal auditor and the independent public accountant.

- *Reporting to the Board of Directors*

The committee should report its activities to the full board on a regular basis, such as after each meeting, so that the board is kept informed of its activities on a current basis.

- *Expand Knowledge of Company Operations*

A systematic and continuing learning process for audit committee members will increase their effectiveness. One way is to review various financial aspects of the company on a planned basis.

- *Company Counsel*

The committee should meet regularly with the company's general counsel, and outside counsel when appropriate, to discuss legal matters that may have a significant impact on the company's financial statements. In a number of companies the general counsel and/or outside counsel attend meetings.

- *Audit Plans*

The committee should review with the chief internal auditor and the independent public accountant their annual audit plans, including the degree of coordination of the respective plans. The committee should inquire as to the extent to which the planned audit scope can be relied upon to detect fraud or weaknesses in internal controls.

- *Electronic Data Processing*

The committee should discuss with the internal auditor and the independent public accountant what steps are planned for a review of the company's electronic data processing procedures and controls, and inquire as to the specific programs to protect against computer fraud or misuse from both within and outside the company.

- *Other Auditors*

The committee should inquire as to the extent to which independent public accountants other than the principal auditor are to be used and understand the rationale for using them. The committee should request that their work be coordinated and that an appropriate review of their work be performed by the principal auditor.

- *Officer Expenses and Perquisites*

The committee should review in-house policies and procedures for regular review of officers' expenses and perquisites, including any use of corporate assets, inquire as to the results of the review, and, if appropriate, review a summarization of the expenses and perquisites of the period under review.

- *Areas Requiring Special Attention*

The committee should instruct the independent public accountant and the internal auditor that the committee expects to be advised if there are any areas that require its special attention.

Selection of an Independent Public Accountant

A primary responsibility of the audit committee should be the selection of an independent public accountant for the company. The actual selection gener-

ally is proposed by management, with the audit committee confirming management's selection, and is ratified by the stockholders. Suggested below are a number of considerations that may enter into the decision. There will be variations, of course, including those that depend upon whether the committee is considering management's proposal to retain the present independent public accountants or management's proposal to appoint a new public accounting firm.

Issues related to this audit :

- Opinions on the performance of the public accounting firm by appropriate management and the chief internal auditor
- The proposed audit fee and the independent public accountant's engagement letter; explanations for fee changes
- The expected level of participation by the partner and other management personnel in the audit examination, the mix of skills and experience of the staff, and staff rotation policy
- If a new public accounting firm is being considered, the steps planned to ensure a smooth and effective transition.

Issues related to the firm generally :

- The report of the public accounting firm's latest peer review conducted pursuant to a professional quality control program
- Any significant litigation problems or disciplinary actions by the SEC or others
- The public accounting firm's credentials, capabilities, and reputation and a list of clients in the same industry and geographical area.

Post-Audit Review

- The committee should obtain from management explanations for all significant variances in the financial statement between years. (This review may be performed at a meeting of the entire board). The committee should consider whether the data are consistent with the Management's Discussion and Analyses (MD & A) section of the annual report.
- The committee should request an explanation from financial management and the independent public accountant of changes in accounting standards or rules promulgated by the Financial Accounting Standards Board, Securities and Exchange Commission or other regulatory bodies, that have an effect on the financial statements.
- The committee should inquire about the existence and substance of any significant accounting accruals, reserves, or estimates made by management that had a material impact on the financial statements.

- The committee should inquire of management and the independent public accountant if there were any significant financial reporting issues discussed during the accounting period and if so how they were resolved.
- The committee should meet privately with the independent public accountant, to request his opinion on various matters including the quality of financial and accounting personnel and the internal audit staff.
- The committee should ask the independent public accountant what his greatest concerns were and if he believes anything else should be discussed with the committee that has not been raised or covered elsewhere.
- The committee should review the letter of management representations given to the independent public accountant and inquire whether he encountered any difficulties in obtaining the letter or any specific representations therein.
- The committee should discuss with management and the independent public accountant the substance of any significant issues raised by in-house and outside counsel concerning litigation, contingencies, claims or assessments. The committee should understand how such matters are reflected in the company's financial statements.
- The committee should determine the open years on federal income tax returns and whether there are any significant items that have been or might be disputed by the IRS, and inquire as to the status of the related tax reserves.
- The committee should review with management the MD & A section of the annual report and ask the extent to which the independent public accountant reviewed the MD & A section. The committee should inquire of the independent public accountant if the other sections of the annual report to stockholders are consistent with the information reflected in the financial statements.
- The committee and the board of directors should consider whether the independent public accountant should meet with the full board to discuss any matters relative to the statements and to answer any questions that other directors may have.

ANNEXE 3

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance

The Code of Best Practice

(1 December 1992) (1)

Introduction

1. The Committee was set up in May 1991 by the Financial Reporting Council, the London Stock Exchange, and the accountancy profession to address the financial aspects of corporate governance.
2. The Committee issued a draft report for public comment on 27 May 1992. Its final report, taking account of submissions made during the consultation period and incorporating a Code of Best Practice, was published on 1 December 1992. This extract from the report sets out the text of the Code. It also sets out a number of further recommendations on good practice drawn from the body of the report.
3. The Committee's central recommendation is that the boards of all listed companies registered in the United Kingdom should comply with the Code. The Committee encourages as many other companies as possible to aim at meeting its requirements.
4. The Committee also recommends :
 - a) that listed companies reporting in respect of years ending after 30 June 1993 should make a statement in their report and accounts about their compliance with the Code and identify and give reasons for any areas of non-compliance;
 - b) that companies' statements of compliance should be reviewed by the auditors before publication. The review by the auditors should cover only those parts of the compliance statement which relate to provisions of the Code where compliance can be objectively verified (see note 14).
5. The publication of a statement of compliance, reviewed by the auditors, is to be made a continuing obligation of listing by the London Stock Exchange.
6. The Committee recommends that its sponsors, convened by the Financial Reporting Council, should appoint a new Committee by the end of June 1995 to examine how far compliance with the Code has progressed, how far its other recommendations have been implemented, and whether the Code needs updating. In the meantime the present Committee will remain responsible for reviewing the implementation of its proposals.

7. The Committee has made clear that the Code is to be followed by individuals and boards in the light of their own particular circumstances. They are responsible for ensuring that their actions meet the spirit of the Code and in interpreting it they should give precedence to substance over form.
8. The Committee recognises that smaller listed companies may initially have difficulty in complying with some aspects of the Code. The boards of smaller listed companies who cannot, for the time being, comply with parts of the Code should note that they may instead give their reasons for non-compliance. The Committee believes, however, that full compliance will bring benefits to the boards of such companies and that it should be their objective to ensure that the benefits are achieved. In particular, the appointment of appropriate non-executive directors should make a positive contribution to the development of their businesses.

THE CODE OF BEST PRACTICE

1. The board of directors
 - 1.1. The board should meet regularly, retain full and effective control over the company and monitor the executive management.
 - 1.2. There should be a clearly accepted division of responsibilities at the head of the company, which will ensure a balance of power and authority, such that no one individual has unfettered powers of decision. Where the chairman is also the chief executive, it is essential that there should be a strong and independent element on the board, with a recognised senior member.
 - 1.3. The board should include non-executive directors of sufficient calibre and number for their views to carry significant weight in the board's decisions (note 1).
 - 1.4. The board should have a formal schedule of matters specifically reserved to it for decision to ensure that the direction and control of the company is firmly in its hands (note 2).
 - 1.5. There should be an agreed procedure for directors in the furtherance of their duties to take independent professional advice if necessary, at the company's expense (note 3).
 - 1.6. All directors should have access to the advice and services of the company secretary, who is responsible to the board for ensuring that board procedures are followed and that applicable rules and regulations are complied with. Any question of the removal of the company secretary should be a matter for the board as a whole.
2. Non-executive directors

- 2.1. Non-executive directors should bring an independent judgement to bear on issues of strategy, performance, resources, including key appointments, and standards of conduct.
- 2.2. The majority should be independent of management and free from any business or other relationship which could materially interfere with the exercise of their independent judgement, apart from their fees and shareholding. Their fees should reflect the time which they commit to the company (notes 4 and 5).
- 2.3. Non-executive directors should be appointed for specified terms and reappointment should not be automatic (note 6).
- 2.4. Non-executive directors should be selected through a formal process and both this process and their appointment should be a matter for the board as a whole (note 7).
3. Executive directors
 - 3.1. Directors' service contracts should not exceed three years without shareholders' approval (note 8).
 - 3.2. There should be full and clear disclosure of directors' total emoluments and those of the chairman and highest-paid UK director, including pension contributions and stock options. Separate figures should be given for salary and performance-related elements and the basis on which performance is measured should be explained.
 - 3.3. Executive directors' pay should be subject to the recommendations of a remuneration committee made up wholly or mainly of non-executive directors (note 9).
4. Reporting and controls
 - 4.1. It is the board's duty to present a balanced and understandable assessment of the company's position (note 10).
 - 4.2. The board should ensure that an objective and professional relationship is maintained with the auditors.
 - 4.3. The board should establish an audit committee of at least three non-executive directors with written terms of reference which deal clearly with its authority and duties (note 11).
 - 4.4. The directors should explain their responsibility for preparing the accounts next to a statement by the auditors about their reporting responsibilities (note 12).
 - 4.5. The directors should report on the effectiveness of the company's system of internal control (note 13).
 - 4.6. The directors should report that the business is a going concern, with supporting assumptions or qualifications as necessary (note 13).

Notes

These notes include further recommendations on good practice. They do not form part of the Code.

1. To meet the Committee's recommendations on the composition of sub-committees of the board, boards will require a minimum of three non-executive directors, one of whom may be the chairman of the company provided he or she is not also its executive head. Additionally, two of the three non-executive directors should be independent in the terms set out in paragraph 2.2. of the Code.
2. A schedule of matters specifically reserved for decision by the full board should be given to directors on appointment and should be kept up to date. The Committee envisages that the schedule would at least include:
 - a) acquisition and disposal of assets of the company or its subsidiaries that are material to the company;
 - b) investments, capital projects, authority levels, treasury policies and risk management policies.

The board should lay down rules to determine materiality for any transaction, and should establish clearly which transactions require multiple board signatures. The board should also agree the procedures to be followed when, exceptionally, decisions are required between board meetings.

3. The agreed procedure should be laid down formally, for example in a Board Resolution, in the Articles, or in the Letter of Appointment.
4. It is for the board to decide in particular cases whether this definition of independence is met. Information about the relevant interests of directors should be disclosed in the Directors' Report.
5. The Committee regards it as good practice for non-executive directors not to participate in share option schemes and for their service as non-executive directors not to be pensionable by the company, in order to safeguard their independent position.
6. The Letter of Appointment for non-executive directors should set out their duties, term of office, remuneration, and its review.
7. The Committee regards it as good practice for a nomination committee to carry out the selection process and to make proposals to the board. A nomination committee should have a majority of non-executive directors on it and be chaired either by the chairman or a non-executive director.
8. The Committee does not intend that this provision should apply to existing contracts before they become due for renewal.

9. Membership of the remuneration committee should be set out in the Directors' Report and its chairman should be available to answer questions on remuneration principles and practice at the Annual General Meeting. Best practice is set out in PRO NED's Remuneration Committee guidelines, published in 1992. (Available at the price of £5 from PRO NED, 1 Kingsway, London WC2B 6XF, telephone 071-240 8305).
10. The report and accounts should contain a coherent narrative, supported by the figures, of the company's performance and prospects. Balance requires that setbacks should be dealt with as well as successes. The need for the report to be readily understood emphasises that words are as important as figures.
11. The Committee's recommendations on audit committees are as follows :
 - a) They should be formally constituted as sub-committees of the main board to whom they are answerable and to whom they should report regularly; they should be given written terms of reference which deal adequately with their membership, authority and duties; and they should normally meet at least twice a year.
 - b) There should be a minimum of three members. Membership should be confined to the non-executive directors of the company and a majority of the non-executives serving on the committee should be independent of the company, as defined in paragraph 2.2. of the Code.
 - c) The external auditor and, where an internal audit function exists, the head of internal audit should normally attend committee meetings, as should the finance director. Other board members should also have the right to attend.
 - d) The audit committee should have a discussion with the auditors at least once a year, without executive board members present, to ensure that there are no unresolved issues of concern.
 - e) The audit committee should have explicit authority to investigate any matters within its terms of reference, the resources which it needs to do so, and full access to information. The committee should be able to obtain outside professional advice and if necessary to invite outsiders with relevant experience to attend meetings.
 - f) Membership of the committee should be disclosed in the annual report and the chairman of the committee should be available to answer questions about its work at the Annual General Meeting.

Specimen terms of reference for an audit committee, including a list of the most commonly performed duties, are set out in the Committee's full report.

12. The statement of directors' responsibilities should cover the following points :

- the legal requirements for directors to prepare financial statements for each financial year which give a true and fair view of the state of affairs of the company (or group) as at the end of the financial year and of the profit and loss for that period;
- the responsibility of the directors for maintaining adequate accounting records, for safeguarding the assets of the company (or group), and for preventing and detecting fraud and other irregularities;
- confirmation that suitable accounting policies, consistently applied and supported by reasonable and prudent judgements and estimates, have been used in the preparation of the financial statements;
- confirmation that applicable accounting standards have been followed, subject to any material departures disclosed and explained in the notes to the accounts. (This does not obviate the need for a formal statement in the notes to the accounts disclosing whether the accounts have been prepared in accordance with applicable accounting standards).

The statement should be placed immediately before the auditors' report which in future will include a separate statement (currently being developed by the Auditing Practices Board) on the responsibility of the auditors for expressing an opinion on the accounts.

13. The Committee notes that companies will not be able to comply with paragraphs 4.5. and 4.6. of the Code until the necessary guidance for companies has been developed as recommended in the Committee's report.

14. The company's statement of compliance should be reviewed by the auditors in so far as it relates to paragraphs 1.4, 1.5, 2.3, 2.4, 3.1 to 3.3 and 4.3 to 4.6 of the Code.

1) 1992 The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, Gee and Co Ltd.

Reproduction of its publication is unrestricted.

The full report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance may also be purchased from the Publishers :

Gee (a division of Professional Publishing Ltd.), South Quay Plaza, 183 Marsh Wall, London E14 9FS, Freephone : (0800) 289520, Fax : (071) 537-2557

BIBLIOGRAPHIE

- AKRESH, A.D., Common myths about audits, *Journal of Accountancy*, May 1990, pp. 110-111.
- ALLISON, D.L. Jr., Internal Auditors and Audit Committees, *The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors*, february 1994, n° 1, pp. 50-55.
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS, *Audit Committees - Answers to typical questions about their organization and operations*, New York, 1978, 19 pp.
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS, *Communications with Audit Committees*, AICPA Professional Standards, Section 380, 1993, pp. 465-1/54.
- AMERICAN INSTITUTE OF CERTIFIED PUBLIC ACCOUNTANTS, *Interim financial information*, AICPA, Professional Standards, Section 722, 1992, pp. 1351-1364.
- ARTHUR ANDERSEN, *Audit Committees in the 1990s*, 1991, 18 p.
- ARTHUR ANDERSEN, *Audit Committees for the 1990s*, juni 1992, 33 p.
- ARTHUR ANDERSEN, *Audit Committees after Cadbury*, London, 1993, 35 pp.
- BANKCOMMISSIE, *Jaarverslag 1983-84*, Brussel, 1984.
- BARBER, B. and BLANCO-BEST, M., SAS n° 55 - Help has arrived, *Journal of Accountancy*, september 1990, pp. 107-110.
- BISHOP, W.G. III, Internal Control - What's That ?, *The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors*, june 1991, n° 3, pp. 117-123.
- BISHOP, W.G. III, R.M. STEINBERG et D.H. GRUBER, Everything You Always Wanted to Know About Internal Control But Were Afraid to Ask, *The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors*, December 1992, n° 6, pp. 53-56.
- BROEZE, G.B., LAMMERTS VAN BUEREN W.M. en HARTSUIJKER, F., Audit Risk Model : Toepassen bij gebrek aan beter ?, *De Accountant*, NIVRA, Volume 98, n° 1; september 1991, pp. 27-32.
- BRUNO, F.A., An Approach to Quality Internal Auditing, *The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors*, August 1994, n° 4, pp. 60-63.
- BULL, I., Board of director acceptance of Treadway responsibilities, *Journal of Accountancy*, February 1991, pp. 67-74.
- BULL, I. and F.C. SHARP, Advising clients on Treadway audit committee recommendations, *Journal of Accountancy*, February 1989, pp. 46-52.
- CAPELLI, A.J. and I.A. MACKAY, Beyond ERISA : the auditor's responsibilities, *Journal of Accountancy*, april 1990, pp. 67-77.
- CARHILL, K.M. and KINCAID, J.K., Applying the standards in governmental internal auditing, *The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors*, october 1989, n° 5, pp. 50-55.

