

# *Le comité d'audit*

*Guide pratique  
des exigences et  
tâches incombant  
aux membres d'un  
comité d'audit*

A des fins de simplification, le présent texte utilise exclusivement la forme masculine. Bien évidemment, elle sous-entend également la forme féminine.

## *Avant-propos*

Chère lectrice, cher lecteur,

La présente publication résume l'état actuel des prescriptions légales, réglementaires et de fait, ainsi que le quotidien d'un comité d'audit. Nous y mettons en lumière différents aspects issus des principaux secteurs économiques en Suisse, des sociétés industrielles aux établissements bancaires.

Les comités d'audit sont surtout présents dans les sociétés cotées en bourse, les banques et les entreprises d'assurance. Un comité d'audit fait l'objet d'attentes élevées de la part du public et se voit attribuer un large éventail de tâches. Cette publication a pour but de vous présenter les bonnes pratiques («best practice») en matière de constitution et de fonctionnement d'un comité d'audit, lesquelles, selon nous, ont fait leurs preuves. Nos explications se rapportent à la forme juridique de la société anonyme, mais elles peuvent aussi s'appliquer (du moins partiellement) aux entreprises ayant une autre forme juridique.

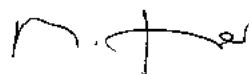
Nous décrivons en premier lieu le fondement d'un comité d'audit. Puis nous abordons ses principes réglementaires (charte du comité d'audit), sa composition et ses tâches. Nous parlons également des séances d'un comité d'audit, de sa transparence à l'égard des autres comités du conseil d'administration, de l'examen de son efficacité et de sa responsabilité.

De manière générale, les exigences imposées aux membres d'un comité d'audit sont élevées et ne cessent de croître. C'est pourquoi la formation continue et le contrôle régulier des tâches d'un comité d'audit sont aussi des éléments centraux d'une réflexion globale sur ce thème.

Nous vous souhaitons une lecture enrichissante et nous nous tenons à votre disposition pour en discuter.



Alex Astolfi  
Responsable Audit



Dr. Matthias Jeger  
Responsable Quality & Regulatory

---

# Table des matières

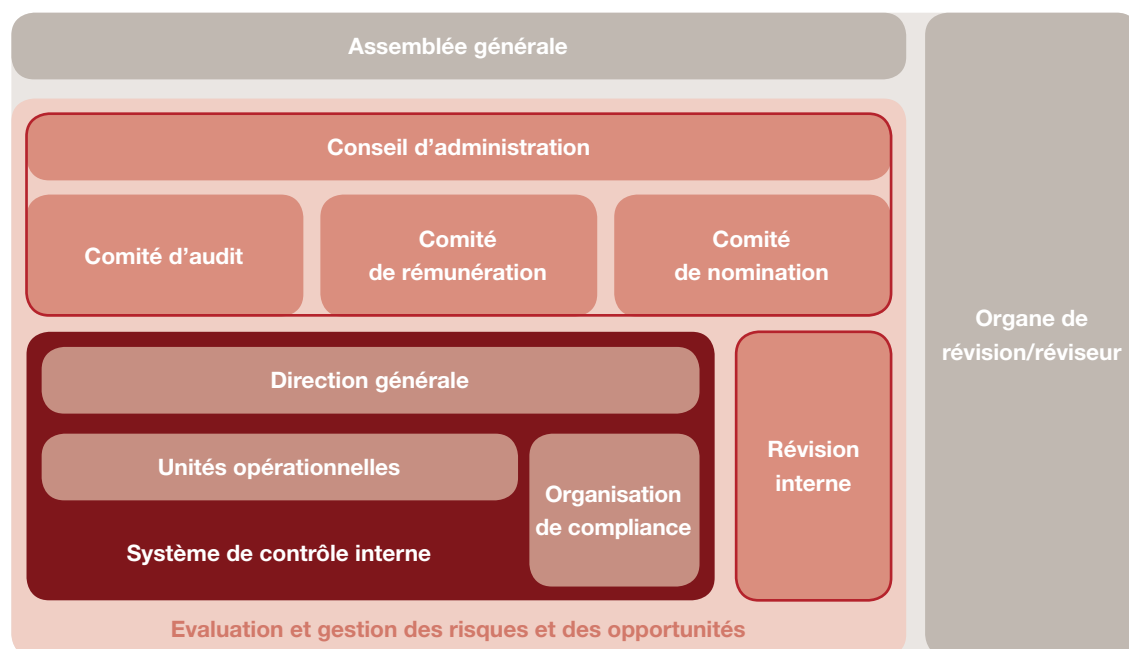
|     |  |    |
|-----|--|----|
| A   | Principes de base .....  | 5  |
| B   | Charte du comité d'audit .....   | 16 |
| C   | Exigences vis-à-vis des membres<br>d'un comité d'audit .....             | 20 |
| D   | Tâches d'un comité d'audit .....   | 26 |
| D.1 | Etablissement des comptes et processus d'établissement des comptes ..... | 32 |
| D.2 | Evaluation et gestion des risques et des opportunités .....              | 39 |
| D.3 | Système de contrôle interne (SCI) .....                                  | 43 |
| D.4 | Compliance .....   | 49 |
| D.5 | Révision interne .....   | 54 |
| D.6 | Organe de révision/réviseur .....  | 60 |
| E   | Séances .....  | 67 |
| F   | Transparence .....   | 71 |
| G   | Examen de l'efficacité .....   | 74 |
| H   | Responsabilité .....   | 77 |
|     | Remerciements .....  | 79 |
|     | Liste des abréviations .....   | 80 |
|     | Bibliographie .....  | 83 |
|     | Index .....  | 88 |
|     | Annexes .....  | 90 |

# A Principes de base

## 1 Structure de direction d'une entreprise

En ce qui concerne l'établissement de rapports financiers, la structure de direction d'une entreprise suisse d'une certaine importance économique se présente comme suit (voir fig. 1):

**Fig. 1: Structure de direction d'une entreprise concernant l'établissement de rapports financiers**



Dans la présente publication, nous nous intéressons au comité d'audit, un comité du conseil d'administration chargé de l'audit de l'entreprise. Concernant les comités du conseil d'administration, nous faisons une distinction entre les sociétés industrielles, pour lesquelles il n'existe aucune prescription légale à ce sujet, et les sociétés soumises à des dispositions réglementaires et prudentielles particulières. Le deuxième groupe comprend surtout les banques, les entreprises d'assurance et les sociétés cotées en bourse.

## 2 Constitution de comités du conseil d'administration

### 2.1 Sociétés industrielles

Depuis qu'economiesuisse, l'organisation faitière des entreprises suisses, a publié le «Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance» (abrégé en «Swiss Code») en juillet 2002, les entreprises ont donné naissance au comité d'audit. Ce dernier est, aux côtés de la direction générale et de la révision interne, un interlocuteur important pour le réviseur externe.

Le Swiss Code s'adresse aux sociétés suisses ouvertes au public et a valeur de recommandation («soft law»)<sup>1</sup> Par conséquent, le conseil d'administration institue, en son sein, des comités chargés d'analyser en profondeur certaines questions techniques ou questions liées au personnel, et d'en rendre compte au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance.<sup>2</sup> Le Swiss Code nomme trois comités:

- Le **comité d'audit** (*audit committee*).
- Le **comité de rémunération** (*compensation committee*). Ce comité soumet au conseil d'administration pour approbation les principes régissant la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction générale.
- Le **comité de nomination** (*nomination committee*).<sup>3</sup> Ce comité fixe les principes régissant la sélection des candidats à élire ou à réélire au conseil d'administration, et prépare la sélection selon ces critères.<sup>4</sup>

### 2.2 Banques

En principe, les règles du droit des sociétés s'appliquent aux organes des banques. Le droit de surveillance pour les banques fixe des conditions supplémentaires concernant le conseil d'administration dans son ensemble et le comité d'audit. Les principales règles complémentaires se basent sur la Loi sur les banques et l'Ordonnance sur les banques et se trouvent dans les décrets suivants de l'Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA:<sup>5</sup>

- Circulaire 2008/24 «Surveillance et contrôle interne – banques»
- Questions fréquemment posées (FAQ) «Direction supérieure des banques et des négociants en valeurs mobilières»

Certaines de ces règles sont érigées selon le principe «comply or explain». Cela signifie qu'une banque peut aussi ne pas suivre certaines règles à condition qu'elle le justifie dans son rapport annuel.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Voir economiesuisse (2014), p. 6. Des sociétés ou organisations d'une certaine importance économique non cotées en bourse (y compris les entreprises ayant une forme juridique autre que celle de la société anonyme) peuvent également emprunter au «Swiss Code» ses idées directrices.

<sup>2</sup> Voir economiesuisse (2014), p. 13.

<sup>3</sup> Evidemment, d'autres comités du conseil d'administration sont envisageables, tels que par exemple un comité de technologie ou de recherche.

<sup>4</sup> Voir economiesuisse (2014), p. 14.

<sup>5</sup> Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne (Loi sur les banques, LB), RS 952.0, et Ordonnance sur les banques et les caisses d'épargne (Ordonnance sur les banques, OB), RS 952.02.

<sup>6</sup> Voir p. ex. FINMA, Circulaire 2008/24, chiff. 37, si aucun comité d'audit n'a été constitué.

Pour les banques, aucun membre du conseil d'administration ne peut faire partie de la direction générale.<sup>7</sup> Le conseil d'administration doit compter au moins trois membres.<sup>8</sup> Pour le seconder, il peut constituer des comités et confier des tâches à certains membres. A des fins de répartition judicieuse du travail, il peut constituer des comités permanents dont les membres (au nombre minimum de deux) seront choisis dans ses rangs, à condition que le conseil d'administration dans son ensemble comprenne au moins cinq membres. Des comités mixtes dont les membres seraient issus du conseil d'administration et de la direction générale sont interdits.<sup>9</sup>

Les banques doivent constituer un comité d'audit si au moins l'un des critères suivants est rempli:

- Total du bilan supérieur à 5 milliards de francs suisses
- Volume des actifs supérieur à 10 milliards de francs suisses
- Fonds propres nécessaires conformément à l'Ordonnance sur les fonds propres (OFR) supérieurs à 200 millions de francs suisses
- Cotation de titres de participation

Si une banque ne dispose pas de comité d'audit, le conseil d'administration devra confier à un ou deux membres non exécutifs du conseil d'administration les tâches d'un comité d'audit. Ces personnes, tout comme les membres du comité d'audit, doivent avoir de bonnes connaissances et l'expérience requise en matière de questions financières et de comptabilité, et connaître l'activité de révision interne et externe. Le président du conseil d'administration ne peut pas se voir confier les tâches du comité d'audit; si une banque va à l'encontre de cette exigence, elle devra justifier sa décision dans son rapport annuel (voir chapitre C, 5 Indépendance).<sup>10</sup>

### 2.3 Directions de fonds/gestionnaires de fortune de placements collectifs de capitaux

Pour les organismes tels que les directions de fonds ou les gestionnaires de fortune soumis à la Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux ou LPCC (organismes de placements collectifs), peu de dispositions de gouvernance d'entreprise spécifiques divergent des prescriptions générales du Code suisse des obligations (CO).<sup>11</sup> Beaucoup de directions de fonds font partie d'un groupe financier ou d'un conglomérat financier dont la surveillance en termes d'exigences du droit des sociétés intervient au niveau de la société mère (holding).<sup>12</sup>

Pour les gestionnaires de fortune de placements collectifs de capitaux, il s'agit souvent d'opérateurs plus petits sans structure de groupe. Leur conseil d'administration compte peu de membres, il n'y a donc pas de délégation de tâches aux comités.<sup>13</sup>

<sup>7</sup> Art. 8 al. 2 OB. Le 30 avril 2014, le Conseil fédéral a approuvé la révision totale de l'Ordonnance sur les banques. Cette dernière est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2015 en même temps que les dispositions révisées de la Loi sur les banques concernant les fonds en déshérence. Cette révision totale de l'Ordonnance sur les banques amorce la mise en œuvre du nouveau droit comptable et de la réglementation sur les fonds en déshérence approuvée par le Parlement le 22 mars 2013. L'Ordonnance sur les banques a également été révisée sur les plans formel et rédactionnel. La disposition relative à la direction supérieure se trouve à l'art. 11 al. 2.

<sup>8</sup> Art. 8 al. 1 OB (art. 11 al. 1 après la révision totale).

<sup>9</sup> FINMA, Circulaire 2008/24, chiff. 28 et questions fréquemment posées (FAQ), p. 4, chiff. 9.

<sup>10</sup> FINMA, Circulaire 2008/24, chiff. 30, 32–40.

<sup>11</sup> Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux (Loi sur les placements collectifs, LPCC), RS 951.31. Les formes sociales visées en tant que sociétés de placements sont, en pratique, les directions de fonds, les gestionnaires de fortune de placements collectifs de capitaux (PCC), les représentants de gestionnaires de PCC étrangers, les SICAV (forme de sociétés d'investissement à capital variable) et les principaux commandités dans des sociétés en commandite de PCC. Pour une définition de la gouvernance d'entreprise, voir *economiesuisse* (2014), p. 6.

<sup>12</sup> Par «groupes financiers», on entend au moins deux entreprises qui forment une unité économique, à condition que l'une des entreprises au moins soit une banque ou un négociant en valeurs mobilières. Un conglomérat financier est un groupe financier auquel appartient au moins une compagnie d'assurance d'importance économique considérable (art. 3c de la Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne) (Loi sur les banques, LB), RS 952.0.

<sup>13</sup> En Suisse, les gestionnaires de fortune de placements collectifs de capitaux sont soit intégrés dans une banque ou une compagnie d'assurance, soit des PME (petites et moyennes entreprises) indépendantes.

Outre les tâches de surveillance selon le droit des sociétés, le conseil d'administration d'un organisme de placements collectifs surveillé doit également connaître ses obligations relevant du droit de la surveillance. Selon la réglementation de la FINMA, les membres du conseil d'administration d'un organisme de placements collectifs surveillé doivent avoir l'expérience et les compétences adéquates en matière de gestion de patrimoine, connaître les risques et avoir de l'expérience dans les domaines de la gestion des risques et de la compliance. Le conseil d'administration doit se composer d'au moins trois membres, dont la majorité n'exerce pas d'activité dans l'organisme de placements collectifs surveillé. Au moins un tiers du conseil d'administration doit être indépendant de l'organisme de placements collectifs.<sup>14</sup>

Seules les organismes de placements collectifs dont les membres du conseil d'administration et de la direction générale jouissent d'une bonne réputation peuvent obtenir une autorisation. En outre, lesdits membres doivent offrir la garantie d'une activité commerciale irréprochable et disposer des qualifications requises.<sup>15</sup>

Il est prévu que la réglementation sur les directions de fonds/gestionnaires de fortune issue de la LPCC soit transposée dans la Loi sur les établissements financiers (LEFin) qui entrera en vigueur à partir de janvier 2017.

Il convient de faire la distinction entre les organismes de placements collectifs et les fortunes gérées qui, en pratique, sont généralement organisées en pools d'actifs sans personnalité juridique, ni personnel, et qui sont visées par la LPCC.

Une particularité réside dans les sociétés d'investissement cotées qui ne sont pas visées par la LPCC et qui ne sont pas soumises à la surveillance de la FINMA. Ces sociétés doivent suivre les règles applicables aux entreprises cotées en bourse.

## 2.4 Entreprises d'assurance

Les entreprises d'assurance sont soumises non seulement aux règles du droit des sociétés, mais également aux exigences du droit de la surveillance, lesquelles sont pertinentes pour le comité d'audit. D'une part, les exigences générales de garantie d'une activité commerciale irréprochable qui concernent également les membres du conseil d'administration sont à observer.<sup>16</sup> D'autre part, les règles figurant dans les circulaires FINMA suivantes s'appliquent:

- Circulaire 2008/32 «Gouvernance d'entreprise – assureurs»
- Circulaire 2008/35 «Révision interne – assureurs»
- Circulaire 2008/27 «Organisation – groupes d'assureurs»

Les informations de référence et les informations sur la pratique de la FINMA proviennent également de ses observations liées aux «Swiss Qualitative Assessments».<sup>17</sup>

Les personnes responsables de la haute direction, de la surveillance, du contrôle et de la direction générale doivent jouir d'une bonne réputation et offrir la garantie d'une activité commerciale irréprochable. Dans ce contexte, le curriculum vitæ des nouveaux membres du conseil d'administration doit être transmis à la FINMA.<sup>18</sup>

<sup>14</sup> FINMA, Communication 34 (2012), «Gestionnaires de placements collectifs de capitaux», p. 6.

<sup>15</sup> Voir art. 14 de la LPCC et art. 10–12a de l'Ordonnance sur les placements collectifs de capitaux (OPCC), RS 951.311.

<sup>16</sup> Voir art. 14 de la Loi fédérale sur la surveillance des entreprises d'assurance (Loi sur la surveillance des assurances, LSA), RS 961.01, et art. 12–14 de l'Ordonnance sur la surveillance des entreprises d'assurance privées (Ordonnance sur la surveillance, OS), RS 961.011.

<sup>17</sup> FINMA, Communication 46 (2013). La FINMA publie les observations du deuxième «Swiss Qualitative Assessment» (SAQ II) et Communication 5 (2010) ainsi que les résultats du premier «Swiss Qualitative Assessment».

<sup>18</sup> Voir art. 12 al. 2 et art. 14 al. 2 de l'OS.



