

Conférence IMA



Comité d'audit et Commissaires aux comptes : Quelle collaboration pour quels objectifs ?

Jean-Florent Rérolle
Houlihan Lokey Howard & Zukin
JRerolle@hlhz.com
+44 (0)20 7747 2780



Agenda



1. Le comité d'audit est une institution appelée à s'étendre
2. Il devient un lieu de pouvoir essentiel
3. Ses méthodes de travail vont être profondément bouleversées



Agenda



1. Le comité d'audit est une institution appelée à s'étendre
 1. Des principes posées en 1995
 2. Des progrès incontestables depuis 10 ans
 3. Des facteurs d'accélération puissants
2. Il devient un lieu de pouvoir essentiel
3. Ses méthodes de travail vont être profondément bouleversées



Viénot I a posé les bases du comité d'audit



- Rôle : Garant de la qualité de l'information financière
 - Méthodes et politique comptables
 - Processus interne de collecte et de contrôle
- Émanation du conseil
- Composition
 - Indépendance
 - Compétence
- Fonctionnement
 - Règlement
 - Comptes rendus d'activité
 - Auditions
 - Experts
 - Audit interne



Des progrès incontestables depuis 10 ans



- 65% des entreprises cotées étudiées par l'AMF ont des comités d'audit. La totalité des entreprises du CAC 40.
- La quasi totalité des entreprises du SBF 120 sont dotées d'un comite d'audit
 - 86% en 2003
 - 95% en 2004*
- Mais les Small-cap ont une marge de progrès
 - 20% en 2003
 - 25% en 2004**

* Source : Altedia

** Source : Ernst & Young



Une institution appelée à s'étendre



- La pression des investisseurs institutionnels
- Les exemples étrangers
 - Aux États-Unis: la loi Sarbanes-Oxley et les standards de cotation du NYSE et du Nasdaq
 - En Angleterre: le Smith report (2003) et « Combined Code » qui augmente l'indépendance et les pouvoirs des comités d'audit
- La 8ème directive
- La LSF
- L'action des administrateurs
 - la densité des liens inter-sociétés
 - L'IFA



Agenda



1. Le comité d'audit est une institution appelée à s'étendre
2. Il devient un lieu de pouvoir essentiel
 1. Un domaine réservé ...
 2. ... en expansion ...
 3. ... et naturellement protégé
 4. Les limites de cette évolution
3. Ses méthodes de travail vont être profondément bouleversées



Un domaine réservé



- La surcharge de travail à laquelle les conseils doivent faire face les conduit à répartir les tâches entre leurs administrateurs.
- Cette tendance concerne avant tout les matières les plus techniques comme les comptes
- Un domaine réservé se crée progressivement:
 - Sélection et supervision des CAC
 - Validation des choix comptables complexes et évaluation des changements de politiques comptables
 - Revue de la fiabilité des processus comptables (la mécanique d'élaboration des comptes)



Un domaine réservé en expansion



- Des exigences nouvelles

- Évaluation du contrôle interne (dans ses conséquences sur les états comptables)
- Analyse de l'impact potentiel des choix comptables sur la perception des investisseurs
- Analyse des budgets, des plans d'affaires et des évaluations (en particulier lors de la revue des impairments)
- Politique de communication financière

- Des compétences connexes

- Risques opérationnels
- Information non financière
- Gestion financière (levier financier, restructuration de dettes, dividendes ...)
- Fusions-Acquisitions (au-delà des aspects comptables)
- Aspects financiers de la stratégie
- Critères de performance dans le cadre de l'évaluation des dirigeants



Un domaine réservé naturellement protégé



- La matière est particulièrement complexe (exemple des IAS)
- Elle nécessite un volume de travail considérable
 - 15 heures par séances pour un Président : préparation, réunion, compte rendu
 - Augmentation constante du nombre de réunions
- La qualité de l'analyse repose beaucoup sur les interactions interpersonnelles entre les membres du comité et les personnes interrogées