CENTRE FOR EUROPEAN POLICY STUDIES, Corporate Governance in Europe, Brussels, 1995, 59 pp.

COMMISSIE VOOR HET BANK- EN FINANCIËWEZEN, Jaarverslag 1991-1992, Brussel, 1992.

COLLIER, P.A., Audit Committees in Major UK companies, Managerial Auditing Journal, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 25-30.

COOPER, B.J., The Audit Committee and Internal Audit, Managerial Auditing Journal, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 8-10.

COOPERS & LYBRAND, Audit Committees - the next steps, Bancroft Report.

COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION) Internal Control - Integrated Framework, Jersey City, New-York, 1992 (Executive Summary, 7 pp; Framework, 118 pp.; Reporting to external parties, 25 pp.; Evaluation Tools, 203 pp.); ADDENDUM TO THE COSO REPORT, Journal of Accountancy, July 1994, p. 18-21.

DELFORGE, M., La situation des comités d'audit dans des sociétés cotées en Bourse de Belgique, Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix, Namur, 1994, 76 pp. + bijlagen.

DELOITTE & TOUCHE, Audit Committees - A pivotal Role, New-York, 1995, 16 pp.

DE SAMBLANX, M.J., Internal Control, integrated Framework, IIA-Benelux, September 1993 (1), pp. 10-12.

DE SAMBLANX, M.J., Een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de interne auditor ?, Newsletter, IIA-Benelux, maart 1993 (2), pp. 2-7.

DE SAMBLANX, M.J., Administratieve organisatie en interne controle in : L. Hellebaut e.a., Bedrijfsrevisor en Milieu, Instituut der Bedrijfsrevisoren, Brussel, 1994, pp. 19-24.

DE SAMBLANX, M.J., Auditcomités : een evaluatie, Newsletter, IIA-Benelux, maart 1994, pp. 2-7.

DE SAMBLANX, M.J., Auditcomités : een Zuid-Afrikaanse case-study, Newsletter, IIA-Benelux, juni 1994, pp. 8-10.

DEN BUTTER, A.P. en D.C. VERKAIK, De verhouding interne accountant/externe accountant, De Accountant, NIVRA, Volume 99, n° 7, maart 1993, pp. 445-448.

DORSSEMONT, J., Auditcomités, een bedenking, Newsletter, IIA-Benelux, juni 1993, pp. 8-10.

DUPLAT, J.L., Interne audit in financiële instellingen en de informatieverzorging, Toespraak, Algemene Vergadering van het Institute of Internal Auditors Benelux VZW, 23.01.1992, 29 pp.

ERNST & YOUNG LLP, Audit Committees - Functioning in the 1990s, 1992, 50 p.

EVERITT, H. and M. JONES, The Audit Committee and its Chairman, Deloitte Touche Tohmatsu International, December, London, 1992, 51 p.

- EVERITT, H. and M. JONES, The Finance Director and the Audit Committee, Deloitte Touche Tohmatsu International, December, London, 1992, 47 p.
- GOYDER, M., Tomorrow's company, Managerial Auditing Journal, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 41-44.
- HARTMAN, W., Coming soon : The auditing of control, De Accountant, NIVRA, Volume 101, n° 2, october 1994, pp. 123-126.
- HARTSUIJKER, F., Het Audit Committee, De Accountant, NIVRA, Volume 100, n° 6, februari 1994, pp. 451-452.
- HOOGEWONING, P., Het Audit Risk Model (ARM model) - Een kritische beschouwing vanuit theorie en praktijk, De Accountant, NIVRA, Volume 98, n° 1, september 1991, pp. 36-38.
- HORN, K.N., An Audit Committee Member Looks at Internal Auditing, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, december 1992, n° 6, pp. 32-36.
- INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES, Vademecum II, Les missions de révision - contextes juridique et technique, Kluwer Editorial, 1992, 367 pp.
- INSTITUT DES REVISEURS D'ENTREPRISES, Le reviseur d'entreprises et l'environnement, Bruxelles , 1994, 125 pp.
- JACK, A., Audit Committees - A guide for non-executive directors, Accountancy books in business, Board for chartered accountants in business, 1993, 29 p.
- JENKINS, B., Audit Committees : where now ?, Managerial Auditing Journal, Volume 4, n° 4, 1989, pp. 14-16.
- KALBERS, L.P., Audit Committees and Internal Auditors, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, december 1992, n° 6, pp. 37-44.
- KAMERLING, R.N.J., Over dossiers, meldingsplicht & een audit-committee, De Accountant, NIVRA, Volume 96, n° 11, July-August 1990, pp. 653-659.
- KELLEY, T.P., The COSO report : Challenge and Counterchallenge, Journal of Accountancy, February 1993, pp. 10-18.
- KEUTEN, H. en R. PAEMELEIRE, Het COSO-studierapport : nieuwe definitie van interne controle, Accountancy & Bedrijfskunde, april 1994, pp. 11-15.
- MAKOSZ, P.G. and B.W. McCUAIG, Ripe for a Renaissance, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, December 1990, n° 6, pp. 43-49.
- MARSH, H.L. and T.E. POWELL, The audit committee charter : Rx for fraud prevention, Journal of Accountancy, february 1989, pp. 55-57.
- MARX, B. and D.S. LUBBE, Enkele empiriese bevindinge aangaande die funksionering van ouditkomitees bij groot maatskappye in Suid-Afrika, Meditari, 1993, pp. 43-60.
- McCAHERY, J., SOL PICCIOTTO & COLIN SCOTT, editors, Corporate Control and Accountability, Changing Structures and the Dynamics of Regulation, Clarendon Paperbooks, Oxford, 1994, XV en 450 pp.

- MEDNICK, R., Reinventing the audit, *Accountancy & Bedrijfskunde*, april 1992, pp. 18-25.
- METZ, M.S., Inside the Audit Committee, *The Internal Auditor*, Journal of The Institute of Internal Auditors, october 1993, n° 5, pp. 42-47.
- MIKOL, A., Principes généraux du contrôle interne, *Revue Française de la Comptabilité*, n° 219, janvier 1991, pp. 71-81.
- MITCHELL, J.A., Poisoned chocolate ? - Corporate Governance and the Cadbury Report, *Managerial Auditing Journal*, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 31-34.
- NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING, Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting, October 1987, 187 pp.
- OLIVIER, H., Réflexions sur le gouvernement d'entreprise, *Documentation Journée d'étude*, Institut des Reviseurs d'Entreprises, juin 1995.
- OLIVIER, H. & K. DEBOECK, *Vademecum de l'administrateur de société anonyme*, Créadif, 4ième éd., Bruxelles, 1992, 358 pp.
- PEACOCK, E. and S.H. PELFREY, Internal auditors and the code of conduct, *The Internal Auditor*, Journal of the Institute of Internal Auditors, February 1991, n° 1, pp. 45-50.
- PIMM, D., Cadbury : where we are now, *Accountancy*, February, pp. 82-83
- PRENTICE, D.D. and P.R.J. HOLLAND, *Contemporary issues in corporate governance*, Clarendon Press, Oxford, Alben & Overy, 1993, XX en 266 pp.
- PRICE WATERHOUSE, *The Audit Committee*, 1991, 7 p.
- PRICE WATERHOUSE, *Forming an Audit Committee*, 1991, 11 p.
- RAGHUNANDAN, K. and D.V. RAMA, Management Reports after COSO, *The Internal Auditor*, Journal of The Institute of Internal Auditors, August 1994, n° 4, pp. 54-59.
- RENES, R.M. drs en J.C.A. GORTEMAKER, Prof. R.A., *De invloed van management control op accountantscontrole in Nederland*, Rotterdam, 1994, 45 pp.
- REZAEI, Z. and G.H. LANDER, The Internal Auditor's Relationship with the Audit Committee, *Managerial Auditing Journal*, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 35-40.
- SAWYER, L.B., The Political Side of Internal Auditing, *The Internal Auditor*, Journal of the Institute of Internal Auditors, February 1992, n° 1, pp. 26-33.
- SAWYER, L.B., The Creative Side Of Internal Auditing, *The Internal Auditor*, Journal of the Institute of Internal Auditors, December 1992, n° 6, pp.57-62.
- SAWYER, L.B., Why Internal Auditing ?, *The Internal Auditor*, Journal of the Institute of Internal Auditors, December 1993, n° 6, pp. 43-48.
- S.N., Audit Committee effectiveness - Checklist, *Journal of Accountancy*, juillet 1992, p. 44.
- S.N., Auditcomités : ook iets voor Belgische ondernemingen ? *Ced. Samsom*, pp. 4-7.

- S.N., COSO to revise internal control guidelines, Journal of Accountancy, December 1991, pp. 24-25.
- S.N., The COSO report : A new addendum results in GAO endorsement, Journal of Accountancy, July 1994, pp. 18-21.
- S.N., National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Fraud commission makes suggestions, Journal of Accountancy, June 1987, pp. 64-74.
- S.N., Wat denkt het COSO-comité over de interne controle ?, Audit en revisoraat, Ced-Samsom, 17 augustus 1994, n° 15, pp. 3-5.
- SPRUNG, C., Perspectives de développement des comités d'audit en Belgique, Mémoire, Université de Liège - Ecole d'Administration des Affaires, 1991, 93 pp.
- STEINBERG, R.M. and F.J. TANKI, What the Treadway Commission's internal control study means to you, Journal of Accountancy, November 1992, pp. 29-32.
- STERN, J. and K. IMPEY, Manual of internal audit practice, Cambridge, London, 1990, 273 pp.
- STEWART, T.R. and R.A. GEEL, Integrated Audit Teamware, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, february 1994, n° 1, pp. 56-59.
- TEMKIN, R.H. and A.J. WINTERS, SAS n° 55 : The auditor's new responsibility for internal control, Journal of Accountancy, may 1988, pp. 86-98.
- ten WOLDE, J., Inherent risico en accountantscontrole, De Accountant, NIVRA, Volume 95, n° 10, juni 1989, pp. 496-498.
- THE AUDITING PRACTICES BOARD, The Future Development of Auditing - A paper to promote public debate, November 1992, 21 p.
- THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE, REPORT OF THE COMMITTEE, LONDON, DECEMBER 1992, 91 pp.
- THE INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS OF SCOTLAND, Auditing into the twenty-first century, 1993, 63 p.
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, Statement on Internal Auditing Standards n° 7, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, October 1989, pp. 64-66
- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS RESEARCH FOUNDATION (IIA), Improving Audit Committee Performance : What works Best - A Research Report Prepared by Price Waterhouse, 1993, 113 p.
- TOUCHE ROSS, The Effective Audit Committee - A Keystone of Corporate Governance, New-York, 1985, 33 pp.
- TILLEMANN, B., De plicht tot geheimhouding en discretie van Bestuurders, Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap (TRV), 1992, p. 277-289.
- VAN DEN HAM, H.W.F., Update of the theory of internal control ?, De Accountant, NIVRA, Volume 101, n° 2, october 1994, pp. 101-102.

van DIJK, W.J., Commissaris en accountant : toezicht en controle, De Accountant, NIVRA, Volume 92, n° 1, september 1985, pp. 9-11.

VERSCHOOR, C.C., The interactions of audit committees with internal auditing, The Institute of Internal Auditors, Chicago, 1991.

VERSCHOOR, C.C. and J.P. LIOTTA, Communication with Audit Committees, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, april 1990, n° 2, pp. 42-47.

VERSCHOOR, C.C., Building a More Effective Audit Committee, National Association of Corporate Directors, Washington, 1989, 21 pp.

VINCKE, F., Een eerste poging om «Corporate governance» toe te passen op de Belgische vennootschappen, Tijdschrift voor Rechtspersoon en Vennootschap (TRV), 1995, pp. 41-48.

VINTEN, G. and C. LEE, Audit Committees and Corporate Control, Managerial Auditing Journal, Volume 8, n° 3, 1993, pp. 11-24.

WELLS, J.T., Would you believe that people will tell you whether or not they've committed fraud if you simply ask them ? The trick is knowing WHAT to ask and HOW to ask it, The Internal Auditor, Journal of The Institute of Internal Auditors, August 1992, n° 4, pp. 24-29.

WILSCHUT, K.P.G., Beroep en controle - Certifiëring van de interne controle, De Accountant, NIVRA, Volume 91, n° 5 januari 1985, pp. 277-284.

WOUTERS, C.G.A., Vraagstukken rondom de quasi-goederenbeweging : gevolgen voor de interne controle en de accountantscontrole, De Accountant, NIVRA, Volume 98, n° 10, juni 1992, pp. 604-606.

CHAPITRE II

APERÇU HISTORIQUE

Bien que le comité d'audit le plus ancien dont on retrouve la trace dans les études remonte à 1874 (dans les "Great Western Railways" (Jack, p. 1)), ce n'est en fait que depuis 1940 que l'on commence vraiment à parler de comités d'audit.

II.1. Les États-Unis

Comme cela se produit fréquemment après un scandale financier (McKesson-Robbins), la Securities and Exchange Commission (SEC) a recommandé en 1940 qu'un groupe d'administrateurs indépendants formant un comité d'audit soit chargé de choisir les auditeurs et d'arrêter les termes de leur contrat.

Dans les années 70 la SEC a renforcé ses positions en considérant qu'un comité d'audit fonctionnant réellement offre la meilleure garantie possible aux investisseurs (IIA, 1993, p. 63). Depuis 1974, la SEC impose à toute entreprise ayant fait appel public à l'épargne de mentionner dans ses comptes annuels l'existence d'un comité d'audit ainsi que la composition de ce comité. Depuis 1978, les rapports de gestion doivent également décrire la fonction du comité d'audit.

La New York Stock Exchange (NYSE, bourse de New York) impose, depuis 1978, que toute société cotée en bourse nomme au sein du conseil d'administration deux administrateurs indépendants et se dote d'un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs indépendants. D'autres bourses sont moins exigeantes. La National Association of Security Dealers Automated Quotation (NASDAQ) propose depuis 1978 que chaque entreprise cotée sur ce marché nomme au moins deux administrateurs indépendants pour pouvoir installer un comité d'audit composé majoritairement d'administrateurs indépendants. Si la American Stock Exchange ne prévoit pas d'obligation contraignante, elle n'en recommande pas moins (1978) que toutes les sociétés cotées en bourse disposent d'un comité d'audit.

La Treadway Commission offre une vaste plate-forme dans le rapport qu'elle a déposé en 1987. Cette commission avait pour mission l'élaboration de diverses recommandations pour lutter contre la publication de rapports financiers entachés d'actes frauduleux. La Treadway Commission regroupait toute une série d'organisations professionnelles, notamment la American Accounting Association, le American Institute of Certified Public Accountants, le Financial Executive Institute of Internal Auditors. Nous aurons l'occasion de revenir dans le détail sur la teneur des recommandations formulées par la Treadway Commission.

Des initiatives ont encore été prises récemment et des rapports établis aux États-Unis par la General Accounting Office (1991), dans le Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (1991); par le American Law Institute (1992); par le Public Oversight Board of the SEC Practice Section of the AIPCA (1993). En outre, plusieurs initiatives parlementaires ont été prises, et dans tous ces cas on peut parler d'un renforcement du rôle du comité d'audit.

II.2. L'Europe.

En **France**, certaines expériences de comités d'audit ont été tentées récemment mais sans beaucoup de succès semble-t-il. La Commission des Opérations de Bourse (COB) a recommandé aux entreprises faisant un appel public à l'épargne de se doter d'un comité d'audit, sans toutefois l'imposer. La Banque de France a envisagé de rendre obligatoire la constitution de comités d'audit pour les banques et autres établissements financiers; un règlement définitif n'a pas encore été adopté. Il est à noter qu'il existe en France un système opérationnel dualiste pour l'organisation des sociétés anonymes. Dans les "sociétés à directoire", le pouvoir se répartit entre un organe d'administration (directoire) et un organe de surveillance (comité de surveillance). Toutefois, malgré certaines ressemblances, les compétences de ce comité de surveillance ne sont pas identiques à celles du comité d'audit.