La réglementation n'aborde pas la constitution d'un comité d'audit (ou d'autres comités du conseil d'administration). Le conseil d'administration définit sa formation et sa constitution dans le cadre de sa compétence d'organisation. Selon la taille et la complexité de l'entreprise, la constitution d'un comité d'audit peut s'avérer opportun. Les entreprises d'assurance sont tenues d'informer régulièrement les parties prenantes internes et externes de leur gouvernance d'entreprise, y compris de la constitution d'un comité d'audit. Ce dernier peut également servir à garantir la collaboration avec la révision interne.<sup>19</sup>

Les «Swiss Qualitative Assessments» ont donné lieu aux constatations et recommandations suivantes:

- Le nombre d'entreprises d'assurance avec des comités est en augmentation, les comités d'audit étant les plus représentés.
- La gouvernance des comités est encore insuffisante, en particulier en ce qui concerne leur structure, leur régulation et leur efficacité.
- Les documents organisationnels (règlement, charte d'organisation) sont souvent insuffisants, voire inexistantes.
- Certaines entreprises d'assurance élaborent leurs propres conditions pour la constitution de comités, par exemple, la condition selon laquelle la majorité des membres doit avoir de l'expérience en matière de questions financières et de comptabilité.<sup>20</sup>
- En dehors des comités d'audit, les comités du conseil d'administration les plus représentés sont les comités de risque, de rémunération et de nomination.
- Les présidents de comités d'audit consacrent en moyenne 18 jours par an à leur mandat. Ils considèrent qu'il s'agit là d'un investissement suffisant.
- Les présidents des comités d'audit sont souvent des membres du conseil d'administration externes et indépendants.
- Les évaluations des comités du conseil d'administration sont encore peu répandues.<sup>21</sup>

Les groupes d'assurance comprennent au moins deux entreprises qui forment une unité économique ou sont soumises à un contrôle commun. Au moins l'une des entreprises d'assurance faisant partie du groupe doit opérer principalement dans le domaine de l'assurance.<sup>22</sup> Les conglomérats d'assurance sont des groupes d'assurance auxquels appartient au moins une banque ou un négociant en valeurs mobilières d'importance économique considérable.<sup>23</sup>

<sup>19</sup> FINMA, Circulaire 2008/32, chiff. 10 et 38 et Circulaire 2008/35, chiff. 11.

<sup>20</sup> Le premier groupe de quatre constatations et recommandations fait partie de l'annexe à la Communication 5 de la FINMA (2010).

<sup>21</sup> Le deuxième groupe de quatre constatations et recommandations fait partie de l'annexe à la Communication 46 de la FINMA (2013).

<sup>22</sup> Voir art. 64 LSA.

<sup>23</sup> Voir art. 72 LSA.

Les groupes et conglomérats d'assurance doivent soumettre à la FINMA une présentation de leur structure d'organisation, de contrôle et de gestion au niveau de la direction du groupe.<sup>24</sup> Tout changement apporté dans l'un de ces trois domaines doit être déclaré dans un délai de 14 jours après son entrée en vigueur.<sup>25</sup> La structure de direction comprend le conseil d'administration et les membres de la direction générale au niveau de la direction du groupe. La définition de la répartition des tâches et des responsabilités s'effectue dans le cadre des statuts, du règlement d'organisation, de la répartition des compétences et du code de conduite.

Les documents suivants doivent être transmis:

- Organigramme de la direction générale
- Nom, date d'entrée en fonction, curriculum vitae et descriptif des tâches des membres de la direction générale ainsi que des membres du niveau hiérarchique subséquent
- Règlement d'organisation

Le règlement d'organisation doit, entre autres, comprendre des indications sur les comités du conseil d'administration. Il doit décrire au moins leur composition et organisation, leurs tâches et compétences et les modalités de l'établissement de rapports au conseil d'administration.<sup>26</sup>

## 2.5 Entreprises cotées en bourse

Les émetteurs qui remplissent l'un des deux critères suivants doivent respecter la Directive relative aux informations sur la gouvernance d'entreprise (en abrégé Directive Corporate Governance, DCG):

- Emetteurs dont les droits de participation sont cotés à la SIX Swiss Exchange et dont le siège est en Suisse
- Emetteurs dont le siège est à l'étranger et dont les droits de participation sont cotés à la SIX Swiss Exchange, mais pas dans leur pays d'origine

La DCG impose la publication d'informations sur la répartition des tâches et les méthodes de travail du conseil d'administration, sur la composition et le travail de tous les comités du conseil d'administration, sur leurs tâches et sur la délimitation de leurs compétences. L'ensemble des règles se base sur le principe de «comply or explain», ce qui implique qu'il est possible de renoncer à la publication de certaines informations. Dans ce cas, la société cotée en bourse doit le spécifier et le justifier en détail dans son rapport de gestion.<sup>27</sup> Ni le Swiss Code, ni la DCG n'imposent que le conseil d'administration constitue des comités.

Outre le devoir d'information sur la gouvernance d'entreprise, les entreprises cotées en bourse sont soumises à d'autres obligations. Ces dernières sont soumises à la surveillance de SIX Exchange Regulation:<sup>28</sup>

- **Devoirs d'annonce:** Ils ont pour but de garantir que la bourse et les intervenants disposent, en temps voulu et sous une forme appropriée, des informations techniques et administratives sur les titres cotés. Il s'agit, par exemple, d'informations sur les changements d'organe de révision ou du modèle de rémunération, la date de la prochaine assemblée générale, les rapports financiers ou la structure du capital.
- **Publicité événementielle:** Dans le cadre de la publicité événementielle, le devoir d'annonce concerne les faits survenus dans la sphère d'activité d'une entreprise cotée en bourse et qui ne sont pas connus du public, lesquels sont susceptibles d'influencer les cours. Cette disposition a pour objet de mettre l'ensemble des intervenants présents et futurs sur un pied d'égalité face à l'information, afin de garantir la transparence et l'égalité de traitement des investisseurs.

<sup>24</sup> Voir art. 191 al. 2 ou art. 204 OS.

<sup>25</sup> FINMA, Circulaire 2008/27, chiff. 2.

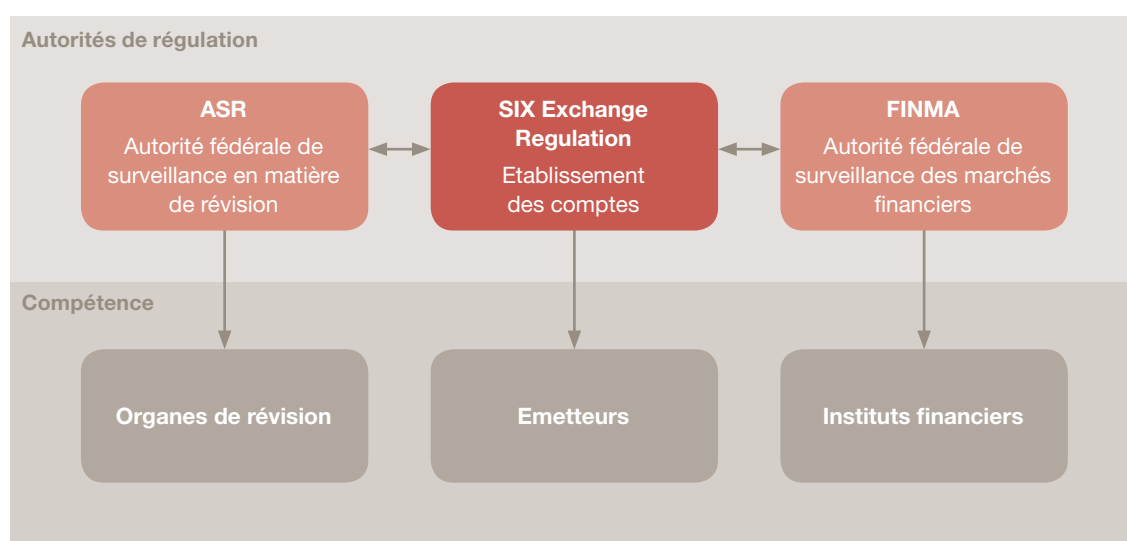
<sup>26</sup> FINMA, Circulaire 2008/27, chiff. 7-11.

<sup>27</sup> Voir art. 3 et 7 de la Directive relative aux informations sur la gouvernance d'entreprise (Directive Corporate Governance, DCG) et chiff. 3.4 de l'annexe à la DCG.

<sup>28</sup> Voir [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

- **Publication des participations:** Il est possible qu'une personne ou un groupe soumis(e) au devoir d'annonce franchise, vers le haut ou vers le bas, les seuils des droits de vote d'une société cotée ayant son siège en Suisse (ou d'une société dont les titres sont cotés en Suisse à titre principal et dont le siège est à l'étranger). Dans les deux cas, la personne ou le groupe doit transmettre une déclaration par écrit à l'émetteur et à la bourse dans les quatre jours de bourse suivant la naissance du devoir de publication.<sup>29</sup>
- **Transactions du management:** Les dispositions relatives à la publication des transactions du management imposent aux émetteurs de déclarer les transactions des membres de leur conseil d'administration et de leur direction générale lorsque ces transactions portent sur les propres droits de participation de l'émetteur, sur les droits de conversion et d'acquisition attachés aux actions de l'émetteur, ainsi que sur des instruments financiers dont le prix est lié de manière déterminante à ces droits de participation.
- **Établissement des comptes:** Le Règlement de cotation et la Directive concernant l'établissement des comptes imposent à l'émetteur le respect des normes de présentation des comptes, qui permettent d'obtenir une image fidèle et juste («true and fair view») de la situation financière, du patrimoine et des résultats. L'organe de révision vérifie et SIX Exchange Regulation surveille l'établissement des comptes (voir fig. 2).<sup>30</sup>

Fig. 2: Activité de surveillance des différentes autorités de régulation<sup>31</sup>



<sup>29</sup> Voir art. 20 de la Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (Loi sur les bourses, LBVM), RS 954.1. Les seuils s'élèvent à 3, 5, 10, 15, 20, 25, 33 $\frac{1}{3}$ , 50 ou 66 $\frac{2}{3}$  pour cent des droits de vote.

<sup>30</sup> Voir art. 49–51 du Règlement de cotation visant les exigences fondamentales en matière d'établissement des comptes et la Directive concernant la présentation des comptes (Directive Présentation des Comptes, DPC) selon les normes comptables reconnues IFRS, US GAAP et Swiss GAAP RPC.

<sup>31</sup> Voir [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

### 3 Avantages et inconvénients

La délégation de certaines tâches à un comité d'audit présente certains avantages:

- Déchargement du conseil d'administration
- Discussions intensives sur les différents sujets. Ces discussions se font en temps opportun et sont axées sur les objectifs
- Mise en commun de connaissances spécialisées

D'un côté, l'asymétrie de l'information entre la direction générale et le conseil d'administration est réduite par la constitution de comités. D'un autre côté, la complexité du travail du conseil d'administration est accrue. Les autres membres du conseil d'administration risquent de ne pas suffisamment s'informer des activités des comités ou de ne pas en être suffisamment informés. Les travaux du comité d'audit relèvent toutefois de la responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration.<sup>32</sup>

### 4 Compliance

Par «compliance», on entend le respect des normes applicables (lois, ordonnances, normes internationales, règlements internes ainsi que codes de conduite ou conditions générales). La compliance n'est plus dissociable du quotidien économique et s'exprime de multiples façons.

Par exemple, les collaborateurs doivent respecter le code de conduite de leur entreprise et ne peuvent accepter de cadeaux ou invitations à partir d'une certaine valeur que si la personne responsable de la surveillance l'autorise. Si la personne concernée viole ces règles de conduite, elle risque une sanction pouvant aller jusqu'au licenciement. La violation des lois peut entraîner de lourdes amendes, par exemple, en cas d'entente illicite au sens d'un cartel. En cas de violation des lois, telles que par exemple la loi sur le travail des enfants, dans le cadre de l'achat de marchandises à l'étranger, la société concernée prend un risque considérable quant à son image de marque.

Aujourd'hui, les clients des entreprises industrielles accordent de plus en plus d'importance aux produits fabriqués à partir de ressources renouvelables ou, plus simplement, de manière durable. Le respect des exigences associées est surveillé à différents niveaux. Ceci peut être par le client lui-même, par l'entreprise qui fabrique le produit concerné et ses collaborateurs, par des organisations professionnelles ou par des autorités de surveillance. Dans les entreprises, les thématiques relatives au développement durable dans le cadre de la compliance et du système de contrôle interne (SCI) sont de plus en plus souvent prises en compte par le biais de messages à l'attention des supérieurs, des responsables du personnel ou à l'aide d'une ligne de signalement anonyme.

<sup>32</sup> Voir art. 716a du Code des obligations (CO), RS 220, sur les attributions intransmissibles et inaliénables du conseil d'administration.

## 5 Autorité de surveillance en matière de révision

A l'automne 2007, l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) a pris ses fonctions. Elle régule l'agrément des réviseurs et leur surveillance.<sup>33</sup>

Le type de contrôle dépend de l'existence d'emprunts en cours ou d'actions cotées, du fait qu'une entreprise contribue à hauteur de 20% au moins des actifs ou du chiffre d'affaires aux comptes de cette société (sociétés ouvertes au public) mais également de sa taille. Pour pouvoir procéder à un contrôle, un agrément par l'ASR est nécessaire (voir fig. 3).

**Fig. 3: Types d'entreprise, types de contrôle et agréments nécessaires<sup>34</sup>**

| Type d'entreprise   | Type de contrôle   | Agrément nécessaire   |
|---|--------------------|---|
| Sociétés ouvertes au public   | Contrôle ordinaire | Entreprise de révision soumise à la surveillance de l'Etat  |
| Sociétés qui, au cours de deux exercices successifs, dépassent deux des valeurs suivantes:<br>a. total du bilan: 20 millions de francs<br>b. chiffre d'affaires: 40 millions de francs<br>c. 250 emplois à plein temps sur une moyenne annuelle | Contrôle ordinaire | Entreprise de révision (expert-réviseur agréé/e)  |
| Sociétés qui ne dépassent pas les critères de valeur susmentionnés  | Contrôle restreint | Personne physique (réviseur ou expert-réviseur agréé/e)<br><br>Entreprise individuelle dont seul le propriétaire fournit des prestations en matière de révision (réviseur ou expert-réviseur agréé/e) |

Dans le cadre de son devoir de surveillance, l'ASR examine les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat. Elle vérifie l'authenticité des documents d'agrément et le système d'assurance qualité («firm review») et évalue le traitement des mandats de révision («file review»).<sup>35</sup>

<sup>33</sup> D'après le rapport annuel 2013 de la FINMA, p. 104, la date de mise en commun de la surveillance des sociétés d'audit dans le domaine de l'audit comptable et de l'audit prudentiel, exercée jusqu'alors séparément par la FINMA, auprès de l'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) reste en suspens.

<sup>34</sup> Voir art. 727–727a CO sur le type d'entreprise et d'audit.  
Voir [www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch](http://www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch).

<sup>35</sup> Voir [www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch](http://www.revisionsaufsichtsbehoerde.ch).

## 6 Les réglementations en dehors de la Suisse

### 6.1 Le comité d'audit aux Etats-Unis

Aux Etats-Unis, les entreprises cotées en bourse doivent constituer un comité d'audit. En 1972, dans son communiqué «Standing Audit Committee Composed of Outside Directors», la U.S. Securities and Exchange Commission (SEC) s'est prononcée en faveur de la constitution d'un comité d'audit.<sup>36</sup> D'autres réglementations ont découlé du Sarbanes-Oxley Act (SOA), en 2002, et de la création qui s'en est suivie de l'autorité américaine de surveillance en matière de révision: la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB).<sup>37</sup> Ces dispositions s'appliquent également aux entreprises étrangères cotées en bourse aux Etats-Unis.

Toutefois, la structure de direction d'une société américaine diffère considérablement de celle des entreprises suisses, en particulier sur ces points:

- Système moniste: mise en commun de la direction générale et du contrôle au sein du conseil d'administration
- Responsabilité individuelle de chaque membre du conseil d'administration
- Responsabilité directe du choix, du règlement portant sur les honoraires et de la supervision de l'organe de révision
- Exigences incombant à chacun des membres du comité d'audit<sup>38</sup>

### 6.2 Les réglementations européennes

Sur la base du livre vert de la Commission européenne de 2011, le Parlement européen a voté la réforme de l'audit le 3 avril 2014 après avoir procédé à quelques adaptations du concept d'origine. Le Conseil de l'UE a adopté la proposition de directive le 14 avril 2014.<sup>39</sup> Les entreprises d'intérêt public (entreprises cotées en bourse, banques, entreprises d'assurance et autres entreprises désignées comme telles par un Etat membre) doivent désigner un comité d'audit. L'audit est effectué conformément aux «International Standards on Auditing» édictés par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Par ailleurs, des autorités de surveillance en matière de révision doivent être instituées.

<sup>36</sup> Voir «U.S. Securities and Exchange Commission» (1972) et Securities Act Release n° 5237 du 23 mars 1972.

<sup>37</sup> Voir [pcaob.us.org/Information/Pages/AuditCommitteeMembers.aspx](http://pcaob.us.org/Information/Pages/AuditCommitteeMembers.aspx).

<sup>38</sup> Voir «Institute of Internal Auditors», PricewaterhouseCoopers (2011).

<sup>39</sup> Voir le communiqué de presse du Conseil de l'Union européenne du 14 avril 2014 et de la Commission européenne (2014 A).

## 7 Notre conseil

Pour que votre conseil d'administration puisse mener efficacement ses tâches liées à l'établissement de rapports financiers, il lui faut un comité d'audit. Ce dernier peut discuter de manière approfondie de la complexité des transactions, de la fréquence de publication des informations financières (chaque trimestre pour les grandes entreprises cotées) et de l'ampleur des rapports financiers à établir. Nous vous conseillons également, en vue de la prise de décision du conseil d'administration sur les comptes annuels et comptes consolidés, de ne pas seulement se baser sur le rapport du comité d'audit, mais également de recueillir l'avis du réviseur responsable.

## B Charte du comité d'audit

### 1 Introduction

Les tâches d'un comité d'audit sont variées. Le schéma ci-dessous propose une répartition possible (voir fig. 4):

Fig. 4: Les diverses tâches d'un comité d'audit



Une gouvernance d'entreprise réussie se caractérise aussi par le fait que la structure des organes de direction corresponde aux particularités de l'entreprise. Il n'existe donc pas de comité d'audit «clé en main» que chaque entreprise pourrait exploiter de la même manière. L'institution d'un comité d'audit exige de se poser les questions suivantes:

- Quelles doivent être les tâches, compétences et responsabilités du comité d'audit?
- Quels membres du conseil d'administration conviennent le mieux au comité d'audit? Quels sont les critères à prendre en compte dans sa composition?