Les limites de cette évolution



- La réaction des autres administrateurs qui ne veulent pas être dépossédés de leurs prérogatives
- L'importance du travail et du temps nécessaire pour l'assumer
- Les compétences personnelles des administrateurs :
 - « financially literate » et, éventuellement, expertise financière
 - Compréhension intime du fonctionnement du marché financier
 - Transversalité des domaines de la gestion
 - Empathie avec l'organisation et la culture de l'entreprise



Agenda



1. Le comité des comptes est une institution appelée à s'étendre
2. Il devient un lieu de pouvoir essentiel
3. Ses méthodes de travail vont être profondément bouleversées
 1. Les administrateurs adoptent des techniques de travail professionnelles
 2. Le Président du comité devient un élément clé du système
 3. Le comité est amené à s'appuyer davantage sur les commissaires aux comptes



Des techniques de travail plus professionnelles



- Un flux d'informations régulier en dehors des séances
- Une spécialisation croissante en fonction des enjeux
- Des contacts directs avec les opérationnels en fonction des responsabilités individuelles des membres
- Des approches focalisées
- Des réunions fréquentes et plus longues
- Des ordres du jour précis
- Des techniques de communication élaborées
- Une nouvelle relation de confiance avec les Cac
- Un recours plus fréquent à des experts indépendants



Le rôle clé du Président



- Formation des membres du comité
- Définition des priorités
- Fixation de l'ordre du jour du comité
- Garantie de la bonne information des membres du comité
- Organisation du travail des membres du comité
- Animation des débats
- Évaluation du fonctionnement du comité
- Compte rendu d'activité dans le rapport annuel
- Intervention devant l'Assemblée générale des actionnaires



Les défis du Cac



- Aider les administrateurs à:
 - remplir leurs mission de contrôle
 - à progresser dans la compréhension des enjeux

- Qualités:

- Pédagogie
- Pro-activité
- Dialogue constant
- Empathie
- Courage

- Aider le comité à anticiper davantage:
 - Impact de la stratégie sur la finance
 - Et réciproquement
- Qualités:
 - Maîtrise des techniques financières
 - Compréhension du marché financier
 - Actualiser le futur (et non plus seulement tester le présent)



Les 4 questions clés à poser aux CAC



- Warren Buffett's Letter to Shareholders, Berkshire Hathaway 2002 Annual Report
 - **If the auditor were solely responsible for preparation of the company's financial statements**, would they have in any way been prepared differently from the manner selected by management? This question should cover both material and nonmaterial differences. If the auditor would have done something differently, both management's argument and the auditor's response should be disclosed. The audit committee should then evaluate the facts.
 - **If the auditor were an investor**, would he have received - in plain English - the information essential to his understanding the company's financial performance during the reporting period?
 - Is the company following the same **internal audit procedure** that would be followed **if the auditor himself were CEO**? If not, what are the differences, and why?
 - **Is the auditor aware of any actions** - either accounting or operational - that have had the purpose and effect of moving revenues or expenses from one reporting period to another?



Conclusion



- L'action et la réflexion des Cac doivent désormais s'inscrire dans une perspective nouvelle : celle d'un déplacement du pouvoir vers le comité d'audit
- Leur indépendance et leur sérénité ne peuvent qu'en être renforcées
- Une incertitude : leur capacité à évoluer qui dépend:
 - De la législation
 - De leur ressort culturel interne



Annexes



- Bibliographie
- Le Combined Code UK (July 2003)- Extraits
- Directive Européenne- Article 39- Comité d'audit