En **Grande-Bretagne**, plusieurs tentatives ont été entreprises, sans succès pour organiser légalement la constitution de comités d'audit (entre 1969 et 1988), (Vinten & Lee, 1993, p. 12). En 1982, une association (PRO NED) a été créée dans le but de promouvoir les missions des administrateurs non opérationnels. Cette association a eu une influence considérable sur la Bank of England et le Stock Exchange. Une étude récente démontre que 53 % (sur un échantillon de 250) des entreprises industrielles et 88 % (sur un échantillon de 50) des institutions financières ont installé un comité d'audit. Parmi les entreprises cotées en bourse, les deux tiers sont dotées d'un comité d'audit. Notons que 62 % de ces comités d'audit ont été créés au cours de la période 1986-1991 (Collier, p. 25).

En 1992, le Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance a publié un rapport (le *Cadbury Report*) consacré aux rapports financiers et formulant une série de recommandations. Parmi celles-ci, figure la création d'un comité d'audit composé d'administrateurs non opérationnels. Depuis juin 1993, le Stock Exchange oblige des sociétés cotées la mention dans leur rapport de gestion la mesure dans laquelle elles se conforment aux recommandations du Cadbury Report, et par conséquent si elles se sont dotées d'un comité d'audit. En cas d'omission de cette mention, les sociétés risquent d'être exclues de la cote. Si elles ne se conforment pas aux recommandations du Cadbury Report (et ne nomment pas, par exemple, un

comité d'audit), les sociétés doivent exposer leur motivation. Nous reviendrons sur les diverses recommandations du Cadbury Report (pour le texte, voir annexe 3) ultérieurement.

En **Belgique**, la Commission bancaire et financière a envisagé la possibilité de créer un comité d'audit composé d'administrateurs non membres du comité de direction (Duplat, p. 10). La mission fondamentale de ce comité d'audit serait de soutenir la fonction de surveillance du conseil d'administration. Le comité pourrait aussi bien fonctionner de manière ininterrompue que procéder à des enquêtes à caractère ponctuel, en disposant des pouvoirs les plus étendus pour demander la communication de rapports ou ordonner des enquêtes spéciales.

Dans divers autres pays, tant européens, que d'Amérique latine, d'Asie ou d'Afrique (Afrique du Sud), on note des expériences à peu près parallèles concernant les comités d'audit. Une analyse de ces cas déborderait largement le cadre de la présente brochure.¹

(1) Le lecteur est prié de se référer à la bibliographie.

CHAPITRE III

LE COMITÉ D'AUDIT ET SES MISSIONS

Pour bien préciser la notion de comité d'audit, nous suggérons la définition suivante pour laquelle nous nous sommes inspiré de diverses sources :

Le comité d'audit est un sous-comité du conseil d'administration composé d'au moins trois administrateurs indépendants qui n'exercent aucune fonction ni tâche opérationnelle au sein de l'entreprise. La principale mission du comité d'audit consiste en une assistance du conseil d'administration dans sa fonction de surveillance, et plus particulièrement dans l'examen :

- de l'information financière destinée aussi bien aux actionnaires qu'à des non-actionnaires ;
- du système de contrôle interne mis en place par le conseil d'administration et par le management ;
- du processus d'audit.

III.1. Les raisons d'être du comité

Comme souvent, les recommandations et les directives trouvent leur origine dans un cas de fraude ou encore dans un changement des circonstances. Il en va de même pour la demande de la création de comités d'audit.

Tant le management que les personnes qui l'assistent et le conseillent ne bénéficient plus du crédit dont ils ont pu jouir dans le passé. Des scandales (trop) nombreux, des magistrats (trop) zélés, les juristes, les journalistes n'ont guère épargné les dirigeants et les grands patrons des entreprises. Ceci se traduit par des exigences de normes plus strictes en matière de rapports financiers, ainsi que par un cadre réglementaire régissant la conduite des entreprises et l'audit. Des dirigeants d'entreprise interpellés par l'opinion publique, des pratiques douteuses de management, des rapports financiers ambigus manquant de clarté, un "expectation gap" relatif à l'exercice des missions du commissaire-reviseur, des OPAs inamicales et le niveau exorbitant de certaines indemnités d'administrateurs expliquent que l'on s'interroge de plus en plus sur la manière dont les administrateurs et les membres de la direction s'acquittent de la mission reçue des actionnaires.

Par ailleurs, l'opinion publique est beaucoup plus sensibilisée que jadis aux problèmes d'éthique et d'environnement, situant dans une perspective sociale plus vaste la responsabilité de toutes les personnes impliquées dans l'entreprise.

Enfin la vie économique se complexifie sans cesse - il suffit de penser, par exemple, aux "nouveaux" produits financiers - qui compliquent les missions incombant au management.

Dans ce contexte, le gouvernement d'entreprise (corporate governance) est appelé à jouer un rôle de plus en plus important en réservant une tâche spécifique aux administrateurs non opérationnels et au comité d'audit.

III.2. Objectifs et missions spécifiques

III.2.1. Information financière

Comme l'indique déjà la définition, un des trois domaines d'activité importants du comité d'audit concerne l'information financière.

A. Les comptes annuels

Le comité d'audit est responsable de la revue des états financiers et doit procéder à un examen analytique des états financiers; il doit en effet examiner si ceux-ci sont complets et s'ils ont été établis de manière cohérente. Il importe ici que le comité d'audit se fasse une opinion sur la manière dont les montants sont obtenus et qu'il se penche sur les principales modifications d'un exercice à l'autre (IIA., 1993, p. 31).

L'examen des comptes annuels au sein du comité d'audit doit intervenir avant que le conseil d'administration au complet n'arrête définitivement et n'approuve les comptes annuels (voir aussi, par exemple: Vinten & Lee, 1993, p. 14 et 19).

Des commentaires importants sur les comptes annuels doivent être fournis par le management, qui doit commenter et justifier :

- le bilan, le compte de résultats et les annexes;
- les modifications les plus importantes d'un exercice à l'autre que ce soit par rapport aux budgets ou aux prévisions. Ces modifications influencent les montants enregistrés dans les comptes annuels, mais également les principaux ratios de l'entreprise;
- certaines données modifiées par rapport aux exercices antérieurs;
- des montants inhabituels à certains postes des comptes annuels : des acquisitions et cessions importantes (par exemple, des immobilisations corporelles); des résultats exceptionnels; des litiges en cours ...; le comité d'audit sera surtout attentif au traitement en comptabilité de toutes ces données;
- toutes les données traitées après la date de clôture de l'exercice et ayant une influence sur les comptes annuels.

En outre, le comité d'audit s'entretiendra avec le reviseur d'entreprises et avec le directeur du département d'audit interne de ces problèmes. Le comité d'audit devra déterminer en l'occurrence si toutes les constatations de contrôle du commissaire-reviseur ont été prises en compte. Si tel n'est pas le cas, le comité d'audit entendra le commissaire-reviseur et le management avant de formuler une recommandation.

Dans son enquête, le comité d'audit posera plus particulièrement des questions sur tous les domaines dans lesquels les dirigeants ont dû porter un jugement : les principes d'évaluation des stocks et des travaux en cours d'exécution, les réductions de valeur et les provisions, les informations communiquées dans l'annexe.

Il importe également que le comité d'audit s'intéresse au principe de la continuité de l'entreprise. Il doit évaluer si l'entreprise pourra poursuivre ses activités pendant une année au moins, compte tenu des informations dont il dispose. Il prendra en considération tous les points susceptibles de remettre en question la continuité de l'exploitation : les liquidités, la solvabilité, les perspectives de marché, les conflits juridiques, les licences d'exploitation arrivant à échéance, ... Le comité d'audit doit être conscient que c'est en se fondant sur son avis que les actionnaires et les tiers en général analyseront les comptes annuels à la lumière de cette perspective de continuité de l'exploitation.

La préparation des comptes annuels et l'image fidèle qu'ils donnent dépendent directement des principes comptables et des règles d'évaluation. Le comité d'audit les examinera pour constater si les principes mis en œuvre sont les mieux appropriés compte tenu des circonstances.

Le comité d'audit se fera également éclairer par le management sur les principes comptables retenus et plus particulièrement l'impact de certains choix opérés au niveau des comptes annuels de l'exercice sous revue et les répercussions probables sur les comptes annuels de l'exercice postérieur. Il peut être pertinent de constater ici que l'application ou la non application de certaines règles aujourd'hui ou plus tard peuvent avoir des répercussions certaines au niveau des comptes annuels, aujourd'hui ou à l'avenir.

Comme nous l'avons déjà rappelé ci-dessus, le comité d'audit sera très attentif à tous les domaines où le jugement des dirigeants joue un rôle déterminant. Cette remarque vaut surtout pour les règles d'évaluation. Le comité d'audit veillera à l'application systématique de ces règles d'évaluation et analysera toutes les modifications intervenues dans les règles ou dans leur application. Il tiendra également compte des réactions possibles des tiers, des organes de surveillance, ... Il est opportun que le comité d'audit entende le commissaire-reviseur à ce propos. Une attention particulière peut être portée dans ce contexte au système de transfer-pricing ou aux comptes intragroupes. Par une mauvaise application du système de transfer-pricing,

la direction peut prétendre à une rentabilité insuffisante et décider ensuite une délocalisation de l'entreprise.

Enfin le comité d'audit devra suivre de près d'autres postes "sensibles", plus particulièrement dans les domaines où le management pourrait retirer des avantages personnels (le chiffre d'affaires, lorsqu'une prime est accordée en fonction du chiffre d'affaires, les bénéfices nets en cas de distribution de bénéfices aux membres du comité de direction et du conseil d'administration, ...).

Il est recommandé de mettre tous les ans à l'ordre du jour du comité d'audit un point spécifique relatif à l'analyse des principes comptables, des règles d'évaluation et des modifications proposées.

Le comité d'audit prend connaissance du (projet de) rapport du commissaire-reviseur. Si ce n'est dans le cas d'un rapport sans réserve, le comité d'audit prêtera une attention particulière à ce rapport, en vérifiant pourquoi la direction n'a pas fait droit aux observations formulées par le commissaire-reviseur.

B. Le rapport de gestion

Conformément à l'article 77 LCSC, le conseil d'administration établit un rapport de gestion dans lequel les administrateurs rendent compte de leur gestion.

En application de l'article 65, 4° LCSC, le commissaire-reviseur doit indiquer dans son rapport si ce rapport de gestion comprend les informations requises par la loi et concorde avec les comptes annuels.

Le commissaire-reviseur atteste que le rapport de gestion comprend les informations requises et que les chiffres, dans la mesure où il se reportent aux comptes annuels, concordent avec ceux-ci.

Toutefois, certaines informations ne sont pas concernées directement par le rapport du commissaire-reviseur, même si ce dernier peut jouer un rôle important, compte tenu de l'expérience qu'il a de la vie de l'entreprise.

Il s'agit plus particulièrement des commentaires sur les comptes annuels qui doivent donner une image fidèle du déroulement des affaires et de la situation de la société, des événements importants survenus après la date de clôture de l'exercice, des informations sur des circonstances susceptibles d'influencer considérablement les développements de la société, sur les travaux dans les domaines de la recherche et du développement. Tous ces points comportent des éléments qualitatifs et d'appréciation non susceptibles, en tant que tels, de certification par le commissaire-reviseur. La plupart de ces éléments sont en effet de nature opérationnelle et ont des répercussions tactiques ou stratégiques.

Par sa position privilégiée, le comité d'audit peut jouer un rôle important à propos des informations publiées dans le rapport de gestion. Le rapport du commissaire-reviseur ne porte pas nécessairement de jugement sur toutes ces données.

Selon certains auteurs, il existe un équilibre précaire dans le rôle joué par le comité d'audit à l'égard des aspects opérationnels d'une entreprise. Le comité d'audit ne peut, en sa qualité, jouer un rôle de supervision de l'efficacité du management opérationnel ou de l'élaboration de décisions politiques. Cependant, le comité d'audit peut parfaitement montrer du doigt des risques ou des points faibles dans le management, pour ce qui est du traitement des informations qui sous-tendent ces décisions (Vinten & Lee, 1993, p. 16).

À cet égard, le comité d'audit peut aussi consacrer une attention particulière au plan stratégique de l'entreprise, ainsi qu'à tous les autres grands projets pour lesquels le conseil d'administration doit prendre des décisions sur la base de prévisions, de projets, de perspectives et d'hypothèses.

Dans la mesure où le comité d'audit serait appelé à remettre à l'assemblée générale un rapport dans lequel il déclarerait ne pas être en possession d'informations internes révélant des opérations étrangères au but social, les actionnaires obtiendraient des assurances supplémentaires non seulement en matière d'information financière, mais aussi en ce qui concerne l'objet même de l'entreprise. (De Samblanx, 1993, p. 6). Cette mission constituerait toutefois un élargissement important de la tâche et des responsabilités du comité d'audit vis-à-vis de ce qui est actuellement accepté de commun accord.

C. Les rapports intermédiaires

Les rapports financiers intermédiaires revêtent une grande importance pour les investisseurs et pour les analystes financiers. Le comité d'audit examinera ces données; cet examen sera d'autant plus approfondi si celles-ci ne font l'objet ni d'un contrôle plénier par le commissaire-reviseur, ni (éventuellement) d'une vérification interne au sein de l'entreprise, comme c'est le cas pour les comptes annuels (Jack, p. 9).

La Treadway Commission recommande aux comités d'audit de se pencher sur les rapports intermédiaires. On peut rappeler qu'aux États-Unis il est tout à fait habituel que les entreprises communiquent des informations trimestrielles.

Une enquête sur la pratique a révélé qu'en réalité, ces rapports intermédiaires ne font pas encore l'objet d'un examen (IIA, 1993, p. 35).

Le Rapport Cadbury, en Grande-Bretagne, recommande au comité d'audit d'examiner les chiffres semestriels avant de les soumettre au conseil d'administration.

En vertu de l'arrêté royal du 18 septembre 1990, les entreprises cotées en bourse en Belgique doivent publier des chiffres semestriels. L'arrêté royal du 30 juillet 1994 stipule qu'il faut mentionner expressément si ces chiffres ont fait ou non l'objet d'une vérification par le commissaire-reviseur. Le contrôle n'est pas directement obligatoire et il ne s'effectuera donc qu'à la demande de l'assemblée générale ou de la direction de l'entreprise. Dans sa recommandation de revision du 5 janvier 1994, l'I.R.E. expose que le contrôle des données semestrielles constitue l'exemple type d'un contrôle limité.

D. Les autres rapports et informations destinés aux tiers

Plusieurs auteurs estiment qu'il est opportun que le comité d'audit se penche sur tous les autres rapports, établis au sein de l'entreprise, destinés aux travailleurs, aux journalistes, (voir Jack, p. 9). Dans le texte qui suit, nous présentons quelques exemples d'information qui pourraient faire l'objet d'une revue par le comité d'audit.

Les informations économiques et financières transmises aux membres du conseil d'entreprise et commentées à leur intention sont un premier exemple. Le comité d'audit constatera que ces informations ne comportent pas de contradictions avec les informations dont il dispose et par la même occasion prendra connaissance de la politique que la direction de l'entreprise mène à l'égard du conseil d'entreprise.

Il en va de même pour les différents rapports qui sont établis à l'intention des divers organes de surveillance (par exemple, la Commission bancaire et financière, l'Office de contrôle des assurances, le Fonds d'intervention des sociétés de bourse, ...). Il ne s'agit pas seulement des rapports internes à l'entreprise, mais aussi des rapports qui peuvent éventuellement être établis par le commissaire-reviseur à la demande d'un de ces organes de surveillance.

Les communiqués de presse annonçant l'information (par exemple, les états semestriels, les contrats signés, les licences acquises, les licences relatives aux entreprises à reprendre, ...) peuvent également être examinés par le comité d'audit. Puisque dans certaines circonstances, ces informations doivent être rédigées et transmises rapidement, elles sont plus que toute autre sensibles à un réflexe éventuellement moins critique de la part de la direction de l'entreprise. En outre, le calendrier des réunions du comité d'audit ne permet pas toujours de les examiner. La règle pourrait être que le comité d'audit en prendra connaissance, s'il échet, a posteriori.