- A quelle fréquence les séances doivent-elles se tenir?
- Quelles sont les informations requises? Quels sont les canaux d'information disponibles à cet effet?
- Comment se présente la collaboration avec l'ensemble du conseil d'administration?
- Comment la performance du comité d'audit est-t-elle mesurée?

Seul le conseil d'administration est responsable de la constitution et de la composition du comité d'audit. L'assemblée générale n'a pas son mot à dire. Dans le cas d'une banque, le président du conseil d'administration ne peut pas appartenir au comité d'audit. Si la banque décide du contraire, elle devra justifier sa décision dans son rapport annuel.<sup>40</sup>

## 2 Tâches, composition et organisation interne

Les tâches, la composition et l'organisation interne d'un comité d'audit sont définies dans une charte (règlement) du comité d'audit. Cette dernière est soit intégrée à celle du conseil d'administration, soit établie en tant que règlement propre. En tant que telle, elle constitue un document plus ou moins détaillé tout en se référant aux dispositions du conseil d'administration.

Concernant l'organisation interne, le comité d'audit peut définir lui-même le contenu de sa charte. En principe, il est judicieux que le conseil d'administration décide de la charte du comité d'audit et de toutes les modifications ultérieures. Cela lui permet de garantir un haut niveau d'acceptation de l'organisation et des procédures de travail de son comité.

## 3 Contenu

L'étendue et l'impact de la charte du comité d'audit varient considérablement. Si l'on considère la pratique actuelle, ce type de règlement contient généralement les dispositions suivantes:

- Définition des tâches
- Sources et collecte d'informations (y compris le droit de demander des informations aux collaborateurs, d'enquêter, etc.)
- Etablissement de rapports à l'attention du conseil d'administration
- Préparation des séances
- Prise de décisions
- Délimitation des tâches de surveillance du comité d'audit par rapport aux responsabilités de la direction générale

La description des tâches doit préciser dans quelle mesure le comité d'audit doit accomplir des travaux préparatoires et dans quels cas il se substitue au conseil d'administration.

<sup>40</sup> FINMA, Questions fréquemment posées (FAQ), p. 4, chiff. 9 et Circulaire 2008/24, chiff. 30.

Les 30 entreprises du Swiss Leader Index (SLI) que nous avons analysées décrivent les tâches de leur comité d'audit de manière assez similaire:<sup>41</sup>

- Assurer la fonction du SCI compte tenu notamment de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités
- Organe de révision externe: contrôler, communiquer, définir le plan d'audit, proposer une réélection/ un remplacement/une nomination
- Contrôler et discuter des résultats de l'examen interne et de l'audit externe
- Surveiller les éventuelles constatations dans les domaines susmentionnés et appliquer des mesures
- Emettre une proposition au conseil d'administration quant à l'approbation des comptes trimestriels, semestriels et annuels

#### **4 Prise de décision et mise à jour**

La charte du comité d'audit et ses modifications sont approuvées à la majorité simple. L'entreprise devrait vérifier ce règlement régulièrement et l'adapter si nécessaire, surtout en tenant compte des évolutions actuelles.

<sup>41</sup> Voir [www.six-swiss-exchange.com](http://www.six-swiss-exchange.com): le SLI Swiss Leader Index se compose des titres du Swiss Market Index (SMI) et des dix principales valeurs du SMI Mid (SMIM, le marché suisse des moyennes capitalisations qui ne sont pas déjà représentées dans l'indice des Blue Chips du SMI). Il contient donc les 30 titres les plus importants et les plus liquides du marché suisse des actions.

## 5 Notre conseil

Le conseil d'administration décide de l'institution d'un comité d'audit. Les tâches et la constitution du comité d'audit doivent être adaptées aux besoins de l'entreprise. Dans la mesure où l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités (voir chapitre [D.2 Evaluation et gestion des risques et des opportunités](#)) et la compliance (voir chapitre [D.4 Compliance](#)) gagnent de plus en plus en importance, les conseils d'administration sont de plus en plus nombreux à élargir en conséquence le périmètre des tâches du comité d'audit. Parmi les sociétés du SLI, trois ont repris le terme compliance et une a repris le terme «risk» dans la dénomination de leur comité. Même en l'absence d'adaptation des dénominations, ces domaines sont tout de même partiellement considérés conformément à la description.

Les indications relatives aux tâches, à la composition et au règlement interne du comité figurent dans le règlement du conseil d'administration et/ou dans une charte du comité d'audit séparée. Cette charte doit être édictée par l'ensemble du conseil d'administration, et pas uniquement par le comité d'audit. La description des tâches doit préciser si le comité d'audit est compétent pour préparer ou pour mettre en place des mesures. Vous devriez revoir régulièrement le contenu de la charte de votre comité d'audit et l'adapter si besoin.

Le comité d'audit d'entreprises soumises à des dispositions réglementaires et de surveillance particulières doit également vérifier régulièrement qu'elles respectent les exigences des institutions et autorités compétentes.

## **C Exigences vis-à-vis des membres d'un comité d'audit**

### **1 Introduction**

Seuls les membres du conseil d'administration peuvent être membres du comité d'audit. Ils sont généralement élus à la majorité simple par le conseil d'administration. Le nombre de membres du comité dépend de la taille de l'entreprise et de la composition du conseil d'administration. D'après notre analyse, les comités d'audit des entreprises du SLI comptent presque tous trois à six membres, quatre en moyenne. Le président du comité est nommé soit par le conseil d'administration, soit directement par le comité d'audit.

### **2 Profil requis pour les membres du comité d'audit**

Pour pouvoir remplir ses obligations légales en matière de diligence, un membre du conseil d'administration doit être en mesure de comprendre toutes les activités usuelles de l'entreprise.<sup>42</sup> Le conseil d'administration et, par conséquent, le comité d'audit doivent donc être composés de personnes disposant des aptitudes nécessaires pour prendre des décisions de manière autonome dans le cadre d'un échange critique de points de vue avec la direction générale.

Le Swiss Code recommande que dans le cadre de ses compétences, le conseil d'administration d'entreprises cotées en bourse institue, en son sein, des comités qui tiennent compte des particularités de l'entreprise et du nombre de membres du conseil d'administration. Ces comités sont chargés d'analyser certaines questions techniques ou questions liées au personnel, et de faire rapport au conseil d'administration pour lui permettre de préparer ses décisions ou d'exercer sa fonction de surveillance. Le Swiss Code recommande, par ailleurs, que la majorité des membres du comité d'audit (dont le président) ait l'expérience des questions financières et de comptabilité. Il s'ensuit que les membres doivent être capables de comprendre les principes de base des normes comptables appliquées, du SCI, de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités, de la compliance, de la révision interne et de la collaboration avec le réviseur externe. En outre, le comité d'audit se compose de membres non exécutifs et indépendants du conseil d'administration.<sup>43</sup> D'après notre analyse, ces recommandations sont suivies à ce jour dans la majorité des cas.

Le conseil d'administration doit savoir quelles exigences en termes de compétences il impose aux membres du comité d'audit de manière générale et au président en particulier. Le Swiss Code recommande aux conseils d'administration d'entreprises cotées en bourse de constituer un comité de nomination.<sup>44</sup> Ce dernier définit un profil de poste pour le conseil d'administration et ses comités, dont il faudra tenir compte lors de l'élection des membres du conseil d'administration et lors de la planification de la relève.

<sup>42</sup> Il s'agit des attributions intransmissibles et inaliénables définies à l'art. 716a du CO.

<sup>43</sup> Voir *economiesuisse* (2014), art. 12, 22 et 23. Le terme «indépendant» au sens de l'art. 14 désigne des membres non exécutifs du conseil d'administration n'ayant jamais fait partie de la direction générale ou l'ayant quittée depuis trois ans au moins et n'entretenant aucune relation d'affaires avec la société ou des relations d'affaires relativement peu importantes.

<sup>44</sup> Voir *economiesuisse* (2014), art. 12–14, 22 et 26.

La FINMA impose que les membres du conseil d'administration d'une banque, et donc également les membres du comité d'audit, jouissent de manière générale d'une bonne réputation. Chacun des membres (et donc le conseil d'administration dans son ensemble) doit disposer de compétences de gestion suffisantes, des connaissances techniques nécessaires et d'expérience dans le domaine bancaire et financier. En dehors des activités principales de l'établissement, le conseil d'administration doit également être en mesure de représenter de manière compétente d'autres domaines centraux comme la finance et la comptabilité, la gestion des risques, le contrôle de gestion et la compliance. Tous les membres du comité d'audit de banques, de groupes ou conglomérats bancaires et de négociants en valeurs mobilières (conformément à la Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières, LBVM) doivent disposer de bonnes connaissances et avoir de l'expérience en matière de questions financières et de comptabilité et connaître le métier de réviseur interne et externe.<sup>45</sup> Cette exigence est normalement remplie lorsque le membre du comité d'audit est un professionnel de la comptabilité et/ou de l'audit ou qu'il a exercé l'une ou l'autre des activités suivantes telles que par exemple:

- Analyste
- Membre de longue date d'un comité d'audit
- Expert-comptable
- Conseiller fiscal

Le conseil d'administration d'une entreprise d'assurance doit être composé de telle sorte qu'il puisse prendre en charge la direction supérieure, l'organisation et la supervision de l'entreprise. Outre une disponibilité raisonnable, cela exige également des connaissances techniques générales ainsi que des connaissances stratégiques dans le domaine de l'assurance pour que le conseil d'administration puisse comprendre et évaluer l'activité, les processus et les risques de l'entreprise.<sup>46</sup>

Conformément aux exigences de la SEC et de la SOA doit figurer parmi les membres du comité d'audit un expert financier qui répond aux critères suivants:

- Compréhension des principes comptables généralement admis («Generally Accepted Accounting Principles», GAAP; pour les Etats-Unis, il s'agit des «United States Generally Accepted Accounting Principles», US GAAP) et des comptes de sociétés
- Faculté d'évaluer l'application de ces principes concernant des estimations, des délimitations périodiques et des provisions
- Expérience en matière d'établissement, de révision, d'analyse et d'évaluation de comptes de sociétés
- Compréhension du SCI et du processus d'établissement des comptes
- Connaissance des tâches et fonctions d'un comité d'audit

L'expert financier doit justifier de ses connaissances techniques par certaines activités professionnelles. Le comité d'audit doit publier s'il compte un expert financier parmi ses membres.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> FINMA, Questions fréquemment posées (FAQ), p. 1, chiff. 2 et Circulaire 2008/24, chiff. 38–40.

<sup>46</sup> Voir art. 12 al. 1 OS.

<sup>47</sup> «Sarbanes-Oxley Act», art. 406 et 407 et «U.S. Securities and Exchange Commission» (2007), art. 228, 229 et 249.

### 3 Formation continue

Le conseil d'administration veille à initier les membres nouvellement élus et, si besoin, prévoit une formation continue aux tâches qui leur incombent.<sup>48</sup> Les membres du conseil d'administration sont eux-mêmes responsables des mesures de formation initiale et continue visant à l'exécution des tâches qui leur incombent. L'entreprise est tenue de les y aider. En pratique, la formation continue des membres du comité d'audit est essentielle, car la complexité et la dynamique des sujets traités sont importantes (par exemple, l'évolution de normes relatives à l'établissement des comptes ou la modification des conditions-cadres en matière fiscale, qui doivent être abordées au moins une fois par an ou au cas par cas). L'aide d'experts internes et externes est régulièrement sollicitée.

Outre les domaines de l'établissement des comptes, de l'audit, du SCI, de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités, de la compliance et de la révision interne, des sujets spécifiques liés à un secteur particulier, la gouvernance d'entreprise et d'autres évolutions réglementaires peuvent aussi faire l'objet de mesures de formation continue. Le comité peut définir les thèmes de formation continue compte tenu des résultats de son auto-évaluation (voir chapitre G Examen de l'efficacité).

### 4 Indépendance des membres du comité d'audit

En plus de la qualification professionnelle, l'objectivité et l'indépendance des membres du conseil d'administration font souvent l'objet d'une réglementation. Sur les recommandations du Swiss Code et conformément aux dispositions de la FINMA, le conseil d'administration peut fixer d'autres critères d'indépendance adaptés aux conditions-cadres.

Les recommandations du Swiss Code comprennent des règles d'indépendance spécifiques aux membres d'un comité. Ainsi, le Code suggère que, pour certains comités, la majorité de leurs membres soit indépendante. Le terme «indépendant» désigne des membres non exécutifs du conseil d'administration n'ayant jamais fait partie de la direction générale ou l'ayant quittée depuis trois ans au moins et n'entretenant aucune relation d'affaires avec la société ou des relations d'affaires relativement peu importantes.<sup>49</sup> Les conflits d'intérêts sont ainsi évités. Si une personne appartient à plusieurs conseils d'administration différents, son indépendance est à contrôler scrupuleusement au cas par cas.

L'Ordonnance sur les banques interdit aux membres d'un conseil d'administration d'être également membres de la direction générale de l'établissement.<sup>50</sup> En matière de surveillance et de contrôle interne au niveau des banques, la FINMA exige qu'au moins un tiers des membres du conseil d'administration remplisse les critères d'indépendance. Un membre de conseil d'administration est considéré comme indépendant:

- s'il n'occupe aucune autre fonction au sein de l'établissement, et ce au cours des deux dernières années;
- s'il n'a pas occupé la fonction de réviseur responsable pour le compte de la société d'audit au cours des deux dernières années;
- s'il n'entretient aucune relation d'affaires avec l'établissement susceptible d'engendrer un conflit d'intérêts de par sa nature ou son ampleur;
- s'il ne détient pas de participation qualifiée dans l'établissement, ni ne représente un détenteur d'une telle participation.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Voir *economiesuisse* (2014), chiff. 13.

<sup>49</sup> Voir *economiesuisse* (2014), chiff. 14.

<sup>50</sup> Art. 8 al. 2 OB (art. 11 al. 2 après la révision totale).

<sup>51</sup> Art. 3 al. 2 let. c<sup>bis</sup> LB et art. 10 al. 2 let. d LBVM.

Les membres de cantons, communes et autres établissements cantonaux et communaux de droit public qui ont été dépêchés ou élus au sein du conseil d'administration d'une banque cantonale ou communale sont considérés comme indépendants:

- s'ils n'appartiennent à aucun gouvernement, ni aucune administration cantonal(e) ou communal(e), ni à une autre collectivité cantonale ou communale de droit public et;
- s'ils ne reçoivent pas d'instructions de leur organe d'élection quant à leur activité en tant que membre du conseil d'administration.

Les exigences d'indépendance imposées aux membres du conseil d'administration ne s'appliquent pas aux filiales bancaires et négociants en valeurs mobilières détenus directement et indirectement, ni aux conglomérats financiers dominés par le secteur bancaire ou celui du négoce en valeurs mobilières.<sup>52</sup>

Concernant la composition du comité d'audit des banques, la FINMA exige que la majorité des membres remplisse les critères d'indépendance précités. A défaut, la banque devra s'en expliquer dans son rapport annuel.<sup>53</sup>

Concernant la composition du conseil d'administration des entreprises d'assurance, la FINMA exige que ses membres règlent leurs relations personnelles et d'affaires de manière à éviter autant que possible les conflits d'intérêts avec l'entreprise.<sup>54</sup> Le président du conseil d'administration et le président de la direction générale ne peuvent pas être la même personne.<sup>55</sup>

La FINMA garde un œil sur les pratiques des conseils d'administration. Ces dernières doivent être définies de telle sorte que le conseil d'administration puisse exercer pleinement son devoir de surveillance indépendante de la direction générale tout en assurant la séparation nécessaire entre l'activité de surveillance et l'activité opérationnelle. En particulier, il convient d'éviter qu'un membre de la direction générale d'un groupe soit également membre du conseil d'administration d'une filiale. Enfin, il convient d'éviter au maximum les concentrations excessives de pouvoirs, ce qui peut être le cas, par exemple, lorsque le président du conseil d'administration est également président d'un comité du conseil d'administration important, ou lorsque la même personne préside plusieurs comités.<sup>56</sup>

## 5 Nombre des mandats

Chacun des membres du conseil d'administration doit s'assurer qu'il dispose de suffisamment de temps pour honorer son mandat de membre du conseil d'administration. Cela vaut en particulier pour les membres du comité d'audit dans la mesure où leur appartenance à ce comité exige plus de disponibilité de leur part que ce qui est attendu d'un membre du conseil d'administration sans mandat de président ou n'appartenant à aucun comité.

Le nombre maximal de mandats de membre du conseil d'administration n'est pas explicitement fixé, ni limité d'une façon générale par la loi. L'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) exige des entreprises cotées en bourse que leurs statuts prévoient des clauses sur le nombre de fonctions autorisées des membres du conseil d'administration et de la direction générale au sein des organes supérieurs de direction ou d'administration.<sup>57</sup> Cela concerne les fonctions exercées dans des entités juridiques (sociétés) qui ne sont pas contrôlées par la société ou dans des entités juridiques qui ne contrôlent pas la société. Les membres de comités d'audit d'entreprises suisses

<sup>52</sup> FINMA, Circulaire 2008/24, chif. 6, 19, 20–27.

<sup>53</sup> FINMA, Circulaire 2008/24, chif. 19.

<sup>54</sup> FINMA, Circulaire 2008/32, chif. 10.

<sup>55</sup> Voir art. 13 al. 1 OS.

<sup>56</sup> Voir FINMA, Communication 46 (2013), notamment son annexe.

<sup>57</sup> Voir art. 12 de l'Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), RS 221.331.

cotées en bourse sont donc soumis à une restriction quantitative formelle des mandats de membre du conseil d'administration. A noter, toutefois, que le critère déterminant n'est pas le nombre de mandats, mais la disponibilité de la personne en termes de temps lui permettant d'honorer ses mandats avec la diligence exigée par la loi.

Une analyse des rapports de gestion et de gouvernance d'entreprise des sociétés du SLI révèle que d'ores et déjà en 2014 environ trois entreprises sur quatre ont adopté les nouvelles dispositions statutaires. La valeur moyenne du nombre maximal de mandats de membre du conseil d'administration ou de la direction générale s'élève à dix entreprises non apparentées et à quatre entreprises cotées en bourse. En moyenne, les présidents de comité d'audit assument des fonctions et des mandats dans trois autres entités juridiques qui ne sont pas contrôlées par la société. Pour les membres du comité d'audit, le nombre possible de mandats de membre du conseil d'administration supplémentaires est souvent davantage restreint.

