

# L'approbation des comptes

## Enjeux

Les comptes sont l'une des principales sources d'information sur la performance de l'entreprise, à la fois pour les actionnaires et pour les administrateurs. La première priorité du conseil d'administration doit être de garantir la fiabilité de l'information financière communiquée aux actionnaires. Le conseil arrête les comptes, et sa responsabilité et celle de ses membres sont donc susceptibles d'être engagées en cas d'irrégularités ou de fraude. Dans une société cotée, l'information du marché pose encore des défis supplémentaires (cf. le complément thématique « Relation investisseurs »).

Le conseil doit veiller à ce que l'information financière communiquée aux actionnaires soit fiable, comparable, intelligible et pertinente<sup>9</sup>. Pour cela, il doit :

- S'assurer que le dispositif de production des comptes est fiable grâce à :
  - La qualité des procédures comptables au sein de l'entreprise
  - L'adéquation des contrôles internes existant pour ces procédures
  - L'examen des comptes par les commissaires aux comptes dans le respect des règles garantissant leur indépendance et leur objectivité
- Revoir les principaux choix comptables et comprendre leur impact sur les résultats et le bilan de l'entreprise
- Vérifier que le contenu et la présentation des comptes permettront de répondre aux attentes d'information des actionnaires

Lorsque l'entreprise est cotée, l'administrateur doit s'interroger sur l'impact potentiel des choix comptables sur la perception des investisseurs. En effet, les actionnaires ne peuvent pas rester insensibles à des pratiques comptables contestables ou à des choix qui s'écarteraient trop de ceux habituellement retenus par le secteur.

En tant qu'administrateur, vous devez maîtriser suffisamment de notions comptables et financières pour lire et comprendre les comptes et dialoguer avec les professionnels qui les ont établis ou ceux de vos collègues qui sont membres du comité des comptes. Si votre parcours ne vous en pas donné l'occasion, une formation spécifique peut vous y aider.

Mais au-delà de l'arrêté des comptes, vous devez également savoir tirer parti de la richesse de l'information comptable, cela dans une perspective de contrôle de la gestion et de prise de décisions stratégiques.

## Les bonnes pratiques du conseil

### Identifier les situations dans lesquelles vous devez être particulièrement vigilant

Les comptes sont établis avant tout par l'entreprise et ne sont jamais exempts de risque d'erreur ou de choix discutables. Votre devoir de vigilance requiert d'identifier les facteurs aggravant ce risque. Les diligences du Conseil et de chaque administrateur devront être particulièrement approfondies lorsque l'une ou plusieurs des conditions suivantes sont réunies :

---

<sup>9</sup> Critères retenus par les nouvelles normes comptables internationales

- Fortes pressions sur les dirigeants pour atteindre des résultats ambitieux, voire irréalistes (attentes d'un actionnaire majoritaire, d'analystes financiers, etc...)
- Structure de rémunération des dirigeants les incitant à privilégier les résultats à court-terme
- Difficultés financières importantes
- Résultats exceptionnels par rapport à d'autres entreprises comparables
- Changement de principes comptables, de choix de périmètre ou de base de consolidation
- Activité donnant lieu à une comptabilité complexe (secteur financier, etc...)
- Transactions / opérations nécessitant un traitement comptable très sophistiqué
- Postes significatifs du bilan ou du compte de résultat reposant sur des estimations subjectives difficiles à corroborer
- Filiales, opérations ou comptes bancaires significatifs dans des paradis fiscaux

### Organiser les travaux

Pour absorber le volume de travail important et satisfaire à la technicité de cette fonction de contrôle des comptes, les conseils doivent mettre en place des modalités de travail spécifiques répondant aux critères suivants :

- Indépendance à l'égard de la direction générale, en s'appuyant sur les commissaires aux comptes et l'audit interne, s'il existe
- Compétence comptable et financière
- Disponibilité pour assurer la préparation et le suivi des travaux du conseil
- Pédagogie pour que l'ensemble du conseil bénéficie du même niveau d'information sur les sujets essentiels

En pratique, le conseil doit sélectionner les administrateurs présentant les compétences et l'indépendance nécessaire pour mener la préparation des travaux du conseil. Si ceux-ci sont en nombre insuffisant, le conseil doit s'interroger sur l'opportunité de recruter de nouveaux membres ou d'avoir recours à des censeurs ou à des experts extérieurs. Ce processus peut déboucher sur la formation d'une équipe informelle, mais, si la taille de l'entreprise le justifie, il est très fortement recommandé, et même indispensable pour une société cotée, qu'elle se traduise par la création d'un comité des comptes<sup>10</sup>.

### Exploiter la richesse de l'information financière

Il est d'autant plus essentiel que les comptes donnent une image fidèle de la situation de la société qu'ils constituent le socle sur lequel le conseil exerce sa mission de contrôle dans presque tous les domaines. En effet, les comptes sont la base de l'indispensable travail d'analyse financière permettant de détecter d'éventuelles dérives dans la gestion de la société.

Les administrateurs doivent être en mesure de relier les comptes et les résultats financiers qui leur sont présentés avec la performance économique de l'entreprise. Pour les y aider, la direction générale doit rendre compte de la formation du résultat à l'occasion d'une présentation au conseil.

---

<sup>10</sup> Voir le complément thématique « le comité des comptes »

Cette présentation peut être utilement complétée par le comité des comptes, voire même par les commissaires aux comptes auxquels les administrateurs peuvent directement s'adresser lors des séances consacrées à l'approbation des comptes. Le comité des comptes a intérêt à se faire communiquer par les commissaires aux comptes des éléments de leur revue analytique et à en présenter une synthèse au conseil.

Les comptes doivent également être utilisés pour éclairer :

- La stratégie (voir le complément thématique « L'élaboration de la stratégie »)
- Les opérations de fusion-acquisition (voir le complément thématique « Les fusions-acquisitions »)
- La gestion et la maîtrise des risques (voir le complément thématique « la gestion des risques »)