On peut enfin mentionner les divers prospectus qui sont établis dans le cadre d'une augmentation de capital, etc.; le comité d'audit devrait veiller à la fiabilité des opérations dont ils font état.

III.2.2. Contrôle interne

Le deuxième domaine d'activité du comité d'audit se situe souvent au niveau du contrôle interne.

A. Définition du contrôle interne

Le "Committee of Sponsoring organisations of the Treadway Commission" (COSO), dans son rapport de septembre 1992, rédigé sous la responsabilité de Coopers et Lybrand, définit le contrôle interne dans les termes suivants (voir COSO, p. 1), (voir également : Addendum to the COSO-report, Journal of Accountancy, July 1994, p. 18-21).

Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievements of objectives in the following categories :

- effectiveness and efficiency of operations;
- reliability of financial reporting;
- compliance with applicable laws and regulations.

Le contrôle interne se concevra en fonction de cinq composantes qui sont reliées entre elles : l'environnement du contrôle, l'analyse du risque, les activités de contrôle, l'information et la communication et, enfin, l'orientation.

a. L'environnement du contrôle

L'environnement du contrôle est d'une importance capitale, dans la mesure où ce contexte détermine l'état d'esprit au sein de l'organisation; il constitue en quelque sorte la conscience de contrôle de tout le personnel. L'essentiel de toute organisation, réside dans les hommes et l'environnement dans lequel ceux-ci travaillent, en ce compris les capacités, l'intégrité et les valeurs éthiques. Sont visés également, le style du management, la manière dont ce personnel est dirigé et encadré, ainsi que les possibilités d'épanouissement offertes au personnel.

b. L'analyse du risque

Une organisation doit être consciente des risques auxquels elle est confrontée. À cette fin, elle doit arrêter des objectifs en matière de production, de ventes, de commercialisation, d'activités financières et autres qui doivent se développer de manière harmonieuse. En même temps, l'organisation doit mettre en place des mécanismes permettant d'identifier, d'analyser et de maîtriser les risques que cela suppose.

c. Les activités de contrôle

Des mesures de contrôle doivent être prises et suivies pour veiller à ce que les objectifs de l'entreprise tels qu'arrêtés, soient effectivement atteints, compte tenu des risques existants.

d. L'information et la communication

Tous ces éléments sont reliés entre eux par des flux d'information et de communication. Par ce réseau, les personnes au sein de l'organisation disposeront des informations nécessaires, et les échangeront, pour diriger et contrôler les activités opérationnelles.

e. L'orientation

Tout le processus de contrôle interne doit être orienté et éventuellement corrigé. Ceci permettra au système d'évoluer de manière dynamique et de s'adapter aux circonstances.

B. Examen du système de contrôle interne

En intégrant le mot "processus" dans leur définition du contrôle interne, les auteurs ont voulu souligner d'emblée que le contrôle interne n'est pas un événement occasionnel ou unique, mais bien un ensemble, un système de mesures mises en place au sein d'une organisation. Aussi soulignent-ils leur volonté de mettre en évidence l'intégration du système de contrôle interne dans l'infrastructure globale dont il est une partie intégrante et fondamentale, et non seulement un greffon qui y serait implanté.

On pourrait dire que le système de contrôle interne est conçu au sein de "l'organisation de l'entreprise", si nous entendons par là la manière dont l'activité de l'entreprise est conçue dans son ensemble. Le concept ne reste pas limité à la seule organisation administrative qui n'est qu'une partie de l'organisation d'ensemble de l'entreprise.

Un deuxième élément mérite d'être souligné. Le contrôle interne n'est pas quelque chose d'amorphe; il est exercé par le conseil d'administration, par la direction et par les autres membres du personnel au sein de l'organisation. En effet, les responsables de l'entreprise, en arrêtant les objectifs (éventuellement partiels), mettent d'emblée en place des mécanismes de contrôle.

Le système de contrôle interne n'offre pas une certitude absolue de réalisation des objectifs poursuivis. Le système ne fait que conférer une certitude raisonnable, car il est soumis à certaines contraintes. Ces contraintes ne portent pas uniquement sur les coûts et les bénéfices, mais aussi sur les limitations qui caractérisent chaque être humain. En outre, la collusion entre deux ou plusieurs personnes, appartenant ou non à l'organisation, ne peut guère être exclue. Enfin, le management lui-même a souvent la possibilité d'ignorer les règles en matière de contrôle interne.

Le contrôle interne dépend des objectifs qu'on lui assigne. Il s'agit d'une part des objectifs généraux de l'entreprise, et, d'autre part, des objectifs spécifiques qui s'inscrivent dans ces objectifs globaux et qui sont imposés à chacun des éléments, à chaque unité, à chaque membre du personnel, etc...

C. Fonctionnement effectif du système de contrôle interne

Les auteurs soulignent qu'il existe un rapport entre les objectifs précités (à savoir l'activité opérationnelle, la reddition de comptes financiers et la conformité avec la loi et les statuts), d'une part, et les cinq composantes que nous venons de mentionner d'autre part. En outre, ces trois objectifs et ces cinq composantes sont répartis sur les diverses activités et unités de l'organisation. Il est important, de constater que le système de contrôle interne fonctionne effectivement et efficacement, c'est-à-dire qu'il offre tant au conseil d'administration qu'à la direction une certitude raisonnable que :

- les activités opérationnelles réalisent les objectifs arrêtés;
- les comptes annuels ont été établis de manière fiable;
- tout se passe conformément aux lois et aux règlements applicables et aux statuts.

D. Responsabilités pour le système de contrôle interne

Le rapport se fonde sur la présomption que chaque membre de l'organisation a une certaine responsabilité concernant le système de contrôle interne. La responsabilité finale est entre les mains du directeur général :

The chief executive officer is the ultimate responsible and should assume "ownership" of the control system (COSO, p. 79)

Dans ce même contexte, le rapport COSO rappelle que c'est aussi la "tête" de l'entreprise qui concrètement assurera la culture de contrôle ("the tone is set at the top ..."). Un dirigeant qui à titre personnel ferait fi des procédures et des mesures de contrôle interne pourra moins facilement assurer l'épanouissement de cette culture de contrôle au sein de l'entreprise. Cette situation, par ailleurs, accroîtrait le risque de voir le management accomplir des actes non contrôlés.

Selon les normes générales de revision de l'Institut des Reviseurs d'Entreprises, le commissaire-reviseur mentionne dans son rapport de revision :

"... dans quelle mesure il a pu appuyer ses travaux de revision sur une organisation administrative comportant un contrôle interne approprié à la nature et à l'étendue des activités de l'entreprise", I.R.E., Vademecum II, p. 168).

En exécutant ses activités de contrôle, et en vue d'arriver à cette appréciation, le commissaire-reviseur :

" ... fondera son opinion notamment sur l'examen du contrôle interne, dont il sondera l'efficacité. Si celui-ci fonctionne de manière satisfaisante, l'examen du reviseur d'entreprises peut se limiter à des sondages appro-

priés. Par contre, si le système présente de graves lacunes, le réviseur a le devoir d'adapter son examen et de procéder à un contrôle plus approfondi. Néanmoins, le Contrôle externe ne pourra en aucun cas remplacer le système de contrôle interne." (Ibidem, p. 164).

Il est évident que le commissaire-réviseur est la première source d'information pour le comité d'audit s'agissant de l'évaluation du système de contrôle interne, à côté des activités exercées par le service d'audit interne. Pour le commissaire-réviseur, le service d'audit interne fait partie intégrante du système de contrôle interne établi dans une entreprise. Nous reviendrons plus loin sur les rapports que le service d'audit interne établit en matière de contrôle interne.

En outre, les réviseurs d'entreprises établissent de plus en plus souvent, aux termes de leur examen du contrôle interne, une lettre de recommandations (Management letter) qui reprend leur évaluation du système de contrôle interne, de la manière dont celui-ci fonctionne, tout en faisant des recommandations en vue d'éventuelles améliorations.

Plusieurs membres siégeant dans un comité d'audit ont même clairement affirmé que la première mission de ce comité consiste à examiner au moyen de quel processus les comptes annuels et les autres informations ont été générés, beaucoup plus que de contrôler les chiffres ou l'information en tant que telle (II A, 1993, p. 31).

Une première série d'examen du comité d'audit porte sur les divers codes et manuels écrits : les manuels de procédure, les instructions en matière de délégation, des pouvoirs, les descriptions de fonctions, le code éthique, ... Le comité d'audit vérifiera aussi la mise à jour régulière de ces documents.

Les analyses et le suivi de la manière dont l'entreprise gère les risques pourra apporter au comité d'audit la certitude que l'entreprise pourra maîtriser les risques existants et nouveaux grâce à son système de contrôle interne. À cet effet, le comité d'audit se concentrera sur les domaines à haut risque.

Dans notre monde moderne surinformatisé, l'entreprise ne saurait se passer d'un système de contrôle interne valable englobant tous les éléments informatiques; le matériel et le logiciel, l'analyse, la programmation et les librairies, les copies de sauvegarde, les accès, ...

III.2.3. Le processus d'audit

Comme dernière mission essentielle impartie au comité d'audit, nous signalerons le suivi du processus d'audit.

Tant dans la discussion relative aux activités d'audit de l'auditeur externe que dans l'examen des activités de l'auditeur interne, nous aurons l'occasion de revenir sur cet encadrement et ce suivi par le comité d'audit, notam-

ment dans le cadre du chapitre VII, lorsque nous ferons la synthèse du processus d'audit.

III.2.4. Autres missions

A. Corporate governance

Le comité d'audit se conforme aux diverses prescriptions applicables à l'entreprise dans le cadre législatif, réglementaire ou statutaire. Le fonctionnement des structures de l'entreprise est suivi de près par le comité d'audit.

Dans les entreprises constituant un réseau international, cela peut avoir pour conséquence que certains codes éthiques prévaudront éventuellement sur les us et coutumes de l'endroit, qu'ils soient formalisés ou non.

Le suivi des réglementations spéciales applicables à l'entreprise (dans le cadre, par exemple, d'opérations de blanchiment) seront régulièrement vérifiées par le comité d'audit.

Le même suivi sera également à l'égard des codes de conduite, tant au niveau de l'entreprise qu'au niveau du secteur dont elle fait partie, ainsi que des codes éthiques propres à l'entreprise. Dans son rapport, la Treadway Commission rappelle que le comité d'audit doit établir un rapport destiné au conseil d'administration, commentant la manière dont le management se conforme au code de conduite (Peacock & Pelfrey, p. 45). Dans certaines entreprises, le nom du comité d'audit a été modifié en "audit and ethics committee", pour mieux mettre en relief l'importance que l'entreprise accorde aux aspects éthiques (Verschoor, p. 14).

Les conflits d'intérêt qui pourraient se poser au niveau du conseil d'administration ou, éventuellement, au niveau plus large de l'ensemble du management, pourraient relever également du comité d'audit (voir Verschoor, p. 14).

Dans tous ces cas, le comité d'audit vérifiera, en interrogeant par exemple le management et l'audit interne ou externe, si les diverses dispositions sont respectées, et s'il n'y a pas de contradictions entre les informations dont il dispose et celles obtenues aux termes de ces interrogations.

B. L'Environnement

Dans l'étude publiée par l'Institut des Reviseur d'Entreprises sous le titre "Le reviseur d'entreprises et l'environnement", il est signalé que certaines entreprises créent, au sein du conseil d'administration, un comité distinct chargé de suivre les problèmes en matière d'environnement dans le contexte légal et réglementaire applicable à l'entreprise. Parmi les missions spécifiques de ce comité, il y aura - outre le suivi et l'analyse des problèmes d'environnement - le soin de veiller aux événements environnementaux susceptibles d'avoir une influence sur les comptes annuels. Compte tenu de l'importance

croissante des problèmes d'environnement, le comité d'audit attirera à soi le suivi de ces problèmes lorsqu'il n'existe pas, au sein du conseil d'administration, un comité spécifiquement chargé des dossiers d'environnement (I.R.E., 1994, p. 20).

C. Comités d'audit dans les filiales

Si les filiales de l'entreprise au sein de laquelle un comité d'audit existe, ont aussi leur comité d'audit, le comité d'audit de la société mère pourra suivre les travaux de ces comités d'audit (en se basant sur une copie des procès-verbaux, par exemple), voire assister à leurs réunions (Jack, p. 19).

D. Divers

Dans certains cas, le comité d'audit pourra être invité par le conseil d'administration à procéder à une enquête ciblée et en étudier les conclusions. Il appartient au pouvoir discrétionnaire du comité d'audit d'y faire droit ou non.

CHAPITRE IV

LA CHARTE ET LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

IV.1. La charte

Le fonctionnement efficace d'un comité d'audit dépend de l'existence et du respect de principes clairement établis par une "charte" établissant ce que le comité d'audit devrait faire pour répondre à l'attente du conseil d'administration, des actionnaires et, le cas échéant, des autorités de tutelle. En d'autres termes, cette charte devrait définir clairement les responsabilités et les compétences du comité d'audit.

Idéalement, cette charte devrait être succincte, ne comportant guère plus qu'une ou deux pages. Elle fixera le nombre de membres du comité d'audit, la durée de leur mandat, les modalités en cas de vote, les relations avec le management, avec les auditeurs internes et externes, les conditions d'assistance aux réunions pour les non membres, la fréquence des réunions, les modalités pour le rapport du comité d'audit sur ses constatations et recommandations.

La charte est un document qui fera régulièrement l'objet d'une actualisation au sein même du comité d'audit. Le conseil d'administration devra approuver le document.

Il n'existe aucun modèle de charte d'audit qui soit valable pour toute entreprise et dans toutes circonstances. Le schéma et les points individuels que nous examinerons ci-après peuvent cependant servir de guide.

Exemple d'une charte pour le comité d'audit (basé partiellement sur notamment, IIA, 1993n p. 73 et ss., et Marsch et Powell, pp. 56-57).

LA CHARTE POUR LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit est un sous-comité du conseil d'administration, composé de X administrateurs indépendants n'ayant pas de compétences opérationnelles au sein de l'entreprise. La principale mission du comité d'audit consiste en un soutien du conseil d'administration dans sa fonction de surveillance et plus particulièrement en ce qui concerne l'analyse de :

- l'information financière destinée aussi bien aux actionnaires à des non-actionnaires;*
- le système de contrôle interne conçu par le management et par le conseil d'administration;*
- le processus d'audit.*

Le comité d'audit bénéficie d'un accès illimité à toutes les informations et au personnel de l'entreprise; il disposera des moyens les plus larges qu'il estimera nécessaires pour l'accomplissement de sa mission. Le comité d'audit se réunira à intervalles réguliers, des réunions spéciales pouvant être convoquées par le président quand le besoin s'en fait sentir.

Pour bien s'acquitter de sa mission, le comité d'audit devra répondre aux conditions suivantes.

A.1. Règles de fonctionnement du comité d'audit

- 1. Les membres du comité d'audit sont nommés par le conseil d'administration. Le président du comité d'audit est élu par le conseil d'administration.*
- 2. Le comité d'audit doit revoir et actualiser annuellement la charte de son fonctionnement.*
- 3. Le comité d'audit doit fournir aux dirigeants, directeur de l'audit interne et au commissaire-reviseur l'occasion de discuter, éventuellement en particulier, avec le comité d'audit des problèmes que les intéressent ou dont les membres du comité d'audit voudraient débattre. Le président, éventuellement à la demande d'un ou de plusieurs membres du comité d'audit ou d'un ou plusieurs membres du management ou du directeur de l'audit interne ou du commissaire-reviseur, pourra convoquer une réunion dans ce but.*
- 4. Le comité d'audit pourra d'initiative organiser toute enquête au sein de l'entreprise. À cet effet, il pourra faire appel aussi bien au personnel de l'organisation qu'à des spécialistes externes.*
- 5. Le comité d'audit se réunira au moins ... fois l'an, et si les conditions l'exigent, il se réunira plus souvent. Le comité d'audit pourra inviter à ses réunions des membres de la direction qui assisteront à toute la réunion où à une partie de celle-ci, en fonction des modalités fixées par le comité d'audit.*
- 6. Le comité d'audit fera rapport au conseil d'administration sur ses activités. Il pourra formuler toutes les recommandations qu'il estime nécessaires de faire dans sa fonction de surveillance. Après chacune de ses réunions, le comité d'audit établira un procès-verbal qui sera examiné par le conseil d'administration lors de sa prochaine réunion.*
- 7. Le comité d'audit établit un rapport reprenant la compétence et les pouvoirs du comité d'audit et dans lequel il rendra compte de la manière dont il s'est acquitté de sa mission.*

Ce rapport sera transmis, après signature de tous les membres du comité d'audit, au conseil d'administration plénier aux fins d'être intégré dans le rapport de gestion que ce dernier présente aux actionnaires conformément à l'article 77 lois soc.