## 6 Nouveaux membres

Afin d'accroître l'efficacité du comité d'audit, la familiarisation rapide des nouveaux membres est particulièrement importante. Pour une familiarisation optimale, l'entreprise peut mettre à la disposition des nouveaux membres du comité d'audit les documents suivants:

- Les informations générales sur la branche
- Les statuts et le règlement du conseil d'administration et de ses comités, le cas échéant
- Le dernier rapport de gestion
- Les rapports intermédiaires des quatre derniers trimestres/deux derniers semestres
- Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration et du comité d'audit de l'année précédente
- Les documents écrits sur les activités prévues et les dates de séances du comité d'audit
- Les principaux rapports de la direction générale, du réviseur externe et de la révision interne de l'année précédente adressés au comité d'audit
- La planification des audits de la révision interne pour l'année en cours
- Les résultats de la dernière auto-évaluation du comité d'audit et du conseil d'administration

Lorsqu'un nouveau membre est nommé pour la première fois au sein d'un conseil d'administration, il doit s'informer sur les droits et devoirs qui lui incombent ainsi que sur les méthodes de travail du conseil d'administration. Par ailleurs, la personne concernée doit se faire une idée de l'activité de l'entreprise et de sa structure. En outre, pour les nouveaux membres d'un comité d'audit, une préparation spéciale peut s'avérer utile. Beaucoup d'entreprises mettent à la disposition des nouveaux membres de comité des experts internes et externes pour les aider. La présente publication vous facilite la familiarisation avec vos nouvelles attributions.

## 7 Rémunération

L'investissement des membres d'un comité exige une rémunération adaptée. Cette rémunération peut être fixe ou dépendre des participations aux séances. Les entreprises du SLI publient généralement le montant des honoraires versés aux présidents et aux membres de comités.

La DCG et l'ORAb exigent des entreprises qu'elles publient, dans un rapport séparé, les principes et éléments relatifs aux rémunérations et aux programmes de participation des membres de leur conseil d'administration, ainsi que les compétences et la procédure liée à leur fixation (voir chapitre D, 6 Rapport de rémunération).<sup>58</sup> En général, les entreprises du SLI rémunèrent le travail du comité d'audit par un montant fixe supplémentaire.

<sup>58</sup> DCG, annexe chiff. 5 et art. 14 ORAb.



## 8 Notre conseil

Les membres du comité d'audit doivent disposer des connaissances nécessaires leur permettant de remplir de manière appropriée leurs fonctions. Les présidents de conseils d'administration et de comités d'audit se doivent donc de sélectionner leurs membres sur la base d'un profil dont les exigences sont claires. Assurez-vous que tous les membres du comité d'audit bénéficient régulièrement de mesures de formation continue. En cas de nouvelle nomination au sein du comité d'audit, assurez-vous de communiquer à la personne désignée toutes les informations essentielles. Une préparation spéciale peut éventuellement s'avérer utile, par exemple, sous forme de formation continue par des experts internes ou externes. Accordez au comité d'audit suffisamment de temps pour mener à bien les tâches qui incombent à ses membres et fixez une rémunération appropriée.

# D Tâches d'un comité d'audit

## 1 Introduction

A l'exception des banques et, en partie, des entreprises d'assurance, les entreprises suisses sont libres de l'organisation des tâches de leur comité d'audit. Ici, nous allons aborder les tâches d'un comité d'audit tant au sein d'entreprises industrielles non soumises à des exigences légales et réglementaires que dans les secteurs réglementés des banques et des entreprises d'assurance.

## 2 Tâches

### 2.1 Entreprises industrielles

Le conseil d'administration peut constituer librement ses comités chargés de la surveillance du travail de la direction générale. La direction générale est tenue de fournir suffisamment d'informations au conseil d'administration ou à ses comités.

Le Swiss Code décrit les tâches d'un comité d'audit comme suit:<sup>59</sup>

«Le comité d'audit se forge son propre avis sur la révision externe et la révision interne, le système de contrôle interne et les comptes annuels.

- Le comité d'audit se forge une image de l'efficacité de la révision externe (organe de révision) et de la révision interne ainsi que de leur coopération.
- Le comité d'audit évalue en outre la capacité de fonctionnement du système de contrôle interne en tenant compte de la gestion des risques et observe l'application des normes (compliance) dans la société.
- Le comité d'audit révisé de manière critique les comptes de la société et les comptes consolidés ainsi que les comptes intermédiaires destinés à être publiés; il discute les comptes avec le chef des finances et le responsable de la révision interne ainsi que, le cas échéant, séparément, avec le responsable de la révision externe.
- Le comité d'audit décide s'il peut recommander au conseil d'administration de présenter les comptes de la société et les comptes consolidés à l'assemblée générale.
- Le comité d'audit évalue la performance et les honoraires de la révision externe et s'assure de son indépendance. Il vérifie si le mandat de révision est compatible avec d'éventuels autres mandats de conseil.»

Les sujets spéciaux sur l'activité et la situation financière de l'entreprise (par exemple sur sa capacité à poursuivre l'exploitation) ainsi que l'évaluation de rapports sur d'autres thèmes tels que le développement durable, la gouvernance d'entreprise ou la rémunération font également partie des tâches du comité d'audit.

<sup>59</sup> Voir *economiesuisse* (2014), p. 14.

## 2.2 Banques

Le comité d'audit d'une banque doit assumer les tâches suivantes:<sup>60</sup>

- a. Surveillance et évaluation de l'intégrité des états financiers
  - Le comité d'audit procède à une analyse critique des états financiers, c'est-à-dire des comptes individuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, qu'ils soient annuels ou intermédiaires (publiés), ainsi que de leur établissement en conformité avec les principes comptables appliqués, et apprécie notamment l'évaluation des principaux postes du bilan et hors bilan;
  - discute les états financiers et la qualité des procédures comptables sous-jacentes avec le membre de la direction chargé des finances et de la comptabilité, le réviseur responsable ainsi que le responsable de la révision interne;
  - rend compte au conseil d'administration de ses travaux de surveillance et d'évaluation de l'intégrité des états financiers et émet une recommandation dans laquelle il indique si les états financiers peuvent être soumis à l'assemblée générale. La décision finale incombe à l'ensemble du conseil d'administration.
  
- b. Surveillance et évaluation du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers
  - Le comité d'audit surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers;
  - s'assure, en cas de modifications substantielles du profil de risque de l'établissement, que le contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers est adapté en conséquence.
  
- c. Surveillance et évaluation de l'efficacité de la société d'audit et de sa coopération avec la révision interne
  - Le comité d'audit évalue l'analyse des risques du réviseur externe et la stratégie d'audit au regard du droit de la surveillance une fois par an ainsi que lors de modifications substantielles du profil de risque de l'établissement;
  - procède à une analyse critique du rapport sur l'audit prudentiel ainsi que du rapport complet;<sup>61</sup>
  - et en discute avec le(s) réviseur(s) responsable(s);
  - s'assure que les insuffisances constatées sont corrigées et les recommandations de la société d'audit mises en œuvre;
  - évalue les prestations et les honoraires de la société d'audit et s'assure de son indépendance;
  - évalue la coopération entre la société d'audit et la révision interne.
  
- d. Evaluation du contrôle interne qui ne porte pas sur le domaine de l'établissement de rapports financiers
  - Le comité d'audit évalue le bon fonctionnement du contrôle interne qui ne porte pas sur le domaine de l'établissement de rapports financiers, notamment la fonction de compliance et le contrôle des risques, dans la mesure où cette évaluation n'est pas effectuée par d'autres comités du conseil d'administration;
  - doit être informé des résultats des contrôles effectués par la révision interne et entretenir des contacts réguliers avec le responsable de cette dernière, même si la révision interne est subordonnée à l'ensemble du conseil d'administration ou à un autre comité appartenant à ce dernier.

<sup>60</sup> FINMA, Circulaire 2008/24, chiff. 42–53.

<sup>61</sup> FINMA, Circulaire 2013/3, «Activités d'audit». Le rapport détaillé est établi en conformité avec l'art. 728b al. 2 CO.

### 2.3 Entreprises d'assurance

Les tâches du comité d'audit d'entreprises d'assurance sont souvent définies en relation avec les tâches de la révision interne.<sup>62</sup>

Un audit interne est effectué à la demande du conseil d'administration ou du comité d'audit. Les constatations importantes faites au cours d'un tel audit doivent être communiquées par écrit au conseil d'administration ou au comité d'audit en bonne et due forme et dans les meilleurs délais, tandis que les lacunes importantes constatées doivent l'être sans délai. Le réviseur interne établit un rapport à l'attention de l'ensemble du conseil d'administration et du comité d'audit au moins une fois par an. Ces rapports doivent être discutés par le conseil d'administration ou le comité d'audit, et soumis à la société d'audit. Ces procédés visent à assurer que les recommandations sont traitées et que les éventuelles mesures requises sont prises dans les délais fixés.<sup>63</sup>

La FINMA recommande au conseil d'administration et, en particulier, au comité d'audit de prendre en compte scrupuleusement les observations et recommandations de l'organe de révision externe et de la révision interne sur le SCI, et de contrôler régulièrement les capacités et les performances des fonctions financières ainsi que des organes de contrôle de gestion et de comptabilité.<sup>64</sup>

## 3 Préparation ou décision autonome

Le conseil d'administration peut confier la préparation et l'exécution de ses décisions ainsi que la surveillance des activités à ses comités ou à certains de ses membres. Dans cette optique, il doit veiller à ce que ses membres soient convenablement informés.<sup>65</sup>

Le conseil d'administration peut donc déléguer au comité d'audit des tâches de préparation ou de décision autonome. Seule limite à cette règle: la proposition d'approbation des comptes annuels et des comptes consolidés à l'assemblée générale, qui doit être décidée par l'ensemble du conseil d'administration.

## 4 Collaboration avec d'autres comités

L'activité du comité d'audit peut affecter le travail d'autres comités du conseil d'administration. Dans ce cas, le conseil d'administration doit coordonner le mieux possible les attributions respectives.

Ainsi, les entreprises cotées en bourse doivent élire un comité de rémunération, établir un rapport sur la rémunération des membres du conseil d'administration et le faire contrôler par l'organe de révision.<sup>66</sup> Le comité de rémunération est chargé de définir la structure et le montant des rémunérations ainsi que la présentation du rapport de rémunération. Le comité d'audit confie sa vérification à l'organe de révision. Ces attributions sont indivisibles. Par conséquent, dans la pratique, les deux comités peuvent être partiellement composés des mêmes personnes, ou des séances communes permettent un échange de documents.

<sup>62</sup> FINMA, Circulaire 2008/35.

<sup>63</sup> FINMA, Circulaire 2008/35, chiff. 8–20.

<sup>64</sup> Voir FINMA, Communication 5 (2010), en particulier son annexe.

<sup>65</sup> Art. 716a al. 2 CO.

<sup>66</sup> Art. 5, 7 et 17 ORAb.

## 5 Rapport en matière de développement durable

Les rapports en matière de développement durable gagnent en importance, y compris (du moins en partie) pour les décisions d'investissement. En outre, en pratique, l'établissement de ces rapports est de plus en plus étroitement lié à l'établissement de rapports financiers. Aussi, les entreprises harmonisent-elles les deux dates de publication. Le processus d'établissement d'un rapport en matière de développement durable est comparable à celui de l'établissement d'un rapport financier. Dans certaines entreprises, le rapport de gestion contient les deux rapports.<sup>67</sup>

Des modifications beaucoup plus marquées pourraient résulter de l'initiative «integrated reporting». Dans le cadre de cette initiative, l'International Integrated Reporting Council, un groupe d'experts composé de représentants d'entreprises et d'associations notables, élabore de nouvelles approches en matière d'établissement de rapports d'entreprise. Le point de départ de cette réflexion est le fait que les actifs physiques et financiers figurant dans les rapports d'activité continuent de ne refléter que partiellement la capitalisation boursière des entreprises.

En septembre 2011, l'International Integrated Reporting Council a fait paraître un premier document de travail et a publié dès décembre 2013 «The International <IR> Framework» ainsi que «Assurance on <IR>» en juillet 2014.<sup>68</sup> Cette initiative démontre à quel point il est crucial pour un comité d'audit d'observer scrupuleusement les évolutions en matière d'établissement de rapports d'entreprise et de vérifier régulièrement si la valeur de l'entreprise est communiquée correctement.

## 6 Rapport de rémunération<sup>69</sup>

L'ORAb concerne les sociétés anonymes domiciliées en Suisse dont les actions sont cotées en bourse en Suisse ou à l'étranger. Ces entreprises sont tenues d'établir un rapport de rémunération pour la première fois pour l'exercice annuel qui commence le 1<sup>er</sup> janvier 2014 ou après cette date. De plus, le rapport de rémunération doit inclure les chiffres comparatifs de l'année précédente.<sup>70</sup> Il remplace exclusivement les données figurant en annexe, les indemnités de départ ayant été supprimées et certains rajouts (indemnités anticipées, suppléments pour les membres de la direction générale) et reformulations ayant été effectués.<sup>71</sup>

<sup>67</sup> Dans ses «Lignes directrices pour le reporting de développement durable» G4, la Global Reporting Initiative GRI (2013) recommande de le soumettre à une vérification. En revanche, elle précise également que celle-ci ne constitue en aucun cas un prérequis pour pouvoir publier un rapport en matière de développement durable en conformité avec les G4 (voir p. 85).

<sup>68</sup> Voir [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

<sup>69</sup> Voir la Chambre fiduciaire (2013 B) et l'ORAb, en particulier les art. 1, 13 al. 1, 14–17, 19, 31 al. 1.

<sup>70</sup> L'art. 13, al. 2 ORAb renvoie à l'art. 958d al. 2 CO.

<sup>71</sup> Art. 663b<sup>bis</sup> CO.

Comme de par le passé, concernant l'obligation de publication, la date à laquelle les rémunérations ont été saisies dans les comptes annuels est déterminante.<sup>72</sup> En principe s'applique le principe de la délimitation («accrual basis»). Toutefois, le droit comptable et le droit de la société anonyme ne s'expriment pas sur la manière dont, par exemple, les rémunérations en actions liées à des conditions spéciales doivent être saisies dans les comptes annuels. Concernant la publication des rémunérations versées aux membres du conseil d'administration et de la direction générale s'est développée une pratique qui offre des solutions largement appropriées pour le rapport de rémunération.<sup>73</sup> L'ORAb exige un contrôle et un rapport séparé offrant une assurance formulée de manière positive quant à la conformité du rapport de rémunération avec la loi et l'ORAb.<sup>74</sup> Il s'agit d'informations financières historiques. Ainsi, le rapport est établi conformément aux prescriptions des Normes d'audit suisses. Etant donné qu'un rapport séparé de l'organe de révision est remis, des déclarations écrites doivent être demandées du conseil d'administration.<sup>75</sup>

Conformément à l'ORAb, le rapport de rémunération inclut explicitement des informations quantitatives sur les rémunérations. L'organe de révision vérifie uniquement si ces informations sur les rémunérations, les prêts et les crédits sont conformes à la loi et à l'ORAb. Si le rapport de rémunération contient des informations plus détaillées (par exemple, une description de la procédure de fixation des indemnités et des programmes de participation, des informations sur la politique et la structure de rémunération, etc.), celles-ci doivent être séparées de manière claire des informations quantitatives.<sup>76</sup> Ces informations plus détaillées ne sont pas soumises au contrôle de l'organe de révision.<sup>77</sup>

Le comité de rémunération est chargé de définir la structure et le montant des rémunérations ainsi que le contenu du rapport de rémunération, l'ensemble du conseil d'administration restant seul responsable. Concernant la vérification du rapport de rémunération, le comité de rémunération travaille en étroite collaboration avec le comité d'audit et l'organe de révision.

## 7 Tâches et composition

L'éventail des tâches confiées au comité d'audit influe sur les exigences imposées aux membres du comité (voir chapitre C, 2 Profil requis pour les membres du comité d'audit).

<sup>72</sup> Voir Office fédéral de la justice (2013 B), chiff. 3.7.2.

<sup>73</sup> Voir Chambre fiduciaire (2014) pp 85–90 et la littérature juridique. Suite à la publication en 2015 de rapports de rémunération, il en existe désormais de nombreux exemples.

<sup>74</sup> L'art. 17 ORAb renvoie à l'art. 728b CO.

<sup>75</sup> Voir Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 805 Examens des états financiers, comptes ou postes isolés et NAS 580 Déclarations écrites.

<sup>76</sup> Voir Office fédéral de la justice (2013 A), section 2.7.

<sup>77</sup> Est toutefois à observer: Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 720 Obligations du réviseur en rapport avec d'autres informations figurant dans les documents qui contiennent les comptes audités. Par conséquent, la cohérence des informations complémentaires incluses dans le rapport de rémunération par rapport aux informations soumises au contrôle doit être vérifiée.

## 8 Notre conseil

En tant que décisionnaire d'une entreprise suisse, vous seriez avisé de reconsidérer chaque année les tâches de votre comité d'audit et de les adapter, le cas échéant, en fonction des modifications des conditions-cadres. Il nous semble important que les membres de votre comité d'audit bénéficient régulièrement de mesures de formation continue et qu'ils procèdent tout aussi régulièrement à leur auto-critique (voir l'annexe 1 sur l'auto-évaluation de la performance du comité d'audit ou l'annexe 2 sur l'auto-évaluation de la performance du conseil d'administration et du comité d'audit de banques).