Bibliographie



- Vade-mecum de l'administrateur, IFA, Janvier 2005
- Le vade-mecum de l'administrateur membre d'un comité d'audit, OQC, 2005
- Le Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, synthèse du MEDEF et de l'AFEP, octobre 2003
- Rôle et responsabilités des administrateurs, MEDEF, GPA Entrepreneur, avril 2004
- Code de déontologie de l'Administrateur, IFA, mars 2004
- Le guide de l'administrateur de société anonyme, François Basdevant, Anne Charvériat, Françoise Monod, Litec, 2e édition, 2004
- Recommandations sur le Gouvernement d'entreprise, Association Française de Gestion Financière, 1998, mises à jour en mars 2004
- Principes de Gouvernement d'entreprise de l'OCDE révisés, 2004
- Panorama 2004 du gouvernement d'entreprise des Midcaps françaises, Ernst&Young, 2003



Le Combined Code UK (July 2003)- Extraits



- C.3.2 The main role and responsibilities of the audit committee should be set out in written terms of reference and should include:
 - to monitor the integrity of the financial statements of the company, and any formal announcements relating to the company's financial performance, reviewing significant financial reporting judgments contained in them;
 - to review the company's internal financial controls and, unless expressly addressed by a separate board risk committee composed of independent directors, or by the board itself, to review the company's internal control and risk management systems;
 - to monitor and review the effectiveness of the company's internal audit function;
 - to make recommendations to the board, for it to put to the shareholders for their approval in general meeting, in relation to the appointment, re-appointment and removal of the external auditor and to approve the remuneration and terms of engagement of the external auditor;
 - to review and monitor the external auditor's independence and objectivity and the effectiveness of the audit process, taking into consideration relevant UK professional and regulatory requirements;
 - to develop and implement policy on the engagement of the external auditor to supply non-audit services, taking into account relevant ethical guidance regarding the provision of non-audit services by the external audit firm; and to report to the board, identifying any matters in respect of which it considers that action or improvement is needed and making recommendations as to the steps to be taken
- C.3.3 The terms of reference of the audit committee, including its role and the authority delegated to it by the board, should be made available. A separate section of the annual report should describe the work of the committee in discharging those responsibilities.
- C.3.4 The audit committee should review arrangements by which staff of the company may, in confidence, raise concerns about possible improprieties in matters of financial reporting or other matters. The audit committee's objective should be to ensure that arrangements are in place for the proportionate and independent investigation of such matters and for appropriate follow-up action.



Directive Européenne- Article 39- Comité d'audit



- 1. Les entités d'intérêt public doivent être dotées d'un comité d'audit, composé de membres non exécutifs de l'organe d'administration ou de membres de l'organe de surveillance de l'entité contrôlée, et d'au moins un membre compétent en matière de comptabilité et/ou d'audit.
- 2. Le comité d'audit est notamment chargé des missions suivantes:
 - a) suivi du processus d'élaboration de l'information financière ;
 - b) contrôle de l'efficacité des systèmes de contrôle interne, de l'audit interne le cas échéant, et de la gestion des risques de la société;
 - c) supervision du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés;
 - d) examen et suivi de l'indépendance du contrôleur légal ou du cabinet d'audit, en particulier pour ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée, ainsi que de tout engagement dudit contrôleur ou dudit cabinet de fournir des services autres que de contrôle.
 - e) sélection préalable de tout contrôleur légal ou cabinet d'audit dont la désignation est proposée par l'organe d'administration ou de surveillance
- 3. Le contrôleur légal ou le cabinet d'audit fait rapport au comité d'audit sur les questions fondamentales soulevées par le contrôle légal, notamment les faiblesses majeures du contrôle interne en rapport avec le processus d'élaboration de l'information financière, et il assiste le comité d'audit dans l'accomplissement de ses missions.



HLHZ en bref



Leader mondial des opérations de restructuration financière :
140 transactions pour un montant total de dette de plus de 150 milliards de dollars

Première banque pour la délivrance d'attestations d'équité pour la quatrième année consécutive

Négociation de 2,7 milliards de dollars de financement

Parmi les toutes premières banques conseils en fusions-acquisitions aux États-Unis :
#5 sur l'ensemble des transactions annoncées
#1 sur les transactions de moins de 150 millions de dollars
4 pour les transactions de moins de 1 milliard de dollars