A.2. Corporate governance

8. *Le Comité d'audit veille à ce que tant l'auditeur interne que le commissaire-reviseur aient un accès illimité au conseil d'administration.*
9. *Le comité d'audit interrogera la direction, le directeur de l'audit interne et le commissaire-reviseur sur les risques importants auxquels l'entreprise est exposée et sur la manière dont la direction de l'entreprise les a pris en compte.*
10. *Le comité d'audit doit s'assurer que l'entreprise satisfait à toutes ses obligations en matière d'information des organes de surveillance.*
11. *Le comité d'audit analysera et discutera les indemnités payées aux membres de la direction et/ou aux membres du conseil d'administration. Il pourra se faire assister à cet égard par le commissaire-reviseur et par le directeur de l'audit interne.*
12. *Avec le directeur de l'audit interne et avec le commissaire-reviseur, le comité d'audit vérifiera si l'entreprise a respecté les obligations diverses prévues dans les dispositions légales, statutaires ou internes à l'entreprise (le code de conduite).*

B. L'information financière

13. *En matière de comptes annuels, le comité d'audit, avec la direction et le commissaire-reviseur :*
 - *vérifie si les comptes annuels sont complets;*
 - *examine si le commissaire-reviseur a procédé à un audit des états financiers et prend connaissance de son rapport à ce propos;*
 - *prend connaissance des modifications importantes que le commissaire-reviseur a dû apporter à son programme d'audit en cours d'exécution;*
 - *prend connaissance de tous les problèmes et points litigieux qui ont surgi pendant la revision entre la direction, d'une part, et le commissaire-reviseur de l'autre.*
 - *examen des règles comptables qui ont été appliquées, ainsi que des règles d'évaluation et des évaluations effectuées par le management, notamment en ce qui concerne les réductions de valeurs, les provisions, etc.*
 - *lecture du rapport du conseil d'administration ainsi que du projet de brochure que diffusera l'entreprise.*

14. Avec le management, le directeur de l'audit interne et le commissaire-reviseur, le comité d'audit doit aussi se pencher sur les données financières intermédiaires.

Il fera de même pour les éventuels rapports intermédiaires adressés aux divers organes de contrôle prudentiel, ainsi pour toute autre information financière disponible dans l'entreprise (p.ex. l'information destinée au conseil d'entreprise).

C. Le contrôle interne

15. En ce qui concerne le système de contrôle interne, le comité d'audit - en collaboration avec le commissaire-reviseur, ainsi qu'avec le directeur de l'audit interne - examine si:

- le système de contrôle interne de l'entreprise est approprié;
- le management réagit de manière appropriée à toutes les constatations et recommandations importantes relatives au système de contrôle interne qui sont formulées par le commissaire-reviseur et/ou par le directeur de l'audit interne.

16. Le comité d'audit prend connaissance de la lettre de recommandations que le commissaire-reviseur a dressée et vérifie comment il est ou peut être remédié aux problèmes qu'elle soulève.

D. Le processus d'audit

17. Le comité d'audit doit transmettre au conseil d'administration un avis relatif à la nomination ou la renomination du commissaire-reviseur ainsi qu'à ses honoraires.

18. Le comité d'audit discute de l'engagement, du remplacement, de la démission, de la rémunération et des éventuels avantages extralégaux du directeur de l'audit interne et les approuvera. Le comité d'audit assure de cette manière l'indépendance du directeur de l'audit interne.

19. Le comité d'audit suit scrupuleusement l'indépendance du commissaire-reviseur.

Par ailleurs le comité d'audit vérifiera aussi à quels services de conseils en management l'entreprise a fait appel (contrats, honoraires, rapports).

20. Le comité d'audit peut veiller à la coordination des travaux d'audit de l'audit interne et de l'audit externe. À cet effet, le comité d'audit peut examiner les programmes de l'audit interne et du commissaire-reviseur. Ainsi, le comité d'audit pourra coordonner les efforts de contrôle afin d'assurer un maximum de couverture à l'audit et une utilisation aussi efficace que possible des moyens.

21. *Le comité d'audit prendra connaissance de la lettre de recommandations transmise par le commissaire-reviseur à la direction.*
22. *Le comité d'audit discute le programme d'audit avec le directeur d'audit interne. Le comité délibère sur les rapports d'audit, ainsi que sur les rapports d'activité du service d'audit interne. Avec des directeurs de l'audit interne et, pour autant que besoin avec la direction de l'entreprise, le comité d'audit :*
 - *examine les constatations importantes de l'audit interne au cours de l'exercice antérieur et les réactions de la direction à celles-ci;*
 - *prend connaissance des problèmes auxquels l'audit interne a dû faire face dans l'exercice de sa mission par la lecture des rapports d'activité reprenant les missions exécutées et les missions non prévues, mais quand-même exécutées;*
 - *vérifie si la direction a limité l'étendue des contrôles ou l'accès à l'information pour l'audit interne;*
 - *prend connaissance de toutes les modifications que les auditeurs internes ont dû apporter à leur programme d'audit en cours d'exécution de celui-ci;*
 - *prend connaissance du budget et des effectifs du département d'audit interne;*
 - *revoit annuellement la charte du département d'audit interne pour l'actualiser.*
23. *Avec le conseiller juridique, le comité d'audit discutera annuellement les litiges en cours et les autres dossiers importants susceptibles d'avoir un impact pour l'entreprise.*

IV.2. La composition

En règle générale, le comité d'audit sera composé de trois à six membres.

Les grands comités d'audit (comptant cinq membres ou plus) ont l'avantage de pouvoir disposer d'une large base de compétences, mais le président d'un grand comité doit être une personnalité de premier plan. Ces grands comités sont en effet plus difficiles à gérer; l'inconvénient est que les discussions peuvent se prolonger. Les grands comités d'audit permettent éventuellement la création de sous-comités qui se verront confier des missions spécifiques (Verschoor, p. 15).

Une enquête récente (IIA, 1993, p. 10) a même révélé l'existence de comités d'audit qui fonctionnaient efficacement avec sept membres ou plus.

Normalement, la nomination d'un membre d'un comité d'audit se fera pour un mandat de trois à quatre ans, le comité d'audit se voyant ainsi réguliè-

ment renouvelé (Jack, p. 6). Ceci permet de disposer de membres plus attentifs, remettant les choses en question, disposant d'expériences multiples. Il faut cependant se garder de toute généralisation, car tous les comités d'audit ne pratiquent pas ou peu la rotation des membres. Certaines études mettent l'accent sur le fait que les matières dont s'occupe le comité d'audit se caractérisent par le fait qu'il s'agit de questions de longue haleine, et que c'est pour cette raison que la continuité dans les comités d'audit est importante. Un roulement à court terme comme base pour la formation des nouveaux membres du conseil d'administration serait alors à éviter (Verhoog, p. 19). On prévoira en tout cas que les membres qui ne sont jamais présents ou qui ne répondent pas aux exigences pourront être remplacés (IIA, 1993, p. 12).

Il est recommandé d'établir pour chaque nouveau membre du comité d'audit, une lettre de nomination reprenant les éléments de la charte, rappelant l'indemnité pour les prestations effectuées ainsi que leur mode de calcul.

Il est opportun qu'un des membres au moins du comité d'audit soit familier de la reddition de comptes au sein d'une entreprise, de la comptabilité et éventuellement du processus d'audit. Cela contribuera à ce que dans des problèmes techniquement complexes, les bonnes questions soient posées et à ce que le problème soit cerné avec précision. La plupart des membres devraient avoir une expérience industrielle et un membre au moins devrait être bien informé des activités de l'entreprise.

C'est l'assemblée générale des actionnaires qui nomme le conseil d'administration. C'est au sein de ce conseil d'administration que sera désigné dans un deuxième stade le comité d'audit. Nous pouvons représenter schématiquement la situation comme suit :

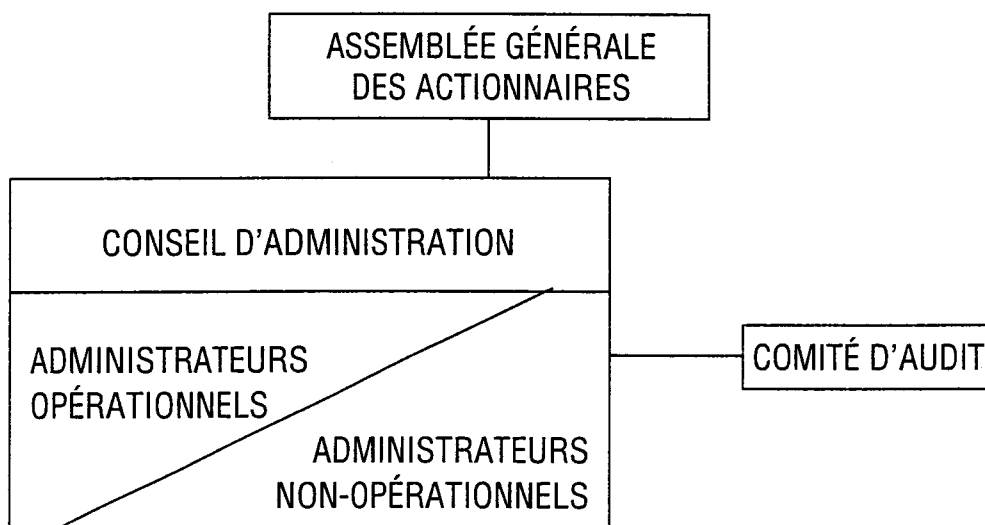


Figure 1
Constitution d'un comité d'audit

La question se pose de savoir comment concevoir la structure du comité d'audit de manière à ce que la société puisse acquérir la certitude que toutes les informations qui parviennent au comité d'audit soient traitées avec la plus grande confidentialité.

Le comité d'audit dispose de l'information la plus étendue disponible au sein de l'entreprise. Par ses contacts avec le management, avec le directeur de l'audit interne et avec le commissaire-reviseur, le comité d'audit est informé sur les points les plus vulnérables de l'entreprise. Il n'est cependant pas exclu que les membres du comité d'audit exercent leur mission dans d'autres entreprises qui pourraient éventuellement être des entreprises concurrentes. On doit dès lors rappeler le devoir de discrétion de l'administrateur. Ce devoir de discrétion ne se limite pas aux secrets de fabrication, aux secrets des affaires et aux autres informations responsables dont celui-ci a connaissance dans le cadre de ses fonctions. Le devoir de discrétion, en effet, ne se limite pas aux choses qui sont secrètes. Même si en Belgique il n'existe pas encore une large jurisprudence en cette matière, en raison de la nature de l'information dont le comité d'audit dispose, il ne fait guère de doute que tout tribunal acceptera l'importance du secret et de la discrétion.

On peut par ailleurs rappeler ici que l'actionnaire de référence n'obtient son information sur les affaires de l'organisation que des seuls administrateurs opérationnels. La structure d'un comité d'audit, composé d'administrateurs non opérationnels, offre donc une garantie supplémentaire pour les autres (petits) actionnaires (De Samblanx, 1993, p. 41).

IV.3. L'indépendance - les incompatibilités

L'indépendance est une condition fondamentale pour chaque membre du comité d'audit, ne fût-ce que parce qu'à certains moments, le comité d'audit sera appelé à interroger directement le président du comité de direction et le président du conseil d'administration sur l'intégrité de l'information. On se souviendra à ce propos que la confiance publique dans le comité d'audit et dans ses missions pourrait être compromise, tant par des manquements à l'indépendance, tant à l'indépendance effective qu'à l'apparence d'indépendance (Verschoor, p. 16).

Comme première condition on doit se limiter en tout cas à des administrateurs non opérationnels. Ceux-ci n'ont aucune compétence opérationnelle et ne touchent pas d'autres indemnités que les jetons de présence aux réunions du conseil d'administration. Notons cependant que l'utilité d'un comité exclusivement composé de "outside directors" est remis en cause par certains qui trouvent que comité n'a pas beaucoup de sens (Vincke, p. 47).

Il ne faudrait cependant pas conclure qu'en raison de la conception du comité d'audit, certains administrateurs - membres du comité d'audit -

acquièrent un certain pouvoir sur les autres membres du conseil d'administration, que ceux-ci aient ou non des compétences opérationnelles. Tous les administrateurs partagent une responsabilité identique et collégiale. Les administrateurs non opérationnels ne peuvent exercer indirectement aucune influence sur le management opérationnel (voir Jenkins, p. 14; voir aussi Vinten & Lee, 1993, p. 15).

Si l'on entend créer un comité d'audit au sein d'une entreprise, il faudra prendre ceci en considération pour la composition du conseil d'administration et nommer un certain nombre d'administrateurs non opérationnels. Une autre possibilité consisterait dans le fait que le législateur puisse exiger la nomination d'un certain nombre d'administrateurs non opérationnels. Toutefois, nombreuses sont les entreprises dans lesquelles il y a déjà des administrateurs appartenant à cette catégorie. Une enquête menée en Angleterre en 1988, à l'initiative de la Banque d'Angleterre, a permis de constater que plus de 90 % des entreprises, parmi les 1.000 sociétés sondées, avaient nommé des administrateurs non opérationnels et que dès lors il était relativement facile d'y constituer un comité d'audit (Vinten & Lee, 1993, p. 15).

Mis à part le fait que ces administrateurs ne peuvent avoir aucune responsabilité opérationnelle, un certain nombre de réflexions concernant l'indépendance et les incompatibilités dans le chef des membres du comité d'audit sont à prendre en considération.

Selon la NYSE (New York Stock Exchange), les personnes suivantes ne devraient pas être membres d'un comité d'audit :

- les membres de la direction, les cadres et les employés de l'entreprise ou de ses filiales;
- les parents proches des cadres de l'entreprise;
- les conseillers juridiques, ou autres entretenant une relation importante avec l'entreprise, ou avec une entreprise avec laquelle les administrateurs ont des liens.

Les anciens cadres et employés peuvent éventuellement siéger comme membre du comité d'audit, si le conseil d'administration estime qu'ils sont capables de faire preuve d'une indépendance suffisante. En tout cas, le conseil d'administration devra juger de l'indépendance de chaque candidat considéré individuellement.

Le Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (FDICIA) exclut comme membres du comité d'audit :

- un membre de la direction, un cadre, un travailleur de l'entreprise ou d'une entreprise liée, ou quelqu'un qui a occupé cette fonction au cours de l'année précédente;

- le conjoint ou parent d'un travailleur de l'entreprise;
- la personne ayant un intérêt financier direct ou indirect dans l'entreprise, le titulaire de certains placements, le bénéficiaire de certains crédits, ...

Au Canada, le Bank Act, le Trust & Loan Companies Act et le Insurance Companies Act (entré en vigueur depuis le 1er juin 1992) reprennent également des conditions spécifiques en matière d'indépendance. C'est ainsi que ni les membres de la direction, ni les cadres, ni les travailleurs de l'organisation ou d'organisations liées, ne peuvent faire partie du comité d'audit. Par organisations liées, il faut entendre les fournisseurs, les créanciers et les actionnaires.

Selon le Cadbury Report britannique, tous les membres du comité d'audit doivent être des administrateurs non opérationnels, la majorité d'entre eux étant indépendants vis-à-vis de l'entreprise. Cette dernière condition implique qu'ils ne peuvent avoir des liens importants avec l'entreprise susceptibles d'influer sur leur jugement. C'est ainsi qu'ils ne peuvent bénéficier d'un plan de boni sur actions, ni d'un plan d'épargne-pension. Il faut également rappeler à ce niveau que c'est au conseil d'administration qu'il appartient, en dernier ressort, de juger de l'indépendance.