# D.1 Etablissement des comptes et processus d'établissement des comptes

## 1 Introduction

L'une des principales activités du comité d'audit consiste à surveiller l'établissement des comptes de la société. Le conseil d'administration a plusieurs attributions auxquelles il ne peut se soustraire et qu'il ne peut déléguer.<sup>78</sup> En matière d'établissement des comptes, ces attributions sont les suivantes:

- Fixation des principes d'établissement des comptes et du contrôle financier ainsi que de la planification financière pour autant que celle-ci soit nécessaire à la gestion de la société
- Etablissement du rapport de gestion (les comptes annuels, c'est-à-dire les comptes individuels et les comptes consolidés)
- Avis au juge en cas de surendettement

Pour plus d'efficacité, le conseil d'administration peut déléguer certains travaux au comité d'audit. L'ensemble du conseil d'administration reste toutefois responsable de ces travaux. Les autres rapports de l'entreprise, tels que le rapport en matière de développement durable, le rapport de rémunération, l'«integrated reporting», etc. ne font pas forcément partie des attributions du comité d'audit.

## 2 Rapport de gestion

Avant sa publication, le rapport de gestion doit être examiné aussi bien par un organe interne qu'externe (voir fig. 5).

**Fig. 5: Processus et compétences concernant l'établissement du rapport de gestion**

| Etapes du processus                    | Compétence  |
|--|---|
| 1. Etablissement du rapport de gestion | Direction générale avec l'implication du comité d'audit |
| 2. Révision externe                    | Organe de révision                                      |
| 3. Examen interne                      | Comité d'audit  |
| 4. Autorisation de publication         | Ensemble du conseil d'administration                    |
| 5. Approbation du rapport de gestion   | Assemblée générale                                      |

Le rapport de gestion doit être établi dans les six mois après la fin de l'exercice (dans les quatre mois pour les sociétés cotées en bourse) et présenté à l'organe compétent pour approbation (à l'assemblée générale dans le cas d'une société anonyme).<sup>79</sup> Le président de l'organe supérieur de direction ou d'administration et les personnes responsables de la comptabilité doivent signer ce rapport.<sup>80</sup>

<sup>78</sup> Voir art. 716a CO.

<sup>79</sup> Voir art. 699 CO et art. 10 DPC.

<sup>80</sup> Art. 958 al. 3 CO.



Avant que le comité d'audit ne soumette le rapport de gestion à l'ensemble du conseil d'administration pour approbation, il l'examine en interne. Le comité d'audit vérifie, d'une part, si le rapport de gestion est conforme aux prescriptions légales, aux statuts et aux normes applicables concernant l'établissement des comptes (examen de la légalité). D'autre part, le comité d'audit doit estimer si les décisions prises concernant l'établissement des comptes sont fondées (examen de l'adéquation). Globalement, le comité doit mettre en évidence la fiabilité et l'exhaustivité des informations financières soumises. En règle générale, l'accent est mis sur le contrôle de la pertinence et de la continuité des méthodes d'établissement des comptes appliquées. L'intensité de cette examination doit dépendre du risque d'erreur dans l'établissement des comptes et de la matérialité de ces erreurs.

Les comptes annuels (individuels) se composent du bilan, du compte de résultat et de l'annexe. Une entreprise soumise à un contrôle ordinaire doit également établir un tableau de flux de trésorerie et un rapport annuel. De plus, l'annexe doit fournir des informations supplémentaires. Les sociétés qui font partie d'un groupe peuvent renoncer à ces informations supplémentaires, à moins que des minorités qualifiées ne les exigent. Les sociétés cotées en bourse sont tenues d'établir les comptes annuels individuels selon une norme comptable reconnue. Ces normes sont entre autres les Swiss GAAP RPC, les IFRS (telles qu'adoptées par l'IASB), les IFRS for SMEs (IFRS pour les PME) et les US GAAP et IPSAS.<sup>81</sup> Cette obligation ne s'applique pas si les comptes consolidés sont établis selon une norme comptable reconnue. Une minorité qualifiée d'une filiale pourrait toutefois exiger l'établissement des comptes annuels individuels selon une norme comptable reconnue pour l'entreprise dans laquelle elle détient des participations.<sup>82</sup>

Le conseil d'administration soumet à l'assemblée générale une proposition d'emploi du bénéfice. D'un point de vue formel, cette proposition ne fait pas partie des comptes annuels. Le comité d'audit juge néanmoins la proposition de son point de vue et intègre non seulement l'aspect de la pertinence de la politique d'entreprise, mais aussi la question de la liquidité et de la conformité aux statuts. Sur la base du travail du comité d'audit, le conseil d'administration peut ensuite présenter une proposition finale.

Si une société contrôle une ou plusieurs entreprises soumises à l'obligation de présenter des comptes, elle doit inclure des comptes consolidés dans son rapport de gestion portant sur l'ensemble des entreprises qu'elle contrôle.<sup>83</sup>

La société peut renoncer à l'établissement de comptes consolidés à condition qu'elle et les entreprises contrôlées réunies ne dépassent pas deux des trois valeurs suivantes au cours de deux exercices successifs:

- Total du bilan: 20 millions de francs
- Chiffre d'affaires: 40 millions de francs
- 250 emplois à plein temps en moyenne annuelle<sup>84</sup>

Une société n'a pas l'obligation d'établir des comptes consolidés si elle est contrôlée par une entreprise dont les comptes consolidés sont établis conformément à la réglementation suisse ou à une réglementation étrangère similaire, et si ces comptes ont été soumis à un contrôle ordinaire. L'établissement de comptes consolidés reste toutefois obligatoire si cela est nécessaire en vue d'une évaluation aussi fiable que possible de la situation économique ou si une minorité qualifiée l'exige.<sup>85</sup>

<sup>81</sup> Voir art. 961d, art. 962 al. 1 CO et l'Ordonnance sur les normes comptables reconnues (ONCR), RS 221.432.

<sup>82</sup> Art. 962 al. 2–3 CO.

<sup>83</sup> Art. 963 CO.

<sup>84</sup> Art. 963 al. 1 chiff. 1 CO.

<sup>85</sup> Art. 963a al. 1 chiff. 2 et al. 2 CO.

Les sociétés dont les titres de participation sont cotés en bourse doivent établir leurs comptes consolidés conformément à une norme comptable reconnue lorsque la bourse l'exige.<sup>86</sup> Les émetteurs cotés à la SIX Swiss Exchange dont le siège est en Suisse doivent établir leurs comptes conformément aux IFRS. Les US GAAP ou les Swiss GAAP RPC sont autorisées sur certains segments boursiers (voir fig. 6).<sup>87</sup> Les émetteurs n'ayant pas de siège en Suisse peuvent appliquer les normes comptables de leur état d'origine (règle du pays d'origine) dès lors que celles-ci sont reconnues par la bourse. A l'heure actuelle, les EU-IFRS et les Japanese GAAP sont citées en tant que normes reconnues dans l'annexe à la directive de la Bourse suisse sur l'établissement des comptes.<sup>88</sup>

**Fig. 6: Normes comptables reconnues par la directive de la Bourse suisse sur l'établissement des comptes<sup>89</sup>**

|   | IFRS | US GAAP | Swiss GAAP RPC |
|---|------|---------|----------------|
| <b>Emetteurs de droits de participation:</b>    |      |         |                |
| «Main Standard»                                 | x    | x       |                |
| Standard pour les sociétés d'investissement     | x    | x       |                |
| Standard pour les sociétés immobilières         | x    |         | x              |
| «Domestic Standard»                             | x    | x       | x              |
| <b>Emetteurs exclusifs de droits de créance</b> | x    | x       | x              |

### 3 Examen interne

Dans le cadre de l'examen interne, le comité d'audit résume son appréciation sous la forme d'une recommandation adressée au conseil d'administration. Après la clôture de l'examen préparatoire par le comité d'audit, son président informe le conseil d'administration des résultats lors de la réunion au cours de laquelle les comptes annuels et comptes consolidés sont adoptés à l'attention de l'assemblée générale. Le conseil d'administration doit recevoir des informations aussi détaillées que possible pour qu'il puisse se faire sa propre opinion. Bien que le conseil d'administration, en tant qu'organe approuvateur, ainsi que le comité d'audit disposent des rapports d'audit de l'organe de révision, chacun doit pouvoir se faire sa propre opinion.

L'examen interne et le rapport en résultant servent de base au conseil d'administration pour l'approbation des comptes annuels et comptes consolidés.

### 4 Les aspects prioritaires de l'examen interne

Lors de l'examen interne, le comité d'audit doit contrôler aussi bien la cohérence des comptes en soi que le rapport de gestion dans son ensemble. L'accent peut être mis sur les points suivants:

- Risques pour le développement et l'existence de la société
- Etablissement d'un rapport sur les risques

<sup>86</sup> Art. 963b CO.

<sup>87</sup> Art. 6 al. 1 et al. 2–5 DPC. Pour les banques et les négociants en valeurs mobilières, la norme comptable applicable en droit bancaire est autorisée dans le «Domestic Standard». Pour les placements collectifs de capitaux, les règles des dispositions légales spéciales en vigueur s'appliquent.

<sup>88</sup> Art. 8 DPC et annexe 1.

<sup>89</sup> Voir [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

- Principes importants de comptabilisation des actifs et des passifs tels que:
  - les actifs incorporels
  - la répartition du prix d'achat («purchase price allocation») dans le cadre de l'acquisition d'entreprises
  - les impôts différés
  - la délimitation adéquate des unités génératrices de trésorerie («cash generating units, CGUs»)
- L'exercice d'options de comptabilisation et d'évaluation telles que:
  - la capitalisation des coûts de développement
  - l'évaluation des titres
- L'utilisation de marges d'appréciation telles que:
  - les corrections de valeur sur créances
  - les provisions (pour fonds de retraite)
  - l'amortissement (impairment) d'actifs de l'entreprise et des écarts d'acquisition (goodwill)
  - les prévisions concernant l'évolution de l'entreprise, y compris l'établissement d'un rapport sur les risques
- L'évaluation de transactions spéciales telles que:
  - la consolidation des sociétés à but spécial
  - les opérations de «sale and lease back»
  - les opérations de «sale and buy back»
  - la vente de portefeuilles de créances
  - les opérations de couverture
  - les transactions avec des parties liées
- D'autres transactions particulières telles que:
  - les acquisitions d'entreprises
  - les restructurations
  - les mesures relatives aux capitaux propres
- La délimitation périodique telle que:
  - la comptabilisation du chiffre d'affaires et des produits en temps opportun pour les grands projets et les transactions de masse
- Le tableau des flux de trésorerie ou le tableau de financement
- La mise en œuvre de nouvelles dispositions relatives à l'établissement des comptes ou de dispositions modifiées
- Les aspects prioritaires pour les comptes semestriels et annuels<sup>90</sup>

## 5 L'établissement de rapports intermédiaires

Les émetteurs de droits de participation cotés à la SIX Swiss Exchange sont tenus de publier des comptes semestriels. Ces derniers doivent être publiés au plus tard trois mois après la date de clôture. La publication de comptes trimestriels est facultative. Si des comptes trimestriels sont publiés, ils sont soumis aux mêmes prescriptions que les comptes semestriels.<sup>91</sup>

Les comptes intermédiaires peuvent être établis selon les normes IAS 34 (pour les utilisateurs des IFRS) ou Swiss GAAP RPC 12 (pour les utilisateurs des Swiss GAAP RPC) ou, à compter de l'exercice 2015, selon la Swiss GAAP RPC 31 qui remplace désormais la Swiss GAAP RPC 12. Les sociétés qui établissent leurs comptes selon les US GAAP peuvent observer l'Accounting Standards Codification Topic 270 du Financial Accounting Standards Board (FASB). Dans tous les cas, les utilisateurs des US GAAP doivent également publier des bilans, des tableaux de flux de trésorerie et des tableaux de variation des capitaux propres sous forme condensée.<sup>92</sup>

<sup>90</sup> Voir les communications régulières de la SIX Exchange Regulation, disponibles sur [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

<sup>91</sup> Voir art. 50 du Règlement de cotation et art. 11 DPC.

<sup>92</sup> Voir art. 9 DPC.

Important: les sociétés d'investissement et sociétés immobilières sont soumises à des exigences plus détaillées en matière d'établissement de comptes intermédiaires.<sup>93</sup>

Les sociétés non cotées n'ont pas l'obligation de publier des comptes intermédiaires. Uniquement en cas de suspicion fondée de surendettement, une entreprise doit établir un bilan intermédiaire et le faire vérifier par un réviseur agréé.<sup>94</sup>

Les particularités de l'établissement de comptes en cours d'exercice sont stipulées, pour les utilisateurs des IFRS, dans la norme IAS 34. En conséquence, les comptes condensés doivent, en principe, inclure tous les éléments des comptes consolidés selon la norme IFRS, mais sous forme condensée:

- Bilan condensé
- Compte de résultat condensé
- Compte de résultat global condensé
- Tableau de variation des capitaux propres condensé
- Tableau des flux de trésorerie condensé
- Une sélection de notes explicatives en annexe

Dans les comptes établis en cours d'exercice, l'entreprise doit indiquer au minimum les principaux événements de la période visée par le rapport et leur incidence sur les comptes condensés: la saisonnalité, les changements de méthodes de comptabilisation et d'évaluation et les changements au niveau des estimations. Lors de l'établissement des comptes intermédiaires, l'on supposera que le lecteur a connaissance des comptes annuels.<sup>95</sup>

Les comptes établis en cours d'exercice ne doivent faire l'objet ni d'un contrôle, ni d'un examen succinct. Le Swiss Code recommande au comité d'audit de passer en revue de manière critique les comptes intermédiaires à publier et que ces derniers fassent l'objet d'une discussion entre le comité d'audit, le responsable financier et l'organe de révision.<sup>96</sup> Il est généralement précisé dans les comptes intermédiaires que les chiffres présentés n'ont pas été audités. Nonobstant un contrôle ou un examen succinct externe, la SIX Exchange Regulation, dans le cadre de ses compétences, vérifie également les comptes intermédiaires sur la base de contrôles inopinés en accordant une attention particulière à sa liste des «aspects prioritaires pour les comptes semestriels et annuels».<sup>97</sup>

## 6 Déclarations intermédiaires

Concernant la publication facultative de rapports trimestriels, les dispositions de la publicité événementielle s'appliquent. Celle-ci concerne les faits non connus du public susceptibles d'influencer les cours tels que exemple:<sup>98</sup>

- Chiffres financiers
- Changements de membres au sein du conseil d'administration et de la direction générale
- Fusions
- Reprises
- Scissions
- Restructurations
- Modifications du capital
- Offres d'achat

<sup>93</sup> Voir art. 14 et 17 DPC.

<sup>94</sup> Art. 725 al. 2 CO.

<sup>95</sup> Voir International Accounting Standards Board (2014), IAS 34.

<sup>96</sup> Voir *economiesuisse* (2014), chiff. 24.

<sup>97</sup> Voir [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

<sup>98</sup> Voir [www.six-exchange-regulation.com](http://www.six-exchange-regulation.com).

- Changements importants au niveau des bénéfices, baisse importante des bénéfices, avertissements quant aux bénéfices
- Assainissements

Il n'existe aucune liste exhaustive des faits pertinents de la publicité événementielle. Le comité d'audit et la direction générale doivent donc se concerter en temps voulu pour déterminer si une transaction ou un changement doit être déclaré à la bourse dans le cadre de la publicité événementielle. Pour ce faire, le conseil d'administration doit élaborer des procédures bien définies.<sup>99</sup>

## 7 Surveillance de l'établissement de comptes intermédiaires

Le comité d'audit de sociétés cotées en bourse doit examiner de manière critique les rapports financiers semestriels et, le cas échéant, trimestriels avant leur publication. Dans la mesure où il n'y a aucun devoir de contrôle, ni d'examen succinct des rapports intermédiaires, leur évaluation et leur contrôle par le comité d'audit sont essentiels, en particulier pour des questions de plausibilité. De plus, le comité doit remettre en cause les évolutions extraordinaires et examiner les faits comptables à risques inclus dans ces rapports intermédiaires. Les résultats de cet examen critique doivent faire l'objet d'une discussion entre les membres du comité d'audit et le conseil d'administration lors d'une séance ou dans le cadre d'une téléconférence. Si les documents comptables individuels ont été soumis à un contrôle ou à un examen succinct, le comité d'audit peut recourir à ces résultats.

## 8 Processus d'établissement des comptes

La fonction de surveillance du conseil d'administration et de son comité d'audit ne concerne pas uniquement les rapports financiers, mais également le processus d'établissement des comptes.<sup>100</sup> Ce dernier comprend toutes les procédures et fonctions liées à la saisie des résultats comptables et à l'élaboration, l'adoption et la publication des comptes.

Le processus d'établissement des comptes comprend plusieurs sous-processus dont, entre autres, la comptabilité des immobilisations, la comptabilité des salaires, le processus de consolidation et le processus de collecte des données figurant dans l'annexe et dans le rapport annuel. La méthode de traitement des données utilisée pour la comptabilité fait également partie du processus d'établissement des comptes.

Le processus d'établissement des comptes et le SCI relatif à l'établissement des comptes sont étroitement liés. Le second est intégré au processus d'établissement des comptes afin de garantir la conformité de l'établissement des comptes. Au vu de cette imbrication, il paraît judicieux de la part du comité d'audit de regrouper la surveillance du processus d'établissement des comptes et celle du SCI relatif à l'établissement des comptes. Le comité doit s'assurer de la légalité et de l'adéquation du processus d'établissement des comptes. Pour ce faire, il doit se faire expliquer les principaux éléments du processus d'établissement des comptes (à l'échelle du groupe) à intervalles réguliers. Cela s'applique également aux changements importants dans le processus tels que le passage à une nouvelle méthode de traitement des données comptables. Dans le cadre de sa surveillance, le comité d'audit peut pour l'essentiel s'appuyer sur le travail du réviseur, puisque ce dernier se penche également sur le processus d'établissement des comptes dans le cadre du contrôle légal. Concernant la surveillance du SCI relatif à l'établissement des comptes, voir le chapitre D.3 Système de contrôle interne (SCI).

Sachant que le comité d'audit surveille la régularité de l'établissement des comptes de l'entreprise, la direction générale doit également informer le comité en cas de contrôle de l'établissement des comptes par l'autorité de régulation (par exemple par l'autorité boursière SIX Exchange Regulation). En cas de demandes de l'autorité de régulation, le comité d'audit et l'organe de révision doivent être informés de manière précoce.