En résumé, on peut dire que sont expressément exclus de l'appartenance au comité d'audit, tous ceux qui ont un intérêt direct dans l'entreprise, quelles qu'en soient les modalités. Cette même exclusion semble aussi s'appliquer aux clients ou aux fournisseurs ayant des influences ou des factures réciproques importantes.

Une attention toute particulière est consacrée à la qualité d'actionnaire des membres du comité d'audit. En général, la qualité d'actionnaire n'est pas jugée comme problématique. Mais on peut éventuellement remettre en question l'indépendance lorsque le pourcentage des actions détenues est tel que l'administrateur pourrait influencer, même indirectement, la direction de l'entreprise. Un fois de plus, il s'agit ici aussi d'une question d'appréciation laissée à la discrétion des membres du conseil d'administration.

Nous avons vu plus haut, qu'aux États-Unis (FDICIA), un actionnaire important ne peut siéger dans le comité d'audit d'une banque. Bien que d'aucuns soutiennent que ce soit précisément le comité d'audit qui est le lieu idéal pour permettre à la holding mère de constater que les instructions du groupe soient bien respectées, une étude approfondie (IIA, 1993, pp. 9-103) conclut que ni les membres de la direction, ni les cadres ni les travailleurs de holdings ou de sociétés mères ne peuvent siéger dans un comité d'audit.

En ce qui concerne les administrateurs délégués, la plupart des auteurs estiment (voir notamment IIA, 1993, p. 10) qu'il faut un délai d'au moins deux années avant qu'ils ne puissent siéger dans le comité d'audit d'une entrepri-

se au sein de laquelle ils ont exercé une telle fonction; les relations qu'ils entretiennent avec leurs successeurs jouent également un rôle à cet égard.

Toutefois, les membres du comité d'audit siégeant, l'un dans un comité d'audit et l'autre dans un autre comité d'audit, alors qu'ils sont tous deux membres d'un conseil d'administration, pourront être considérés comme suffisamment indépendants.

Ne peuvent donc être retenus pour siéger dans le comité d'audit :

- les membres de la direction, les cadres et les employés (ou leurs parents):
 - de la société concernée;
 - de la société mère;
 - des filiales;
- les personnes entretenant des liens avec les principaux clients ou fournisseurs;
- les anciens membres du personnel ayant quitté la société depuis moins de deux ans;
- dans certains cas : les actionnaires importants.

IV.4. L'expertise

Il faudra d'abord que les membres du comité d'audit aient les qualités décrites ci-dessus. Les membres qui ont une expérience d'audit ou en finance viendront compléter ce comité d'audit pour lui permettre de poser les bonnes questions.

L'activité de l'entreprise pourra régulièrement être commentée lors des réunions du comité d'audit qui seront organisées dans un des sièges d'exploitation (dont une tournante sera assurée) avec une visite guidée des installations dirigée par les responsables techniques. Ceci permettra aux membres du comité d'audit, non seulement de mieux appréhender les activités de l'entreprise, mais aussi d'évaluer le risque d'exploitation.

Le comité d'audit suivra de près le système de contrôle interne par l'étude du fonctionnement du système de contrôle interne par les membres du comité d'audit, qui par ailleurs est évalué par eux. Ils peuvent à cet effet, se fonder sur les rapports des auditeurs internes et externes, ainsi que sur les entretiens qu'ils peuvent avoir avec ceux-ci. En outre, il n'est pas exclu que c'est précisément dans ce domaine que le comité d'audit sollicitera un supplément d'enquête.

Le cadre législatif et réglementaire dans lequel l'entreprise déploie ses activités sera également suivi par les membres du comité d'audit. Les nouveaux membres qui n'auraient pas encore les connaissances requises, seront initiés au cadre législatif et réglementaire applicable à l'activité de l'entreprise

(dispositions comptables et autres émanant, par exemple, de la Commission bancaire et financière, l'Organisme de Contrôle des Assurances). Les membres inscriront à leur ordre du jour une actualisation, chaque fois que les circonstances l'exigent.

Dans certains cas, ni le comité d'audit ni l'expert auquel il s'adresse habituellement n'auront les connaissances dont le comité a besoin : par exemple, dans le cas de fraude dans le chef du management, ou encore de nouveaux problèmes en matière d'environnement, ... Dans tous ces cas, le comité d'audit pourra faire appel à des spécialistes et à des conseillers externes. Il faudra dégager les moyens nécessaires pour le fonctionnement du comité d'audit. Dans le cadre de ce type d'activité, le comité d'audit transmettra à l'ensemble du conseil d'administration un rapport détaillé.

On peut aussi réunir une documentation à l'intention des membres du comité d'audit, documentation qui sera mise à jour et complétée à l'intervention, par exemple, du secrétaire du comité d'audit. (À ce propos, une surabondance d'information est à éviter dans la mesure où elle n'est pas accessible).

CHAPITRE IV

LA CHARTE ET LA COMPOSITION DU COMITÉ D'AUDIT

IV.1. La charte

Le fonctionnement efficace d'un comité d'audit dépend de l'existence et du respect de principes clairement établis par une "charte" établissant ce que le comité d'audit devrait faire pour répondre à l'attente du conseil d'administration, des actionnaires et, le cas échéant, des autorités de tutelle. En d'autres termes, cette charte devrait définir clairement les responsabilités et les compétences du comité d'audit.

Idéalement, cette charte devrait être succincte, ne comportant guère plus qu'une ou deux pages. Elle fixera le nombre de membres du comité d'audit, la durée de leur mandat, les modalités en cas de vote, les relations avec le management, avec les auditeurs internes et externes, les conditions d'assistance aux réunions pour les non membres, la fréquence des réunions, les modalités pour le rapport du comité d'audit sur ses constatations et recommandations.

La charte est un document qui fera régulièrement l'objet d'une actualisation au sein même du comité d'audit. Le conseil d'administration devra approuver le document.

Il n'existe aucun modèle de charte d'audit qui soit valable pour toute entreprise et dans toutes circonstances. Le schéma et les points individuels que nous examinerons ci-après peuvent cependant servir de guide.

Exemple d'une charte pour le comité d'audit (basé partiellement sur notamment, IIA, 1993n p. 73 et ss., et Marsch et Powell, pp. 56-57).

LA CHARTE POUR LE COMITÉ D'AUDIT

Le comité d'audit est un sous-comité du conseil d'administration, composé de X administrateurs indépendants n'ayant pas de compétences opérationnelles au sein de l'entreprise. La principale mission du comité d'audit consiste en un soutien du conseil d'administration dans sa fonction de surveillance et plus particulièrement en ce qui concerne l'analyse de :

- l'information financière destinée aussi bien aux actionnaires à des non-actionnaires;*
- le système de contrôle interne conçu par le management et par le conseil d'administration;*
- le processus d'audit.*

Le comité d'audit bénéficie d'un accès illimité à toutes les informations et au personnel de l'entreprise; il disposera des moyens les plus larges qu'il estimera nécessaires pour l'accomplissement de sa mission. Le comité d'audit se réunira à intervalles réguliers, des réunions spéciales pouvant être convoquées par le président quand le besoin s'en fait sentir.

Pour bien s'acquitter de sa mission, le comité d'audit devra répondre aux conditions suivantes.

A.1. Règles de fonctionnement du comité d'audit

1. *Les membres du comité d'audit sont nommés par le conseil d'administration. Le président du comité d'audit est élu par le conseil d'administration.*
2. *Le comité d'audit doit revoir et actualiser annuellement la charte de son fonctionnement.*
3. *Le comité d'audit doit fournir aux dirigeants, directeur de l'audit interne et au commissaire-reviseur l'occasion de discuter, éventuellement en particulier, avec le comité d'audit des problèmes que les intéressent ou dont les membres du comité d'audit voudraient débattre. Le président, éventuellement à la demande d'un ou de plusieurs membres du comité d'audit ou d'un ou plusieurs membres du management ou du directeur de l'audit interne ou du commissaire-reviseur, pourra convoquer une réunion dans ce but.*
4. *Le comité d'audit pourra d'initiative organiser toute enquête au sein de l'entreprise. À cet effet, il pourra faire appel aussi bien au personnel de l'organisation qu'à des spécialistes externes.*
5. *Le comité d'audit se réunira au moins ... fois l'an, et si les conditions l'exigent, il se réunira plus souvent. Le comité d'audit pourra inviter à ses réunions des membres de la direction qui assisteront à toute la réunion où à une partie de celle-ci, en fonction des modalités fixées par le comité d'audit.*
6. *Le comité d'audit fera rapport au conseil d'administration sur ses activités. Il pourra formuler toutes les recommandations qu'il estime nécessaires de faire dans sa fonction de surveillance. Après chacune de ses réunions, le comité d'audit établira un procès-verbal qui sera examiné par le conseil d'administration lors de sa prochaine réunion.*
7. *Le comité d'audit établit un rapport reprenant la compétence et les pouvoirs du comité d'audit et dans lequel il rendra compte de la manière dont il s'est acquitté de sa mission.*

Ce rapport sera transmis, après signature de tous les membres du comité d'audit, au conseil d'administration plénier aux fins d'être intégré dans le rapport de gestion que ce dernier présente aux actionnaires conformément à l'article 77 lois soc.

A.2. Corporate governance

8. *Le Comité d'audit veille à ce que tant l'auditeur interne que le commissaire-reviseur aient un accès illimité au conseil d'administration.*
9. *Le comité d'audit interrogera la direction, le directeur de l'audit interne et le commissaire-reviseur sur les risques importants auxquels l'entreprise est exposée et sur la manière dont la direction de l'entreprise les a pris en compte.*
10. *Le comité d'audit doit s'assurer que l'entreprise satisfait à toutes ses obligations en matière d'information des organes de surveillance.*
11. *Le comité d'audit analysera et discutera les indemnités payées aux membres de la direction et/ou aux membres du conseil d'administration. Il pourra se faire assister à cet égard par le commissaire-reviseur et par le directeur de l'audit interne.*
12. *Avec le directeur de l'audit interne et avec le commissaire-reviseur, le comité d'audit vérifiera si l'entreprise a respecté les obligations diverses prévues dans les dispositions légales, statutaires ou internes à l'entreprise (le code de conduite).*

B. L'information financière

13. *En matière de comptes annuels, le comité d'audit, avec la direction et le commissaire-reviseur :*
 - *vérifie si les comptes annuels sont complets;*
 - *examine si le commissaire-reviseur a procédé à un audit des états financiers et prend connaissance de son rapport à ce propos;*
 - *prend connaissance des modifications importantes que le commissaire-reviseur a dû apporter à son programme d'audit en cours d'exécution;*
 - *prend connaissance de tous les problèmes et points litigieux qui ont surgi pendant la revision entre la direction, d'une part, et le commissaire-reviseur de l'autre.*
 - *examen des règles comptables qui ont été appliquées, ainsi que des règles d'évaluation et des évaluations effectuées par le management, notamment en ce qui concerne les réductions de valeurs, les provisions, etc.*
 - *lecture du rapport du conseil d'administration ainsi que du projet de brochure que diffusera l'entreprise.*

14. Avec le management, le directeur de l'audit interne et le commissaire-reviseur, le comité d'audit doit aussi se pencher sur les données financières intermédiaires.

Il fera de même pour les éventuels rapports intermédiaires adressés aux divers organes de contrôle prudentiel, ainsi pour toute autre information financière disponible dans l'entreprise (p.ex. l'information destinée au conseil d'entreprise).

C. Le contrôle interne

15. En ce qui concerne le système de contrôle interne, le comité d'audit - en collaboration avec le commissaire-reviseur, ainsi qu'avec le directeur de l'audit interne - examine si:

- le système de contrôle interne de l'entreprise est approprié;
- le management réagit de manière appropriée à toutes les constatations et recommandations importantes relatives au système de contrôle interne qui sont formulées par le commissaire-reviseur et/ou par le directeur de l'audit interne.

16. Le comité d'audit prend connaissance de la lettre de recommandations que le commissaire-reviseur a dressée et vérifie comment il est ou peut être remédié aux problèmes qu'elle soulève.

D. Le processus d'audit

17. Le comité d'audit doit transmettre au conseil d'administration un avis relatif à la nomination ou la renomination du commissaire-reviseur ainsi qu'à ses honoraires.

18. Le comité d'audit discute de l'engagement, du remplacement, de la démission, de la rémunération et des éventuels avantages extralégaux du directeur de l'audit interne et les approuvera. Le comité d'audit assure de cette manière l'indépendance du directeur de l'audit interne.

19. Le comité d'audit suit scrupuleusement l'indépendance du commissaire-reviseur.

Par ailleurs le comité d'audit vérifiera aussi à quels services de conseils en management l'entreprise a fait appel (contrats, honoraires, rapports).

20. Le comité d'audit peut veiller à la coordination des travaux d'audit de l'audit interne et de l'audit externe. À cet effet, le comité d'audit peut examiner les programmes de l'audit interne et du commissaire-reviseur. Ainsi, le comité d'audit pourra coordonner les efforts de contrôle afin d'assurer un maximum de couverture à l'audit et une utilisation aussi efficace que possible des moyens.

21. *Le comité d'audit prendra connaissance de la lettre de recommandations transmise par le commissaire-reviseur à la direction.*
22. *Le comité d'audit discute le programme d'audit avec le directeur d'audit interne. Le comité délibère sur les rapports d'audit, ainsi que sur les rapports d'activité du service d'audit interne. Avec des directeurs de l'audit interne et, pour autant que besoin avec la direction de l'entreprise, le comité d'audit :*
 - *examine les constatations importantes de l'audit interne au cours de l'exercice antérieur et les réactions de la direction à celles-ci;*
 - *prend connaissance des problèmes auxquels l'audit interne a dû faire face dans l'exercice de sa mission par la lecture des rapports d'activité reprenant les missions exécutées et les missions non prévues, mais quand-même exécutées;*
 - *vérifie si la direction a limité l'étendue des contrôles ou l'accès à l'information pour l'audit interne;*
 - *prend connaissance de toutes les modifications que les auditeurs internes ont dû apporter à leur programme d'audit en cours d'exécution de celui-ci;*
 - *prend connaissance du budget et des effectifs du département d'audit interne;*
 - *revoit annuellement la charte du département d'audit interne pour l'actualiser.*
23. *Avec le conseiller juridique, le comité d'audit discutera annuellement les litiges en cours et les autres dossiers importants susceptibles d'avoir un impact pour l'entreprise.*

IV.2. La composition

En règle générale, le comité d'audit sera composé de trois à six membres.

Les grands comités d'audit (comptant cinq membres ou plus) ont l'avantage de pouvoir disposer d'une large base de compétences, mais le président d'un grand comité doit être une personnalité de premier plan. Ces grands comités sont en effet plus difficiles à gérer; l'inconvénient est que les discussions peuvent se prolonger. Les grands comités d'audit permettent éventuellement la création de sous-comités qui se verront confier des missions spécifiques (Verschoor, p. 15).

Une enquête récente (IIA, 1993, p. 10) a même révélé l'existence de comités d'audit qui fonctionnaient efficacement avec sept membres ou plus.

Normalement, la nomination d'un membre d'un comité d'audit se fera pour un mandat de trois à quatre ans, le comité d'audit se voyant ainsi réguliè-

ment renouvelé (Jack, p. 6). Ceci permet de disposer de membres plus attentifs, remettant les choses en question, disposant d'expériences multiples. Il faut cependant se garder de toute généralisation, car tous les comités d'audit ne pratiquent pas ou peu la rotation des membres. Certaines études mettent l'accent sur le fait que les matières dont s'occupe le comité d'audit se caractérisent par le fait qu'il s'agit de questions de longue haleine, et que c'est pour cette raison que la continuité dans les comités d'audit est importante. Un roulement à court terme comme base pour la formation des nouveaux membres du conseil d'administration serait alors à éviter (Verhoog, p. 19). On prévoira en tout cas que les membres qui ne sont jamais présents ou qui ne répondent pas aux exigences pourront être remplacés (IIA, 1993, p. 12).

Il est recommandé d'établir pour chaque nouveau membre du comité d'audit, une lettre de nomination reprenant les éléments de la charte, rappelant l'indemnité pour les prestations effectuées ainsi que leur mode de calcul.

Il est opportun qu'un des membres au moins du comité d'audit soit familier de la reddition de comptes au sein d'une entreprise, de la comptabilité et éventuellement du processus d'audit. Cela contribuera à ce que dans des problèmes techniquement complexes, les bonnes questions soient posées et à ce que le problème soit cerné avec précision. La plupart des membres devraient avoir une expérience industrielle et un membre au moins devrait être bien informé des activités de l'entreprise.