<sup>99</sup> Voir *economiesuisse* (2014), chif. 18.

<sup>100</sup> Art. 716a CO.

## 9 Notre conseil

Le comité d'audit surveille aussi bien la légalité que l'adéquation de l'établissement des comptes et du processus s'y rapportant. Le conseil d'administration ne peut pas transférer au comité d'audit la compétence en matière d'examen et d'approbation des comptes annuels et comptes consolidés. Le comité d'audit est compétent pour mener des travaux préparatoires. L'examen de l'établissement des comptes doit aussi inclure la proposition d'emploi du bénéfice.

En outre, le comité d'audit examine, avant leur publication, les rapports semestriels et, le cas échéant, trimestriels, ainsi que les autres rapports que le conseil d'administration publie dans le cadre de l'établissement de rapports financiers. Le comité d'audit devrait régulièrement se faire expliquer par l'entreprise les éléments essentiels du processus d'établissement des comptes pour pouvoir s'en faire une idée. Le comité et l'ensemble du conseil d'administration doivent discuter ensemble des changements importants. Il est recommandé d'associer étroitement le contrôle du processus d'établissement des comptes à la surveillance de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes. Dans le cadre de la surveillance des comptes annuels et comptes consolidés, du processus d'établissement des comptes et de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes, le comité d'audit peut largement s'appuyer sur le contrôle effectué par l'organe de révision légal.

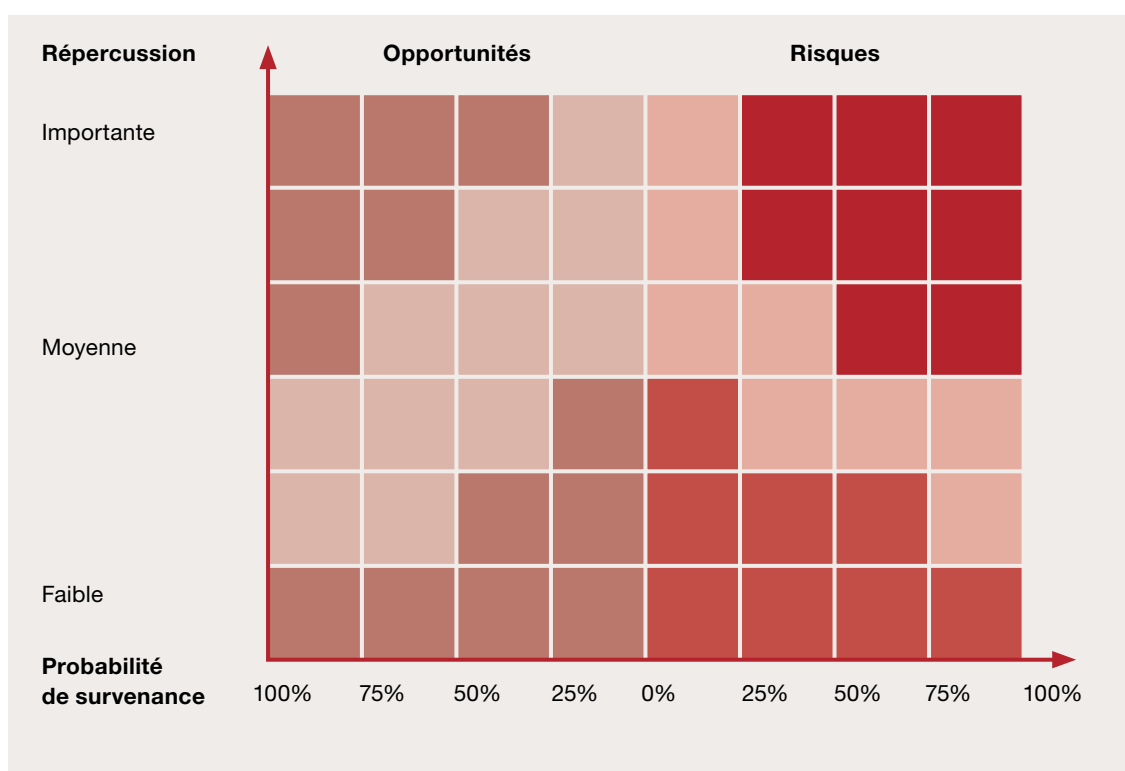
## D.2 Evaluation et gestion des risques et des opportunités

### 1 Introduction

D'après le Swiss Code, le comité d'audit évalue le fonctionnement du système de contrôle interne et couvre ainsi la question de la gestion des risques. Cela englobe toutes les réglementations et mesures organisationnelles en matière de détection et de gestion des risques et des opportunités pour l'activité de l'entreprise.<sup>101</sup>

Un risque d'affaires naît de spécificités, événements, situations, mesures ou omissions significatifs susceptibles d'influencer négativement la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs et à mettre en place ses stratégies. Un risque d'affaires peut aussi naître de la définition d'objectifs et de stratégies inappropriés.<sup>102</sup> Outre l'interprétation d'aspects négatifs, nous pensons que les aspects positifs doivent également être pris en compte. L'évaluation et la gestion des risques englobent donc également les opportunités (voir fig. 7).

Fig. 7: Risques et opportunités d'une entreprise<sup>103</sup>



<sup>101</sup> Voir Institut des experts-comptables (Institut der Wirtschaftsprüfer ou IDW) (2014), Norme d'audit 340 L'audit du système de détection précoce des risques selon l'art. 317 al. 4 du Code de commerce allemand (HGB), chiff. 4.

<sup>102</sup> Voir Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 315 Identification et évaluation des risques d'anomalies significatives par la connaissance de l'entité et de son environnement, chiff. 4b.

<sup>103</sup> Voir Kartscher/Rossi/Suter (2013), p. 76.

L'entreprise évalue l'existence de risques et d'opportunités financiers ou opérationnels. Elle détermine la probabilité que ces risques et ces opportunités surviennent et leurs conséquences possibles et intègre le tout dans une matrice. Sur la base de cette approche, l'entreprise peut déterminer la manière dont elle va gérer les risques et les opportunités. Les opportunités prometteuses sont représentées dans la partie supérieure gauche de la matrice; les risques qui exigent une attention particulière figurent en haut à droite.

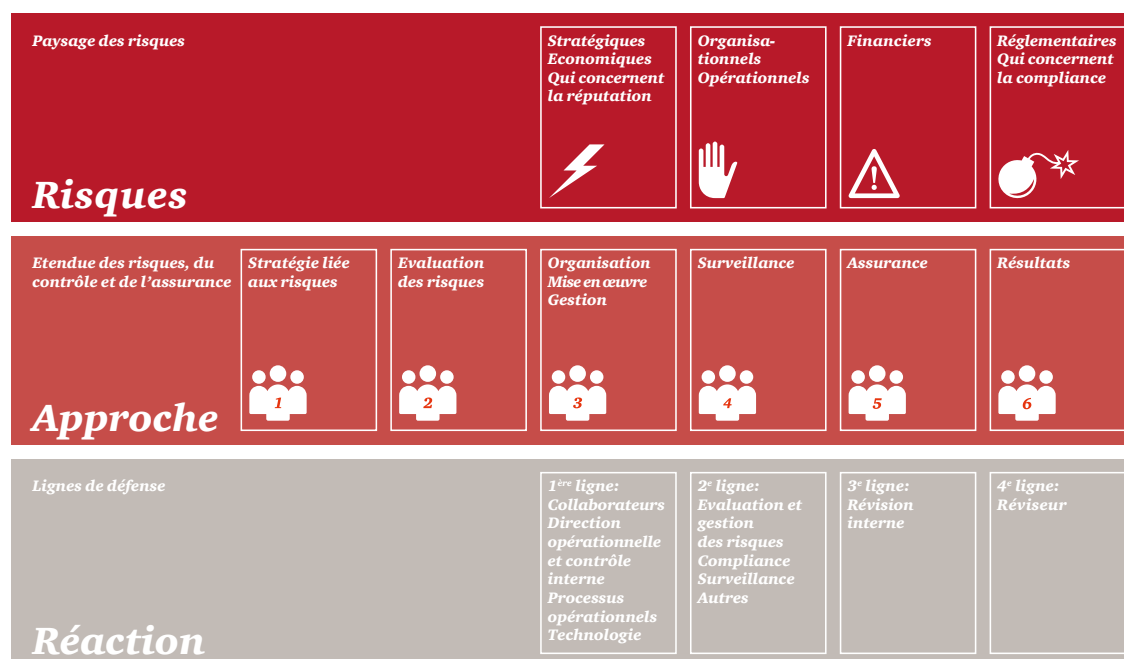
A partir de l'évaluation et de l'appréciation des risques et des opportunités, l'entreprise devrait en déduire des mesures de surveillance. Ces dernières comprennent, par exemple, le fait d'empêcher les risques de se produire (prévenir), la mise en place de contrôles internes permettant de déceler les risques en temps opportun et d'en atténuer les effets (réduire) ou la conclusion d'une police d'assurance (reporter la responsabilité). L'entreprise devra assumer les risques restants. Par «système de contrôle interne», on entend toutes les mesures prises par la direction de l'entreprise pour assurer le bon déroulement des processus opérationnels. Les contrôles ont lieu en amont ou en aval ou dans le cadre d'un processus, et doivent permettre d'éviter ou de détecter des erreurs, de protéger des actifs ou de se conformer aux lois et prescriptions.<sup>104</sup>

De notre point de vue, l'entreprise doit accorder davantage d'attention aux domaines des technologies de l'information et de la criminalité économique. Ces deux sujets sont extrêmement complexes. Et en ce qui concerne leur surveillance, une compréhension approfondie de ces sujets fait souvent défaut.

Les risques tels que le détournement de fonds, la falsification intentionnelle des comptes annuels et comptes consolidés ou les tentatives d'acquisition indésirables représentent des situations de crise et surviennent rarement.

Pour un inventaire systématique des risques, nous proposons notre «Assurance Framework» (voir fig. 8).

Fig. 8: PwC «Assurance Framework»



<sup>104</sup> Voir Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992), Executive Summary.



Les risques sont classés en risques stratégiques, organisationnels, financiers et réglementaires. Ils sont ensuite évalués et soumis à un traitement approprié. En outre, les risques identifiés relèvent au minimum de l'une des quatre lignes de défense (voir chapitre D.5, 2 Organisation de la révision interne).

## 2 Système d'évaluation des risques et des opportunités

Un système d'évaluation des risques et des opportunités inclut des mesures relatives à:

- L'identification des risques et des opportunités
- L'analyse et l'évaluation des risques et des opportunités
- La gestion des risques et des opportunités
- La communication sur les risques et les opportunités
- La surveillance du respect de ce système

Le traitement des risques et des opportunités ainsi que le déploiement et le maintien d'un système approprié font partie des attributions de la direction générale. Le comité d'audit vérifie que la direction générale a bien rempli ces tâches. En outre, cette dernière doit en rendre compte régulièrement, en temps opportun et de manière exhaustive.

## 3 Surveillance

Le comité d'audit ne peut pas limiter la surveillance de l'évaluation et de la gestion des risques à des sujets exclusivement liés à l'établissement des comptes. Il doit également recueillir régulièrement des informations sur le profil de risque et d'opportunités de l'entreprise et du groupe ainsi que sur les changements de ce profil.

De plus, le comité d'audit doit vérifier si les risques et les opportunités encourus ont été identifiés par le système et si des mesures ont été définies (1<sup>er</sup> niveau). Il doit également vérifier si ces mesures ont été mises en œuvre (2<sup>e</sup> niveau) et si elles peuvent augmenter les opportunités ou réduire les risques (3<sup>e</sup> niveau).<sup>105</sup>

En présence d'un événement qui n'a pas été détecté par le système, cela peut conduire à remettre en question l'efficacité de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités.

Les risques et opportunités ont des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle le comité d'audit doit informer régulièrement le conseil d'administration de ses conclusions et, le cas échéant, échanger ses expériences avec d'autres membres du conseil d'administration.

## 4 Evaluation et gestion des risques et des opportunités et audit des états financiers

Concernant la surveillance des risques, le comité d'audit peut s'appuyer sur les résultats du réviseur dans la mesure où ce dernier se penche sur la question des risques dans le cadre de la planification de l'audit.<sup>106</sup> Le réviseur rend compte au comité d'audit des risques qu'il estime les plus importants pour certains postes des comptes annuels et comptes consolidés. Outre l'identification des risques, il décrit les mesures que la direction générale peut prendre et la manière dont il examine les risques identifiés dans le cadre de son audit.

<sup>105</sup> Voir Groupe de travail Surveillance externe et interne de l'activité de Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2011).

<sup>106</sup> Voir Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 315.

## 5 Notre conseil

Vous devez préparer votre approche en cas de situations de crise, édicter des règles à cet effet et les tester régulièrement en interne. Les risques et opportunités existants et l'efficacité des dispositions prises par votre entreprise influent considérablement sur la marge de manœuvre et d'évolution de votre entreprise. L'évaluation et la gestion des risques et des opportunités fait donc partie de vos principales attributions en tant que membre d'un comité d'audit. En outre, vous devez informer régulièrement le conseil d'administration de vos dernières conclusions et avoir des échanges avec lui à ce sujet.

Pour mieux estimer la pertinence du sujet et l'efficacité de vos efforts, vous devez vous poser les questions de contrôle suivantes:

- Où se situent les principaux risques et des opportunités présents et futurs de l'entreprise et de quelle manière sont-ils pris en compte?
- Quelle disposition à prendre des risques et à saisir des opportunités apparaît raisonnable pour l'entreprise (y compris au regard de ses capitaux propres et, le cas échéant, répartie selon des segments)?
- De quelle manière communiquez-vous sur la disposition à prendre des risques et à saisir des opportunités dans l'entreprise en tant que condition à l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités?
- La situation effective des risques et des opportunités correspond-elle à la stratégie choisie en matière de risques et d'opportunités?
- Les mesures de gestion des risques et des opportunités sont-elles efficaces?
- La formulation des composants individuels du système d'évaluation et de gestion des risques et des opportunités apparaît-elle appropriée?
- Comment la direction générale s'assure-t-elle de l'efficacité du système d'évaluation et de gestion des risques et des opportunités?
- L'évaluation et la gestion des risques et des opportunités est-elle bien intégrée à la gestion de l'entreprise?

Enfin, nous vous conseillons de garder un œil sur les domaines des technologies de l'information et de la criminalité économique. Ces deux sujets sont extrêmement complexes et nécessitent l'expertise et l'expérience dont un membre de comité d'audit ne dispose pas forcément.

## D.3 Système de contrôle interne (SCI)

### 1 Introduction

L'adoption de la loi américaine «SOA» a placé le SCI au centre des préoccupations, et ce partout dans le monde. En effet, sur la base de la «section 404» de la SOA, les entreprises cotées en bourse aux Etats-Unis sont soumises à des exigences élevées en matière de formalisation et de documentation du SCI. Ces exigences résultent du cadre du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) de 1992. En conséquence, la direction générale, le conseil d'administration et le réviseur doivent vérifier et confirmer l'efficacité du SCI relatif à l'établissement de rapports financiers. Ces exigences valent aussi pour les entreprises dont le siège n'est pas aux Etats-Unis («Foreign Private Issuers», FPI).

Depuis 2008, le SCI fait également l'objet d'une réglementation en Suisse. Le législateur a chargé l'organe de révision de vérifier l'existence d'un SCI et d'en tenir compte lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue. Comme la SOA, cette exigence cible le contrôle interne relatif à l'établissement de rapports financiers («internal controls over financial reporting»). Le conseil d'administration n'est pas tenu d'établir un SCI. Il est toutefois responsable de l'établissement des comptes.<sup>107</sup>

En principe, le conseil d'administration ne doit pas se limiter à la surveillance de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes. Le SCI doit se concentrer sur les processus qui résultent de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités. Le fait que ces risques et ces opportunités soient liés à un contexte comptable importe peu. Par ailleurs, le conseil d'administration est compétent pour fixer l'organisation et superviser les personnes chargées de la direction générale, en particulier au regard du respect des lois, statuts, règlements et directives.<sup>108</sup> Si l'instance surveillée dirige un groupe, la supervision s'étend à la direction du groupe. Par conséquent, la surveillance du SCI s'étend également au groupe.<sup>109</sup>

La réforme de la législation sur l'audit des états financiers votée par l'UE les 3 et 14 avril 2014 exige les éléments suivants pour le SCI:

*«Sans préjudice de la responsabilité des membres du conseil d'administration, de la direction générale ou de l'organe de surveillance ou de tout autre membre mandaté par l'assemblée générale ou l'assemblée des actionnaires de l'entreprise auditée, la mission du comité d'audit consiste notamment à observer l'efficacité du système de contrôle interne et du système de gestion des risques et également, le cas échéant, de la révision interne de l'entreprise, lesquels sont en lien avec l'établissement des comptes de l'entreprise auditée, sans porter atteinte à son indépendance.»<sup>110</sup>*

<sup>107</sup> Voir art. 728a al. 1 chiff. 3 et al. 2 CO et art. 716a al. 1 chiff. 3 CO.

<sup>108</sup> Voir art. 716a al. 1 chiff. 2 et 5 CO.

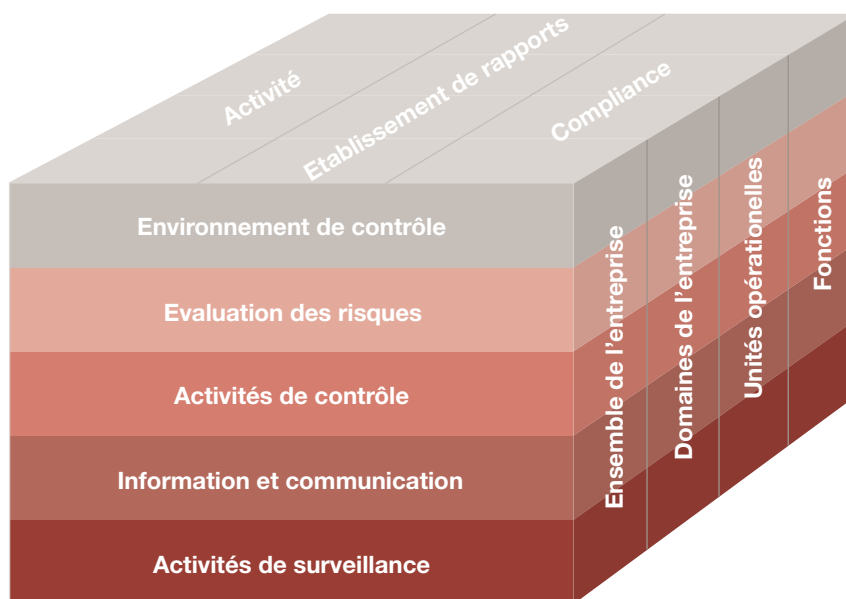
<sup>109</sup> Voir Groupe de travail Entreprise externe/Groupe de travail Surveillance externe et interne de l'entreprise de Schmalenbach Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2009).

<sup>110</sup> Voir art. 39 chiff. 6 let. c Commission européenne (2014 A).

## 2 Composants d'un SCI

Les composants d'un SCI se presentent comme suit (voir fig. 9).

Fig. 9: Composants du SCI<sup>111</sup>



L'actualisation du concept-cadre du COSO de 1992 était nécessaire pour tenir compte des modifications des conditions-cadres et des attentes sur le plan technologique et réglementaire. Les modifications se rapportent principalement aux sujets suivants:

- Extension du périmètre de l'établissement de rapports au-delà des seules informations financières, par exemple, à l'établissement de rapports sur les risques, la qualité opérationnelle, la «corporate social responsibility», etc.<sup>112</sup>
- Association entre risques, performance et rémunération

<sup>111</sup> Voir Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (2013): The 2013 COSO Framework & SOA Compliance, One approach to an effective transition.

<sup>112</sup> La «Corporate Social Responsibility» (CSR) est la contribution facultative du secteur privé à un développement durable en tenant compte des intérêts de ses parties prenantes («stakeholders»). Cela englobe trois dimensions: l'économie, l'environnement et l'entreprise. La CSR n'implique pas seulement le respect de lois (du moins dans les pays industrialisés), mais également l'engagement volontaire des entreprises. Voir [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch).

- Accent plus marqué sur la gouvernance d'entreprise, et notamment sur le cahier des charges des différents comités, l'orientation sur le modèle d'entreprise, la mise en œuvre de l'évaluation et de la gestion des risques de l'activité opérationnelle, le SCI et la révision interne
- Concentration du contrôle interne sur la planification de la relève et la gestion des talents
- Prise en compte de prestataires de services externalisés et d'autres tiers au niveau du contrôle interne
- Assouplissement et accroissement des capacités d'adaptation du SCI concernant les changements au sein de l'entreprise, notamment en termes de processus, fonctions, structures, technologies de l'information (IT), shared service centers, périmètre d'activité, etc.

Grâce à l'actualisation du concept-cadre du COSO, les entreprises peuvent optimiser leur SCI et s'aligner sur les exigences actuelles. En outre, 17 principes (voir fig. 10) ont été inclus dans les cinq composants du COSO (voir fig. 9). Si le SCI applique ces principes, il sera efficace.

**Fig. 10: Les 17 principes du COSO<sup>113</sup>**

|  |
|--|
| <p><b>Environnement de contrôle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. témoigne d'une volonté d'intégrité et de valeurs éthiques</li> <li>2. assume la responsabilité de surveillance</li> <li>3. établit des structures, l'autorité et la responsabilité</li> <li>4. témoigne d'une volonté d'expertise</li> <li>5. renforce la responsabilité de rendre compte</li> </ol> |
| <p><b>Evaluation des risques</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. décrit des objectifs appropriés</li> <li>7. identifie et analyse les risques</li> <li>8. évalue les risques de criminalité économique</li> <li>9. identifie et analyse les principaux changements</li> </ol>  |
| <p><b>Activités de contrôle</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>10. choisit les activités de contrôle et les développe</li> <li>11. choisit les contrôles généraux portant sur les technologies et les développe</li> <li>12. élabore des méthodes et processus</li> </ol>  |
| <p><b>Information et communication</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. utilise des informations pertinentes</li> <li>14. communique en interne</li> <li>15. communique à l'extérieur</li> </ol>   |
| <p><b>Activités de surveillance</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>16. réalise des évaluations de manière continue et/ou au cas par cas</li> <li>17. évalue les points faibles et communique à ce sujet</li> </ol>   |

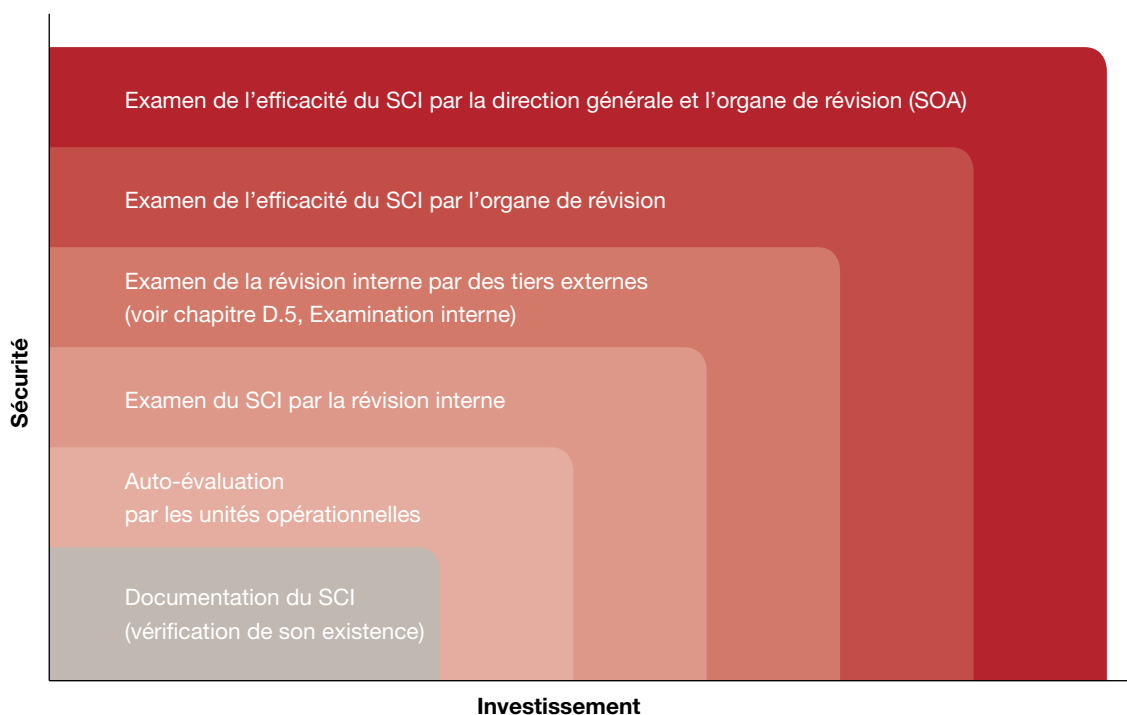
<sup>113</sup> Voir Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013).

### 3 Aspects de la surveillance

L'etendue du systeme et son organisation dependent fortement de la taille de l'entreprise et de ses champs d'activite. Le comite d'audit doit se faire presenter le SCI de son entreprise pour pouvoir evaluer le fonctionnement et l'adequation du systeme. Le comite doit se pencher sur tous les composants du SCI (voir fig. 8 et 9) et avoir la certitude que le systeme est efficace. Dans ce contexte, il doit garder a l'esprit qu'il incombe en premier lieu a la direction generale de s'assurer de l'efficacite du SCI. Au-dela d'une documentation et d'une communication transparente du systeme, la direction generale peut s'appuyer, par exemple, sur les auto-evaluations des collaborateurs, les audits de la revision interne ou les audits de tiers externes. Les mesures doivent entrer dans le cadre d'un processus standard permettant de garantir durablement l'efficacite du SCI. Le comite d'audit doit aussi s'informer sur ces mesures.

Le comite d'audit peut s'assurer de l'efficacite du SCI a travers differentes activites (voir fig. 11).

**Fig. 11: Activites d'evaluation de l'efficacite du SCI**



Le comité d'audit serait bien avisé de se pencher sur l'ensemble du système à intervalles réguliers. La fréquence de cet examen dépend de la dynamique avec laquelle les processus changent ou doivent être changés au sein de l'entreprise. En pratique, le comité d'audit se penche au moins une fois par an sur le SCI. Si des éléments importants du SCI sont réorganisés, le comité doit se faire présenter ces changements en temps utile.

Dans le cadre de la surveillance de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes, le comité d'audit s'appuie sur le travail de la direction générale, des différentes fonctions de l'entreprise, de la révision interne et du réviseur, ce dernier devant également se pencher sur le SCI dans le cadre de son audit. Il vérifie, d'une part, l'existence d'un SCI et, d'autre part, il en tient compte lors de l'exécution de son contrôle et de la détermination de son étendue.<sup>114</sup>

L'opinion sans réserve sur les comptes annuels et comptes consolidés ne permet toutefois pas de tirer une conclusion directe sur l'efficacité de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes. Par exemple, le réviseur peut renoncer à l'examen de l'efficacité du SCI s'il contrôle la régularité des comptes en utilisant des moyens plus efficaces. Il est également possible que le SCI présente déjà des faiblesses importantes au moment de sa mise en œuvre, remettant en question son efficacité. Le réviseur doit toutefois faire état de ces lacunes dans son rapport. Les parties du SCI sans lien avec l'établissement des comptes ne sont pas soumises à l'audit.

#### **4 Approche systémique unifiée**

La portée considérable du SCI montre que le système présente beaucoup de points de contact avec l'évaluation et la gestion des risques, le Compliance Management System (CMS) et la révision interne. En conséquence, les entreprises cherchent de plus en plus à intégrer les différentes composantes du système. Le comité d'audit doit s'assurer que les différents systèmes se basent sur une approche unifiée et cohérente. Le cas échéant, il regroupe la surveillance des différents systèmes individuels du fait de leurs chevauchements importants. Le comité d'audit doit aussi garder à l'esprit l'interaction entre les systèmes lorsque le conseil d'administration décide de ne confier au comité d'audit que la surveillance de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes ou de certains systèmes individuels, c'est-à-dire lorsque le conseil d'administration en demeure responsable ou lorsque d'autres comités se voient confier les tâches correspondantes.

<sup>114</sup> Art. 728a al. 1 chiff. 3 et al. 2 CO.

## 5 Notre conseil

La loi suisse exige de l'organe de révision qu'il intègre le SCI lors de l'audit de votre entreprise. Elle entend ainsi intensifier le contrôle interne relatif à l'établissement de rapports financiers. Certes, le conseil d'administration n'est pas tenu de mettre en place un SCI. Cependant, celui-ci offre un instrument de contrôle et de gestion solide. Sans compter que l'ensemble du conseil d'administration reste responsable de l'organisation de la comptabilité.

Concernant la surveillance du SCI, nous vous conseillons de veiller aux points suivants:

- Le SCI s'étend-il à tous les principaux processus de l'entreprise?
- Quelle est l'influence de la compréhension des valeurs, de la structure d'entreprise et du style de direction sur le SCI?
- Quelles tâches de gestion centrales le SCI remplit-il?
- Quels sont les principaux risques que le SCI doit combattre?
- Quels sont les principaux contrôles du SCI? Sont-ils effectifs et efficaces?
- Le SCI fait-il l'objet d'une communication claire et compréhensible auprès des collaborateurs?
- Le SCI est-il suffisamment lié à l'évaluation et à la gestion des risques, aux mesures en vue de s'assurer de la compliance et à la révision interne?
- De quelle manière empêche-t-il les actes nuisibles ou la criminalité économique?
- Comment l'entreprise et les tiers assument-ils leur responsabilité envers le SCI?
- Que se passe-t-il en cas de déviations?
- De quelle manière l'efficacité du SCI est-elle garantie?



## D.4 Compliance

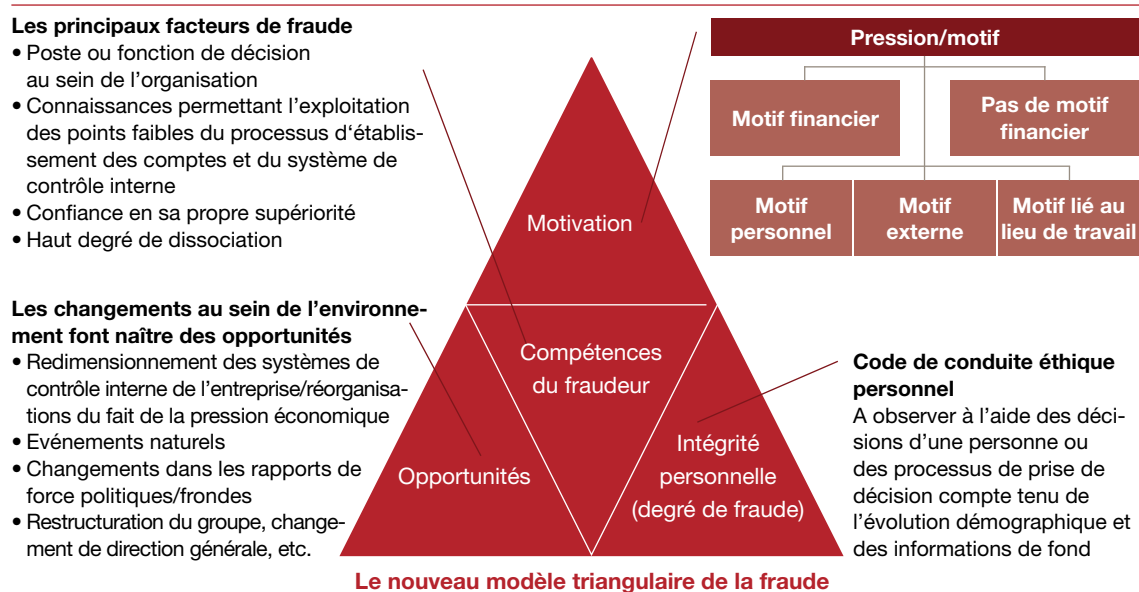
### 1 Introduction

Selon les études de PwC «Global Economic Crime Survey 2014» et «Economic Crime: A Swiss Perspective», 37% des entreprises interrogées (dans le monde et en Suisse) indiquent être concernées par la criminalité économique (fraude),<sup>115</sup> qui inclut des délits tels que le détournement de fonds, les délits liés à l'approvisionnement, l'escroquerie, la corruption, la cybercriminalité («cyber crime»), les fausses indications délibérées dans la comptabilité ou l'établissement des comptes, l'espionnage industriel ou le piratage. Ces délits sont souvent cachés par des violations délibérées des principes comptables: les coupables omettent des écritures comptables, réalisent des bénéfices de manière prématurée ou font état d'actifs qui n'existent pas. Mais il arrive que le non-respect délibéré des normes comptables ne soit précédé d'aucun autre délit.

Parmi les entreprises suisses interrogées, 71% font état d'une ampleur des dommages de moins de 1 million de dollars américains, 16% annoncent moins de 5 millions de dollars américains de dommages, et les 13% restants révèlent des montants atteignant 100 millions de dollars américains. En outre, les entreprises interrogées redoutent les éventuelles influences négatives sur les collaborateurs (19%) ou sur leur réputation (16%).<sup>116</sup>

Typiquement, 47% des cas de criminalité économique sont causés par des hommes de 41 à 50 ans (76%) diplômés de l'enseignement supérieur (41%).<sup>117</sup> La figure 12 montre les facteurs-clés qui influencent un comportement relevant de la criminalité économique.

**Fig. 12: Facteurs d'influence de la criminalité économique<sup>118</sup>**



<sup>115</sup> Voir PricewaterhouseCoopers (2014 A et B).

<sup>116</sup> Voir PricewaterhouseCoopers (2014 B), p. 9.

<sup>117</sup> Voir PricewaterhouseCoopers (2014 B), p. 20.

<sup>118</sup> Voir Kassem/Higson (2012).

## 2 La question de la compliance

Certaines entreprises entretiennent un Compliance Management System (CMS) pour éviter les dommages résultant de la criminalité économique. Mais un CMS n'a pas pour seul intérêt de combattre la criminalité économique. Il intègre également le fait que l'entreprise est soumise à des conditions-cadres réglementaires complexes, en particulier dans le cas de sociétés internationales cotées en bourse. Les pouvoirs publics imposent de plus en plus vigoureusement le respect de prescriptions réglementaires, et les actionnaires et autres parties prenantes s'attendent à ce qu'elles soient appliquées. En outre, l'importance accrue de la compliance est prise en compte notamment par l'inscription de la punissabilité des entreprises dans le droit pénal individuel et la répression de l'omission de mesures préventives au sein de ou par l'entreprise.<sup>119</sup> L'adoption d'un CMS n'a pas valeur de preuve libératoire. Elle est toutefois vraisemblablement prise en considération pour la détermination de la peine ou le calcul des amendes.