C'est l'assemblée générale des actionnaires qui nomme le conseil d'administration. C'est au sein de ce conseil d'administration que sera désigné dans un deuxième stade le comité d'audit. Nous pouvons représenter schématiquement la situation comme suit :

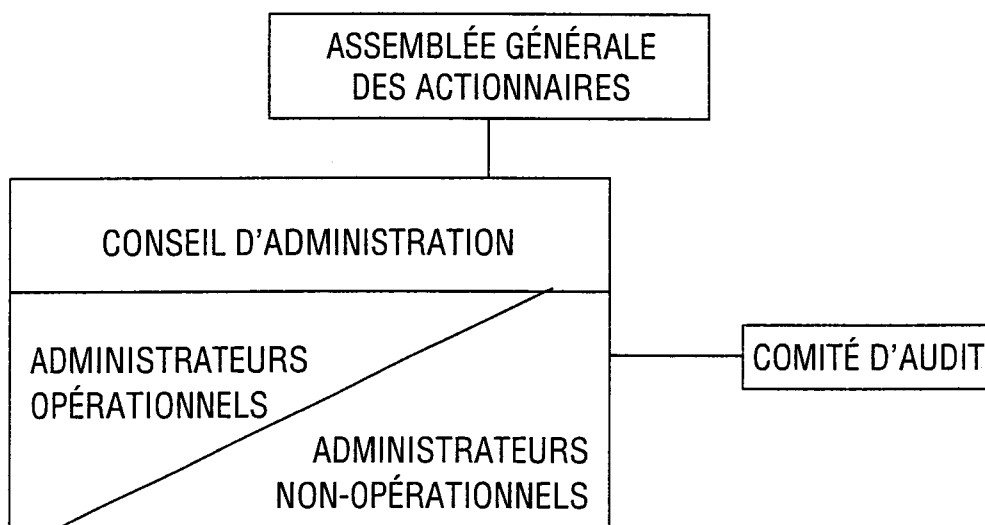


Figure 1
Constitution d'un comité d'audit

La question se pose de savoir comment concevoir la structure du comité d'audit de manière à ce que la société puisse acquérir la certitude que toutes les informations qui parviennent au comité d'audit soient traitées avec la plus grande confidentialité.

Le comité d'audit dispose de l'information la plus étendue disponible au sein de l'entreprise. Par ses contacts avec le management, avec le directeur de l'audit interne et avec le commissaire-reviseur, le comité d'audit est informé sur les points les plus vulnérables de l'entreprise. Il n'est cependant pas exclu que les membres du comité d'audit exercent leur mission dans d'autres entreprises qui pourraient éventuellement être des entreprises concurrentes. On doit dès lors rappeler le devoir de discrétion de l'administrateur. Ce devoir de discrétion ne se limite pas aux secrets de fabrication, aux secrets des affaires et aux autres informations responsables dont celui-ci a connaissance dans le cadre de ses fonctions. Le devoir de discrétion, en effet, ne se limite pas aux choses qui sont secrètes. Même si en Belgique il n'existe pas encore une large jurisprudence en cette matière, en raison de la nature de l'information dont le comité d'audit dispose, il ne fait guère de doute que tout tribunal acceptera l'importance du secret et de la discrétion.

On peut par ailleurs rappeler ici que l'actionnaire de référence n'obtient son information sur les affaires de l'organisation que des seuls administrateurs opérationnels. La structure d'un comité d'audit, composé d'administrateurs non opérationnels, offre donc une garantie supplémentaire pour les autres (petits) actionnaires (De Samblanx, 1993, p. 41).

IV.3. L'indépendance - les incompatibilités

L'indépendance est une condition fondamentale pour chaque membre du comité d'audit, ne fût-ce que parce qu'à certains moments, le comité d'audit sera appelé à interroger directement le président du comité de direction et le président du conseil d'administration sur l'intégrité de l'information. On se souviendra à ce propos que la confiance publique dans le comité d'audit et dans ses missions pourrait être compromise, tant par des manquements à l'indépendance, tant à l'indépendance effective qu'à l'apparence d'indépendance (Verschoor, p. 16).

Comme première condition on doit se limiter en tout cas à des administrateurs non opérationnels. Ceux-ci n'ont aucune compétence opérationnelle et ne touchent pas d'autres indemnités que les jetons de présence aux réunions du conseil d'administration. Notons cependant que l'utilité d'un comité exclusivement composé de "outside directors" est remis en cause par certains qui trouvent que comité n'a pas beaucoup de sens (Vincke, p. 47).

Il ne faudrait cependant pas conclure qu'en raison de la conception du comité d'audit, certains administrateurs - membres du comité d'audit -

acquièrent un certain pouvoir sur les autres membres du conseil d'administration, que ceux-ci aient ou non des compétences opérationnelles. Tous les administrateurs partagent une responsabilité identique et collégiale. Les administrateurs non opérationnels ne peuvent exercer indirectement aucune influence sur le management opérationnel (voir Jenkins, p. 14; voir aussi Vinten & Lee, 1993, p. 15).

Si l'on entend créer un comité d'audit au sein d'une entreprise, il faudra prendre ceci en considération pour la composition du conseil d'administration et nommer un certain nombre d'administrateurs non opérationnels. Une autre possibilité consisterait dans le fait que le législateur puisse exiger la nomination d'un certain nombre d'administrateurs non opérationnels. Toutefois, nombreuses sont les entreprises dans lesquelles il y a déjà des administrateurs appartenant à cette catégorie. Une enquête menée en Angleterre en 1988, à l'initiative de la Banque d'Angleterre, a permis de constater que plus de 90 % des entreprises, parmi les 1.000 sociétés sondées, avaient nommé des administrateurs non opérationnels et que dès lors il était relativement facile d'y constituer un comité d'audit (Vinten & Lee, 1993, p. 15).

Mis à part le fait que ces administrateurs ne peuvent avoir aucune responsabilité opérationnelle, un certain nombre de réflexions concernant l'indépendance et les incompatibilités dans le chef des membres du comité d'audit sont à prendre en considération.

Selon la NYSE (New York Stock Exchange), les personnes suivantes ne devraient pas être membres d'un comité d'audit :

- les membres de la direction, les cadres et les employés de l'entreprise ou de ses filiales;
- les parents proches des cadres de l'entreprise;
- les conseillers juridiques, ou autres entretenant une relation importante avec l'entreprise, ou avec une entreprise avec laquelle les administrateurs ont des liens.

Les anciens cadres et employés peuvent éventuellement siéger comme membre du comité d'audit, si le conseil d'administration estime qu'ils sont capables de faire preuve d'une indépendance suffisante. En tout cas, le conseil d'administration devra juger de l'indépendance de chaque candidat considéré individuellement.

Le Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act (FDICIA) exclut comme membres du comité d'audit :

- un membre de la direction, un cadre, un travailleur de l'entreprise ou d'une entreprise liée, ou quelqu'un qui a occupé cette fonction au cours de l'année précédente;

- le conjoint ou parent d'un travailleur de l'entreprise;
- la personne ayant un intérêt financier direct ou indirect dans l'entreprise, le titulaire de certains placements, le bénéficiaire de certains crédits, ...

Au Canada, le Bank Act, le Trust & Loan Companies Act et le Insurance Companies Act (entré en vigueur depuis le 1er juin 1992) reprennent également des conditions spécifiques en matière d'indépendance. C'est ainsi que ni les membres de la direction, ni les cadres, ni les travailleurs de l'organisation ou d'organisations liées, ne peuvent faire partie du comité d'audit. Par organisations liées, il faut entendre les fournisseurs, les créanciers et les actionnaires.

Selon le Cadbury Report britannique, tous les membres du comité d'audit doivent être des administrateurs non opérationnels, la majorité d'entre eux étant indépendants vis-à-vis de l'entreprise. Cette dernière condition implique qu'ils ne peuvent avoir des liens importants avec l'entreprise susceptibles d'influer sur leur jugement. C'est ainsi qu'ils ne peuvent bénéficier d'un plan de boni sur actions, ni d'un plan d'épargne-pension. Il faut également rappeler à ce niveau que c'est au conseil d'administration qu'il appartient, en dernier ressort, de juger de l'indépendance.

En résumé, on peut dire que sont expressément exclus de l'appartenance au comité d'audit, tous ceux qui ont un intérêt direct dans l'entreprise, quelles qu'en soient les modalités. Cette même exclusion semble aussi s'appliquer aux clients ou aux fournisseurs ayant des influences ou des factures réciproques importantes.

Une attention toute particulière est consacrée à la qualité d'actionnaire des membres du comité d'audit. En général, la qualité d'actionnaire n'est pas jugée comme problématique. Mais on peut éventuellement remettre en question l'indépendance lorsque le pourcentage des actions détenues est tel que l'administrateur pourrait influencer, même indirectement, la direction de l'entreprise. Un fois de plus, il s'agit ici aussi d'une question d'appréciation laissée à la discrétion des membres du conseil d'administration.

Nous avons vu plus haut, qu'aux États-Unis (FDICIA), un actionnaire important ne peut siéger dans le comité d'audit d'une banque. Bien que d'aucuns soutiennent que ce soit précisément le comité d'audit qui est le lieu idéal pour permettre à la holding mère de constater que les instructions du groupe soient bien respectées, une étude approfondie (IIA, 1993, pp. 9-103) conclut que ni les membres de la direction, ni les cadres ni les travailleurs de holdings ou de sociétés mères ne peuvent siéger dans un comité d'audit.

En ce qui concerne les administrateurs délégués, la plupart des auteurs estiment (voir notamment IIA, 1993, p. 10) qu'il faut un délai d'au moins deux années avant qu'ils ne puissent siéger dans le comité d'audit d'une entrepri-

se au sein de laquelle ils ont exercé une telle fonction; les relations qu'ils entretiennent avec leurs successeurs jouent également un rôle à cet égard.

Toutefois, les membres du comité d'audit siégeant, l'un dans un comité d'audit et l'autre dans un autre comité d'audit, alors qu'ils sont tous deux membres d'un conseil d'administration, pourront être considérés comme suffisamment indépendants.

Ne peuvent donc être retenus pour siéger dans le comité d'audit :

- les membres de la direction, les cadres et les employés (ou leurs parents):
 - de la société concernée;
 - de la société mère;
 - des filiales;
- les personnes entretenant des liens avec les principaux clients ou fournisseurs;
- les anciens membres du personnel ayant quitté la société depuis moins de deux ans;
- dans certains cas : les actionnaires importants.

IV.4. L'expertise

Il faudra d'abord que les membres du comité d'audit aient les qualités décrites ci-dessus. Les membres qui ont une expérience d'audit ou en finance viendront compléter ce comité d'audit pour lui permettre de poser les bonnes questions.

L'activité de l'entreprise pourra régulièrement être commentée lors des réunions du comité d'audit qui seront organisées dans un des sièges d'exploitation (dont une tournante sera assurée) avec une visite guidée des installations dirigée par les responsables techniques. Ceci permettra aux membres du comité d'audit, non seulement de mieux appréhender les activités de l'entreprise, mais aussi d'évaluer le risque d'exploitation.

Le comité d'audit suivra de près le système de contrôle interne par l'étude du fonctionnement du système de contrôle interne par les membres du comité d'audit, qui par ailleurs est évalué par eux. Ils peuvent à cet effet, se fonder sur les rapports des auditeurs internes et externes, ainsi que sur les entretiens qu'ils peuvent avoir avec ceux-ci. En outre, il n'est pas exclu que c'est précisément dans ce domaine que le comité d'audit sollicitera un supplément d'enquête.

Le cadre législatif et réglementaire dans lequel l'entreprise déploie ses activités sera également suivi par les membres du comité d'audit. Les nouveaux membres qui n'auraient pas encore les connaissances requises, seront initiés au cadre législatif et réglementaire applicable à l'activité de l'entreprise

(dispositions comptables et autres émanant, par exemple, de la Commission bancaire et financière, l'Organisme de Contrôle des Assurances). Les membres inscriront à leur ordre du jour une actualisation, chaque fois que les circonstances l'exigent.

Dans certains cas, ni le comité d'audit ni l'expert auquel il s'adresse habituellement n'auront les connaissances dont le comité a besoin : par exemple, dans le cas de fraude dans le chef du management, ou encore de nouveaux problèmes en matière d'environnement, ... Dans tous ces cas, le comité d'audit pourra faire appel à des spécialistes et à des conseillers externes. Il faudra dégager les moyens nécessaires pour le fonctionnement du comité d'audit. Dans le cadre de ce type d'activité, le comité d'audit transmettra à l'ensemble du conseil d'administration un rapport détaillé.

On peut aussi réunir une documentation à l'intention des membres du comité d'audit, documentation qui sera mise à jour et complétée à l'intervention, par exemple, du secrétaire du comité d'audit. (À ce propos, une surabondance d'information est à éviter dans la mesure où elle n'est pas accessible).

CHAPITRE V

LE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ D'AUDIT

V.1. Le président

Le fonctionnement efficace d'un comité d'audit dépendra, entre autres, du président de ce comité. C'est lui qui sera responsable du bon fonctionnement du comité d'audit et du suivi des recommandations que le comité d'audit adresse au management. Les grands comités d'audit ainsi que les autres, bien que cela présente moins d'importance, devront placer à leur tête une personnalité forte. Ce président devra aussi faire preuve d'une grande volonté lorsqu'il est confronté à un management fort, désireux, sciemment ou non, de limiter le fonctionnement du comité d'audit. Si les autres membres du comité ne sont pas très bien informés sur tout ce que l'on attend d'eux (voir IV.4. ci-dessus), la personnalité du président sera d'autant plus importante.

Il semble préférable que le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit (Jack, p. 7).

V.2. Les réunions

Une fréquence de quatre réunions par an au minimum semble être recommandée. Il faudra en outre prévoir la possibilité de convoquer le comité d'audit lorsque les conditions l'exigent. Si l'on veut associer le comité d'audit à l'établissement d'états financiers trimestriels (ou mensuels), il faudra augmenter la fréquence des réunions.

La durée moyenne des réunions peut être estimée à deux heures (IIAA, 1993, p. 19), alors que d'autres auteurs parlent de réunions durant en moyenne une demi-journée, voire une journée entière (Jack, p. 7). Une enquête (de 1990) a révélé qu'un président consacrait en moyenne 24 heures par an aux activités du comité d'audit (Bull., p. 71).

La durée de la réunion dépendra de l'ordre du jour et de la manière dont la réunion a été préparée. Tous les membres du comité d'audit devraient être en possession de la documentation avant la réunion, afin que la durée effective des activités soit sensiblement plus élevée en raison de la préparation consacrée à la documentation transmise. Il faudrait que l'ordre du jour et les documents s'y rapportant soient en possession des membres, sept jours au moins avant la date de la réunion, de manière à leur permettre éventuellement d'amender l'ordre du jour (Jack, p. 8).

Les réunions du comité d'audit seront programmées en fonction des missions imparties au comité, comme l'illustre l'exemple d'ordre de jour annuel que nous reproduisons dans le point V.4.

V.3. Personnes invitées

Les membres du comité d'audit n'ont pas personnellement de compétences opérationnelles; dès lors, le comité ne saurait faire du bon travail sans la collaboration du management dans le sens le plus large du terme.

Un membre du personnel de l'entreprise pourrait faire office de secrétaire du comité d'audit et tenir les procès-verbaux des réunions. Se pose la question de savoir qui pourrait remplir cette fonction. On retrouve très généralement deux suggestions en la matière : le secrétaire du conseil d'administration ou de la direction générale, soit encore le directeur de l'audit interne. Le secrétaire du comité est aussi le seul membre non permanent qui assiste à toutes les réunions du comité d'audit. Ceci n'empêche pas le comité d'audit de se réunir éventuellement en présence de non membres.

Selon certains auteurs, le directeur de l'audit interne pouvait faire office de secrétaire du comité d'audit et préparer également les procès-verbaux des réunions (IIA, 1993, p. 18 et p. 20; voir aussi Verschoor, pp. 14-15). En effet, celui-ci est aussi, comme nous le rappellerons plus loin, une source d'information pour le comité d'audit. Certains soutiennent au contraire que la présence permanente de l'auditeur interne pourrait compromettre l'indépendance du comité d'audit (Jack, p. 7). Dans certains cas, on désignera le contrôleur de gestion en tant que secrétaire du comité d'audit. Toutefois, la préférence ira au secrétaire du conseil d'administration/direction générale pour le poste de secrétaire du comité d'audit (voir également le Cadbury Report).

La présence d'autres dirigeants dépendra de l'ordre du jour des réunions, ceux-ci n'assistant à la réunion que pour les seuls points qui les concernent. On pensera notamment à l'administrateur/directeur des finances (et de l'administration), au contrôleur de gestion, au président du conseil d'administration, au directeur du département juridique, au directeur de l'audit interne. Selon l'étude susmentionnée, l'administrateur délégué n'assiste aux réunions que dans 62 % des cas, alors que l'administrateur directeur du département financier est présent à 88 % des réunions (IIA, 1993, p. 20).

Bien que le bon fonctionnement du comité d'audit suppose une étroite collaboration avec le management, le comité d'audit restera attentif à ce que ce soient les membres du comité et non les membres du personnel qui dirigent les points à débattre. À cet égard, la personnalité du président du comité d'audit jouera un rôle important.

V.4. L'ordre du jour

L'ordre du jour des réunions du comité d'audit sera établi en fonction de la mission dont le comité est investi. L'exemple d'ordre du jour est basé sur un exercice se clôturant au 31 décembre et une assemblée générale se tenant

au courant du mois de mai de l'année suivante. La fréquence des réunions dans notre exemple est de quatre fois par an, sans tenir compte d'éventuelles réunions supplémentaires qui seraient convoquées sur demande.

Les dates de réunion et l'ordre du jour pour tout l'exercice seront arrêtées par avance et approuvées par le comité d'audit. L'ordre du jour des réunions spécialement convoquées est établi par le secrétaire du comité, en concertation et avec l'accord express du président du comité d'audit.

AGENDA DU COMITÉ D'AUDIT

	FÉV.	AVRIL	AOÛT	NOV.
COMITÉ D'AUDIT- POINTS PROPRES				
Approbation et signature du procès-verbal des réunions antérieures	X	X	X	X
Lecture et éventuelle actualisation de la charte du comité d'audit				X
Rapport au conseil d'administration		X		
Rapport à l'assemblée générale		X		
ADMINISTRATEUR - DIRECTEUR FINANCES/CONTRÔLEUR				
Commentaire des états financiers (fin d'exercice)		X		
Commentaire des états financiers intermédiaires			X	
Lecture du projet de rapport de gestion		X		
Lecture du projet de brochure		X		
Principes comptables, règles d'évaluation et modifications éventuelles		X		
Informations économiques et financières à communiquer au conseil d'entreprise		X		
Lecture des rapports et notes destinés aux autorités de tutelle	X	X	X	X
Diverses autres informations (brochure d'augmentation de capital, communiqués de presse)	X	X	X	X
DIRECTEUR DE L'AUDIT INTERNE				
Lecture et mise à jour éventuelle de la charte du service d'audit interne				X
Discussion du programme d'audit				X
Avis relatif au budget de l'audit				X
Coordination des activités d'audit auditeur-interne et commissaire-reviseur			X	
Contrôle de qualité du service d'audit interne (code de conduite, respect des normes d'audit, ...)	X			
Information sur les constatations de l'audit relatives au dernier trimestre	X	X	X	X

AGENDA DU COMITE D'AUDIT

	FÉV.	AVRIL	AOÛT	NOV.
Examen du rapport d'activité du service d'audit interne (semestriel ou annuel)			(x)	x
Entretien personnel avec le directeur de l'audit interne	x	x	x	x
COMMISSAIRE-REVISEUR				
Examen de la lettre de nomination (tous les trois ans - avant l'assemblée générale appelée à délibérer)	x			
Examen des constatations relatives au contrôle interne et à la lettre de recommandations	(1)	(1)	(1)	(1)
Discussion des constatations de l'audit et du projet de rapport sur les comptes annuels		x		
Information sur le programme de revision			x	
Entretien personnel avec le commissaire-reviseur	x	x	x	x
ADMINISTRATEUR DÉLÉGUÉ ET AUTRES MEMBRES DU MANAGEMENT				
Commentaires: plan stratégique, évolution des affaires, ... (administrateur délégué/directeur général)		x		x
Dossiers juridiques (avocats, licences, ...) (responsable juridique)	x			
Situation fiscale (fiscaliste responsable)		x		
Discussion des rapports spéciaux et/ou de la lettre de déclaration à signer par le management à la demande du commissaire-reviseur (administrateur délégué/directeur général)	(2)	(2)	(2)	(2)

- (1) Aussitôt que possible après réception de cette lettre.
 (2) Lorsque ce document est présenté à la signature.

V.5. Les indemnités

La désignation d'un comité d'audit peut entraîner, dans le chef des membres, une indemnité supplémentaire pour les fonctions exercées au sein de ce comité (Olivier et Deboeck, p. 55-56).

Une étude réalisée en 1988 et financée par la National Association of Corporate Directors, a révélé que malgré les responsabilités accrues, malgré aussi la plus grande transparence sociale, les membres du comité d'audit ne font pas partie du groupe des administrateurs les mieux rémunérés (qui ne sont pas employés de l'entreprise). Les indemnités les plus élevées sont versées aux membres du comité exécutif, du comité de financement et du comité des investissements. Il s'agit là de comités du management, bien plus que ne l'est le comité d'audit (Verhoog, p. 8).

V.6. Les crédits de fonctionnement

Le comité d'audit bénéficie de l'assistance administrative de l'entreprise : les frais de fonctionnement du secrétariat sont supportés par l'entreprise. Le secrétaire veillera à ce que les invitations soient envoyées, à ce que les copies soient faites et envoyées et assurera la tenue des procès-verbaux.

Dans les cas où le comité d'audit ferait procéder à des enquêtes spéciales (par exemple, dans les cas où il existe une présomption de fraude), il peut faire appel à des spécialistes internes comme externes, qui l'assisteront dans ses travaux. Les moyens financiers doivent être garantis au comité d'audit dans la charte. Sous aucun prétexte, l'engagement de ces frais ne pourra dépendre de l'approbation d'autres administrateurs qui ne sont pas membres du comité d'audit.

CHAPITRE VI

LES RELATIONS AVEC LES ACTIONNAIRES, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LE MANAGEMENT

VI.1. Les actionnaires

Comme nous l'avons déjà indiqué ci-dessus (rapport de la Treadway Commission aux Etats-Unis), certains recommandent que le comité d'audit fasse rapport à l'assemblée générale des actionnaires, qui mentionnera :

- la composition du comité d'audit;
- l'objet, les responsabilités et les pouvoirs du comité;
- une description des activités du comité d'audit.

Une étude faite aux États-Unis (IIA, 1993, p. 12) a révélé que la reddition de comptes n'est pas habituelle, notamment parce que les administrateurs concernés redoutent de s'exposer à une responsabilité plus importante en raison de leur participation aux travaux du comité d'audit.

Les membres du comité sont avant tout des administrateurs et leur participation au comité d'audit ne peut en aucune façon modifier le principe de la collégialité des décisions du conseil. La responsabilité ne peut pas s'analyser différemment en fonction de la création du comité d'audit mais alors est-il bien légitime que certains membres du conseil d'administration soient amenés à faire rapport distinctement des autres. Ne pourrait-on en déduire alors que les membres du comité de direction doivent faire rapport distinctement sur les aspects opérationnels. Pourtant, un rapport sur l'existence et le fonctionnement du comité d'audit est utile. On considérera qu'il peut être une partie du rapport de gestion adressé aux actionnaires par l'ensemble collégial des administrateurs.

Récemment encore aux U.S.A. (1993), le Public Oversight Board de la SEC Practice Section de l'AIPCA estimait qu'un tel rapport adressé aux actionnaires se recommandait hautement. Les points suivants y seraient abordés, en admettant que ceux-ci décrivent la manière dont le comité s'est acquitté de ses tâches :

- le fait que le comité d'audit a examiné les comptes annuels;
- qu'il s'est concerté à cet effet avec le management et avec l'auditeur externe;
- que le comité d'audit a obtenu des auditeurs externes toutes les informations de contrôle qu'exigent les normes (américaines) (voir plus loin);

- que le comité d'audit est convaincu que les comptes annuels sont complets et cohérents avec toutes les informations dont disposent les membres du comité d'audit;
- que le comité est convaincu que les comptes annuels ont été établis conformément aux principes comptables applicables (IIA, 1993, p. 12).

Au minimum, le rapport de gestion devra mentionner l'existence de ce comité. Selon la bourse britannique, les sociétés cotées doivent mentionner les noms de tous les administrateurs non opérationnels avec une brève notice biographique (Jack, p. 20). Depuis 1993, chaque société cotée en bourse doit signaler si elle a installé un comité d'audit qui est conforme aux recommandations reprises dans le Cadbury Report (voir plus haut).

Enfin le Cadbury Report britannique recommande également que le président du comité d'audit assiste à l'assemblée générale pour pouvoir répondre à d'éventuelles questions posées par les actionnaires. Cela paraît être une thèse justifiée dans le cadre de la protection des intérêts des actionnaires.

Le schéma suivant présente les sources d'information dont disposent les actionnaires lors de l'assemblée générale :

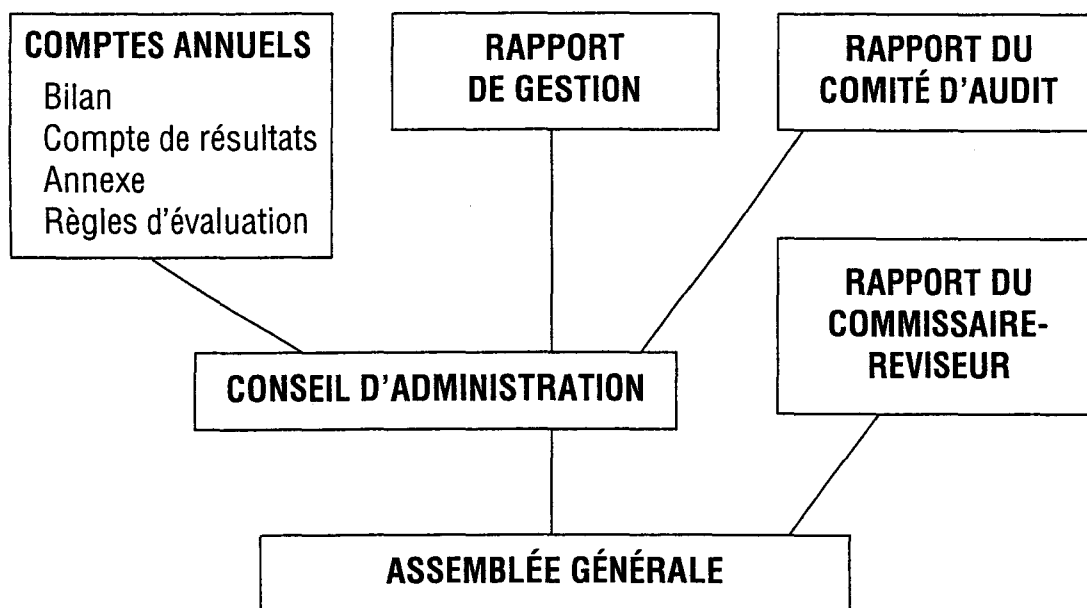


Figure 2
Informations communiquées à l'assemblée générale des actionnaires

VI.2. Le conseil d'administration

Puisque le comité d'audit fonctionne comme un sous-comité du conseil d'administration, le président de ce comité fera rapport des activités du comité de chaque réunion de celui-ci lors de la réunion suivante du conseil d'administration. Cela pourra se faire sous la forme d'un rapport de synthèse-

se. Il est encore plus important qu'une copie (de l'intégralité) du procès-verbal de la réunion du comité d'audit soit remise aux autres membres du conseil d'administration.

Un rapport écrit spécial du comité d'audit adressé au conseil d'administration peut se recommander lorsque le comité d'audit entend donner un avis spécifique et précis aux autres membres du conseil d'administration sur tel ou tel sujet (Jack, p. 20).

Le suivi de conflits d'intérêts potentiels impliquant des membres du conseil d'administration sera examiné lors des réunions du comité d'audit.

VI.3. Le management

Le comité d'audit ne saurait s'acquitter valablement de sa tâche sans faire appel au management lors de ses réunions. À cet égard, il ne suffit pas que le management soit simplement présent, il devra aussi participer activement aux réunions du comité d'audit.

À parcourir les responsabilités et les pouvoirs du comité d'audit, à lire attentivement l'ordre du jour du comité d'audit (voir plus haut), on peut supposer que la participation active du management est requise pour le bon fonctionnement du comité : les commentaires relatifs aux comptes annuels, et surtout sur les postes particulièrement sujets à évaluation. Les informations fournies par le management doivent être évaluées par les membres du comité d'audit. Pour cette évaluation, ils pourront aussi faire appel au commissaire-reviseur et au directeur de l'audit interne; ils pourront éventuellement procéder à une enquête spécifique, pour laquelle le comité pourra faire appel à un spécialiste.

Le comité d'audit aura régulièrement des réunions de travail avec les dirigeants opérationnels, afin de pouvoir constater la manière dont ils réalisent effectivement et efficacement les objectifs arrêtés par l'entreprise.

CHAPITRE VIII

LES COMITÉS DANS D'AUTRES ENTREPRISES (DE TAILLE RESTREINTE)

Le plus souvent, on situe le comité d'audit dans le contexte d'une grande entreprise. Il faudra dans ce cas, lors de la nomination des administrateurs, veiller à nommer trois administrateurs au moins qui n'ont pas de responsabilité opérationnelle. Ceci pourrait poser problème dans des entreprises moins importantes. Plusieurs considérations développées dans la présente étude peuvent aussi être utiles pour les entreprises n'ayant pas fait appel public à l'épargne.

Des thèmes tels que le contrôle interne, le rapport financier, les responsabilités des administrateurs, peuvent aussi être mis à l'ordre du jour d'un comité d'audit créé au sein d'une plus petite entreprise. Puisqu'il est rare que ces entreprises disposent d'un service de contrôle interne, une attention plus particulière sera consacrée à la collaboration avec le commissaire-reviseur.

Le comité d'audit peut aussi être utile dans des activités ou les entités non commerciales, par exemple pour assurer la réputation devant le grand public ou un groupe de "bienfaiteurs". Il en va de même pour les administrations et les organismes publics.

Une dernière remarque concerne les P.M.E. familiales; lorsque la deuxième ou la troisième génération arrive au pouvoir, la mise en place d'un comité d'audit pourra contribuer à stabiliser l'entreprise par une meilleure prise en compte des intérêts parfois divergents des membres d'une famille de plus en plus lointaine par rapport aux gestionnaires.

Ainsi pourrait-on éviter que le bon fonctionnement de l'entreprise ne subisse un préjudice du fait de controverses entre les membres de la famille ou entre différentes branches de la famille fondatrice. À long terme, chacun y trouverait son avantage.

CHAPITRE IX

ÉVALUATION DU COMITÉ D'AUDIT

L'évaluation du comité d'audit pourra s'effectuer sur la base d'une enquête mise en œuvre par le comité d'audit lui-même ou confiée à un spécialiste externe.

Une évaluation permettra d'améliorer le fonctionnement du comité d'audit. Les résultats de cette évaluation seront discutés par le conseil d'administration. C'est également à ce niveau que se prendront les décisions.

En annexe 1, nous reprenons un exemple de questionnaire de contrôle que l'on peut utiliser pour l'évaluation du comité d'audit.

Une évaluation tous les trois ans semble se recommander (IIA, 1993, p. 13), sauf si des défaillances graves sont constatées au cours d'une telle évaluation, auquel cas il pourrait être opportun de procéder plus rapidement à une nouvelle évaluation.

Le président du comité d'audit devra personnellement évaluer les membres du comité, surtout concernant les points suivants :

- l'objectivité et l'indépendance ,
- le jugement;
- la présence et la participation aux activités d'audit;
- le fonctionnement au titre d'expert au sein du comité d'audit.

À cet égard, il est important que le conseil d'administration au complet puisse pourvoir au remplacement d'un membre du comité d'audit, éventuellement sur proposition de ce dernier. Les circonstances d'un tel remplacement devraient à notre avis être exposées dans le rapport de gestion.