## 3 Composants d'un CMS

Un CMS englobe tous les principes et toutes les mesures d'une entreprise pour assurer une conduite conforme à la loi et aux règlements des représentants légaux et collaborateurs, par exemple, dans les domaines du blanchiment d'argent, du droit de la protection des données ou de la corruption. Une norme d'audit allemande définit les éléments attendus dans un CMS comme suit:<sup>120</sup>

- **Culture de la compliance:** La culture de la compliance jette les bases de l'adéquation et de l'efficacité d'un CMS. Elle est marquée par les attitudes fondamentales et les comportements de la direction générale ainsi que par le rôle du conseil d'administration («tone at the top»). La culture de la compliance influe sur l'importance que les collaborateurs accordent au respect des règles, et la disposition qui en résulte à adopter les attitudes correspondantes.
- **Objectifs de compliance:** Sur la base des objectifs généraux de l'entreprise et de l'analyse et de la pondération des règles propres à l'entreprise, les représentants légaux fixent les objectifs du CMS. Ces derniers comprennent, en particulier, la définition de domaines-clés et de règles. Les objectifs de compliance constituent les bases de l'évaluation des risques de compliance.
- **Les risques de compliance:** Les risques de compliance peuvent avoir pour conséquence une violation des règles et, donc, un manquement. Ils sont définis en tenant compte des objectifs de compliance. Pour ce faire, les responsables adoptent des procédures pour l'identification systématique des risques et l'établissement de rapports s'y rapportant. A cet effet, ils analysent les risques de compliance au regard de leur probabilité de survenance et de leurs conséquences possibles.
- **Programme de compliance:** Sur la base de l'évaluation des risques de compliance, l'entreprise introduit des principes et des mesures lui permettant de les limiter et d'éviter toute infraction. Le programme de compliance englobe aussi les mesures prévues pour les infractions. Pour qu'un CMS fonctionne indépendamment des personnes, le programme de compliance doit être documenté.
- **Organisation de la compliance:** La direction générale définit les rôles et les tâches ainsi que l'organisation des structures et processus dans le CMS en tant que composant de l'organisation de l'entreprise. En outre, elle met à disposition les ressources nécessaires au bon fonctionnement du CMS.
- **Communication sur la compliance:** Les collaborateurs concernés et, éventuellement, les tiers sont informés du programme de compliance et des rôles et responsabilités qui s'y rapportent. Ainsi, toutes les parties prenantes peuvent comprendre leurs attributions concernant le CMS et les assumer comme il se doit. L'entreprise détermine la manière dont les risques de compliance et les infractions aux règles potentielles ou constatées doivent être notifiés aux personnes responsables (par exemple aux représentants légaux et, le cas échéant, au conseil d'administration).

<sup>119</sup> Voir art. 102 du Code pénal suisse, RS 311.0.

<sup>120</sup> Voir Institut des experts-comptables (Institut der Wirtschaftsprüfer ou IDW) (2014) Norme d'audit 980 Principes d'un audit conforme des CMS.

## 4 Aspects de la surveillance

Le comité d'audit doit être informé régulièrement du CMS de l'entreprise (ou du groupe) et de ses évolutions. En pratique, ce compte-rendu a lieu au moins une fois par an. Les responsables peuvent se fonder sur les éléments du CMS précités et la procédure de surveillance du SCI. Pour permettre un maximum de sécurité quant à l'efficacité d'un CMS, de plus en plus de conseils d'administration font appel à des services d'audit externes. Les analyses des données comptables de masse constituent un autre moyen efficace de surveillance de l'efficacité d'un CMS: tout signe inhabituel est analysé et fait l'objet d'investigations.

L'entreprise doit s'assurer que le comité d'audit est averti des principales infractions de compliance ou des cas de suspicion. Pour ce faire, il doit sensibiliser les unités de l'organisation de telle sorte que la confiance des collaborateurs soit accrue et que ces derniers dénoncent ainsi plus souvent les cas de suspicion. Le comité d'audit doit surveiller la prise en charge de ces infractions par l'organisation de compliance avec l'aide du service juridique et de la révision interne.

En cas de suspicion d'implication de membres de la direction générale dans des violations de la loi, l'instruction du dossier et la limitation des dommages peut incomber au comité d'audit qui devra mettre en œuvre ses propres mesures. Enfin, le comité d'audit doit également s'assurer que les principales infractions de compliance sont sanctionnées. Dans le cadre de la surveillance du CMS, il convient de tenir compte de l'existence d'un danger particulier de manipulations au niveau de la direction générale. Car tous les systèmes visant à empêcher les comportements illégaux sont particulièrement susceptibles d'être contournés par la direction générale.

Les membres du comité d'audit doivent également porter davantage d'attention à certaines situations de l'entreprise et certains signes de criminalité économique. Les situations suivantes exigent une attention particulière:

- Transactions inhabituelles, en particulier vers la fin de l'exercice ou avec des parties liées
- Créances de longue date
- Notes de crédit élevées, en particulier au début d'un exercice
- Corrections importantes apportées en dernière minute aux états financiers
- Longues discussions sur la matérialité des corrections apportées aux états financiers lors de la clôture des comptes
- Activités à l'étranger sans marché correspondant
- Contrats de conseil sans prestation claire
- Délais inappropriés
- Refus d'informer

## 5 Criminalité économique et audit des états financiers

Dans le cadre de la surveillance d'un CMS et des risques de criminalité économique, le comité d'audit devrait tenir compte du fait que l'audit légal n'est pas orienté sur la détection de toutes sortes de criminalité économique, ni même sur le contrôle d'un CMS. L'audit vise plutôt à déceler avec suffisamment d'assurance les erreurs et violations de la loi ou des statuts qui impactent fortement la présentation du patrimoine, de la situation financière et des résultats. La détection d'un préjudice patrimonial délibéré exige une autre approche d'audit. Cependant, en concrétisant les exigences d'audit, les experts-comptables ont fait en sorte de tenir compte de l'importance des risques de criminalité économique dans le cadre de l'audit. Pour les établissements de crédit, des règles d'audit particulières s'appliquent, notamment en rapport avec le blanchiment d'argent.<sup>121</sup>

<sup>121</sup> FINMA, Circulaire 2013/3.

## 6 Notre conseil

En tant que membre du conseil d'administration ou de la direction générale, vous avez des obligations: sans le bon «tone at the top», la compliance ne peut pas être mise en œuvre. La compliance doit être mise en pratique. Par conséquent, dans le cadre de la surveillance de la compliance par le comité d'audit (ou par un autre comité ayant cette attribution), il convient de se poser notamment les questions suivantes:

- Au vu de votre stratégie d'entreprise, de l'évaluation et de la gestion des risques, quelles sont les principales exigences réglementaires à observer?
- De quelle manière les cas de suspicion sont-ils analysés et quelles conséquences sont associées à une violation de ces exigences?
- Les processus concernés sont-ils adaptés en temps voulu?
- A travers quelle structure organisationnelle et grâce à quelles normes, instructions ou règles de conduite votre entreprise s'assure-t-elle de la mise en œuvre de la compliance au sein du groupe?
- Les postes-clés relatifs à la compliance au sein de votre entreprise ont-ils été identifiés et sont-ils occupés par des collaborateurs intègres?
- Des contrôles efficaces sont-ils intégrés à l'activité opérationnelle?
- De quelle manière votre entreprise communique-t-elle en interne et à l'extérieur sur ses attentes, ses exigences et l'importance qu'elle porte à leur respect.
- Comment se présente la formation relative aux exigences et au fonctionnement du programme de compliance et celle des collaborateurs pour dénoncer un cas de suspicion?
- Comment s'assure-t-on que votre entreprise mène une enquête sur la base de soupçons d'infractions et clarifie les faits?
- A quelle fréquence votre comité d'audit est-il informé de l'état du programme de compliance?
- Par quels moyens la direction générale et le comité d'audit ont-ils connaissance d'infractions dénoncées?
- De quelle manière et à quelle fréquence le fonctionnement et le respect du système sont-ils surveillés?

## D.5 Révision interne

### 1 Introduction

Dans le cadre du débat sur la gestion et le contrôle appropriés de l'entreprise, la révision interne a considérablement gagné en importance ces dernières années. En Suisse, en particulier dans les grandes entreprises, la révision interne s'est établie comme partie intégrante et fait office d'instrument de gestion très utile pour le conseil d'administration et le comité d'audit.<sup>122</sup>

Les entreprises suisses, à l'exception des banques, des entreprises d'assurance et des négociants en valeurs mobilières, ne sont pas tenues de par la loi de mettre en place une révision interne.<sup>123</sup> Le Swiss Code le recommande toutefois expressément.<sup>124</sup>

En principe, l'étendue, l'organisation et le fonctionnement de la révision interne dépend de la taille, du secteur et du profil de risque de l'entreprise, mais aussi de la complexité de ses activités. Les normes de l'Institute of Internal Auditors (IIA), qui sont regroupées dans un cadre fermé, reconnu à l'échelle internationale, fournissent des points de repère pour l'organisation de la révision interne.<sup>125</sup>

### 2 Organisation de la révision interne

Selon l'IIA, la révision interne apporte des services d'audit et de conseil indépendants et objectifs, supposés offrir des avantages et améliorer les processus de l'entreprise. Elle aide l'entreprise à atteindre ses objectifs en évaluant et en contribuant à améliorer, par une approche systématique et axée sur les objectifs, l'efficacité de la gouvernance, de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités et du contrôle interne.<sup>126</sup>

L'indépendance organisationnelle de la révision interne est essentielle pour son efficacité. En principe, son instance supérieure doit occuper un rang plus élevé que les unités à auditer au sein de l'entreprise. Si la direction de l'entreprise tient compte des conditions-cadres légales en Suisse concernant l'organisation des instances dirigeantes de l'entreprise, elle doit placer, de préférence, la révision interne directement sous l'égide du conseil d'administration ou du comité d'audit. Ainsi, le Swiss Code recommande que la révision interne rende compte au comité d'audit ou, le cas échéant, au président du conseil d'administration.<sup>127</sup>

<sup>122</sup> Voir Ruud/Friebe (2013), p. 3.

<sup>123</sup> Voir art. 9 al. 4 OB, art. 27 al. 1 OS et art. 20 al. 2 de l'Ordonnance sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (Ordonnance sur les bourses, OBVM).

<sup>124</sup> Voir *economiesuisse* (2014), chiff. 20.

<sup>125</sup> Voir [na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx](http://na.theiia.org/standards-guidance/Pages/Standards-and-Guidance-IPPF.aspx).

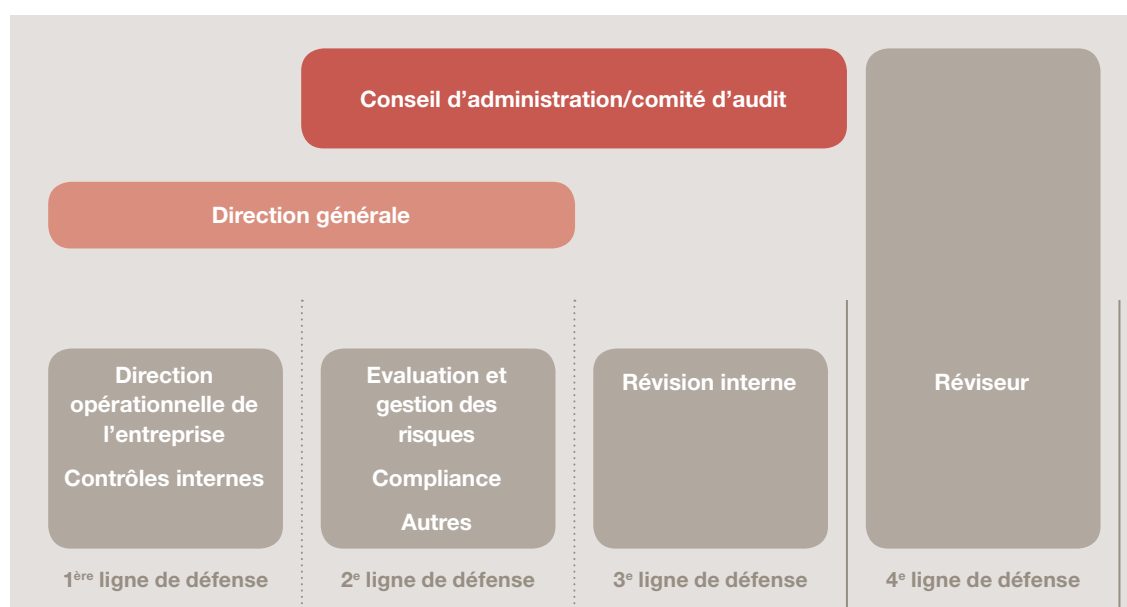
<sup>126</sup> Voir Institute of Internal Auditors (2013), Définition de la révision interne, p. 5.

<sup>127</sup> Voir Ruud/Friebe (2013), p. 33, et *economiesuisse* (2014), chiff. 20; voir également FINMA, Circulaire 2008/24, chiff. 60.

L'affectation au sein de l'entreprise ainsi que les tâches, devoirs et compétences de la révision interne sont fixés dans son règlement.

De par son statut indépendant au sein de l'entreprise, la révision interne fait partie de la 3<sup>e</sup> ligne de défense (voir fig. 13). Elle assiste le conseil d'administration et le comité d'audit en procédant à une évaluation indépendante de l'adéquation et de l'efficacité de la gouvernance, de l'évaluation et de la gestion des risques et des opportunités et du système de contrôle interne. La direction opérationnelle de l'entreprise est chargée, en 1<sup>ère</sup> ligne de défense, de l'identification, l'évaluation et la gestion des risques et des opportunités. Elle est contrôlée et surveillée par des fonctions spécialisées (voir fig. 1). Ces fonctions appartiennent à la 2<sup>e</sup> ligne de défense, sont typiquement permanentes et sont, en règle générale, affectées à la direction générale.<sup>128</sup> Le réviseur représente la 4<sup>e</sup> ligne de défense (voir chapitre D.6 Organe de révision/réviseur).<sup>129</sup>

**Fig. 13: Modèle des quatre lignes de défense<sup>130</sup>**



<sup>128</sup> Voir PwC, Internal Audit In Brief – Septembre 2013 et, entre autres, Friebe (2012), p. 102–104.

<sup>129</sup> D'autres auteurs et publications regroupent la révision interne et externe dans une ligne de défense et parlent du modèle des trois lignes de défense («Three Lines of Defense Model»).

<sup>130</sup> Voir European Confederation of Institutes of Internal Auditing ECIIA/Federation of European Risk Management Associations FERMA (2010), p. 9–10.

L'activité de la révision interne peut comprendre les tâches suivantes:<sup>131</sup>

- Audit de la situation financière et patrimoniale et de la fiabilité de l'établissement des comptes et des informations qui en découlent («financial auditing»)
- Audit de la qualité, la sécurité, la régularité, la rentabilité et la fonctionnalité des structures, des processus et des systèmes, y compris le système de contrôle interne («operational auditing»)
- Audit de la performance du management en ce qui concerne la stratégie et les objectifs de l'organisation ainsi que la mise en œuvre de la politique de l'entreprise («management auditing»)
- Audit des structures de gouvernance, des processus d'évaluation et de gestion des risques et des opportunités et du programme de compliance
- Evaluation des projets, des structures et des processus ainsi que du conseil apporté à l'organisation («internal consulting») à cet égard

Les audits de la révision interne sont regroupés dans une planification d'audit. Cette planification peut s'étaler sur une ou plusieurs années. Pour remplir ses attributions, la révision interne doit jouir d'un droit inconditionnel d'accès à l'information.

### 3 Aspects de la surveillance

Les attributions de la révision interne sont vastes et s'appliquent au groupe. Sa surveillance passe par le conseil d'administration ou le comité d'audit, qui se tient régulièrement informé de la révision interne et de ses évolutions. A cet égard, les responsables doivent se pencher sur la question de l'indépendance de la révision interne et de ses ressources ainsi que sur les éventuelles restrictions de son champ d'application ou de l'étendue de ses audits. Si le comité d'audit constate que la révision interne n'est pas organisée de manière appropriée ou qu'elle n'est pas opérationnelle, il devra se charger de rectifier cela.<sup>132</sup>

D'après l'IIA, le comité d'audit donne son agrément concernant toutes les décisions liées à la performance du responsable de la révision interne, son salaire annuel et les ajustements de ce salaire. Le comité d'audit ou le conseil d'administration est également chargé de l'embauche ou du licenciement du responsable de la révision interne.<sup>133</sup>

Le comité d'audit doit aussi se tenir informé des résultats du travail de la révision interne. Dans un nombre croissant d'entreprises, le président ou un membre du comité d'audit s'entretient individuellement avec le responsable de la révision interne à intervalles réguliers.

<sup>131</sup> Voir Institut allemand de révision interne (Deutsches Institut für Interne Revision – DIIR): Norme de révision n°3, chiff. 3.2, disponible sur: [www.diir.de](http://www.diir.de).

<sup>132</sup> Pour plus d'explications sur ce sujet, voir Böckli (2005).

<sup>133</sup> Voir Institute for Internal Auditors (2013), IIA-Standard 1110 et Böckli (2005), p. 27.



Enfin, le comité d'audit doit se pencher sur la planification annuelle de la révision interne. Le moment venu, le responsable de la révision interne présente à son instance supérieure les aspects prioritaires de l'audit et la planification annuelle qui ont été définis pour approbation.<sup>134</sup> Dans cette optique, il convient de considérer le fait que des événements et évolutions inattendus puissent exiger un ajustement de la planification d'ores et déjà approuvée, ou que la révision interne doive réaliser des audits spéciaux à la demande de la direction générale et à l'initiative du conseil d'administration ou du comité d'audit.

Dans le cadre de la surveillance de la révision interne, le comité d'audit peut, par exemple, se poser les questions suivantes:

- L'activité de la révision interne couvre-t-elle tous les domaines de l'entreprise?
- L'indépendance de la révision interne est-elle assurée? Comment s'assure-t-on du fait que ni le champ d'application, ni l'étendue de l'audit ne soient restreints?
- La révision interne dispose-t-elle de suffisamment de ressources et de collaborateurs qualifiés pour remplir ses attributions et, si besoin, réaliser des audits spéciaux au pied levé?
- Un processus de planification standardisé et orienté vers les risques existe-t-il et est-il approprié? La planification annuelle est-elle présentée au comité d'audit pour examen et approbation?
- Les rapports de la révision interne répondent-ils aux principes d'exhaustivité, de vérité, de clarté et d'objectivité?
- La révision interne et le réviseur ont-ils des échanges? Leurs activités sont-elles coordonnées?
- Quelle importance revêt le travail de la révision interne au sein de l'entreprise?
- La révision interne contribue-t-elle à remédier aux lacunes? Comment surveille-t-elle les améliorations et comment contrôle-t-elle les progrès?
- De quelle manière l'efficacité de la révision interne est-elle garantie?

## 4 Révision interne et audit

La révision interne n'est pas soumise à l'audit. Toutefois, lors de ses audits, le réviseur doit tenir compte des activités de la révision interne et de leurs éventuelles conséquences sur ses procédures d'audit. En outre, il doit contrôler la pertinence des travaux de la révision interne et décider ou non d'y avoir recours, comme cela se fait souvent dans la pratique. Le besoin de coordination de l'audit et de la révision interne pour éviter les doublons et accroître l'efficacité s'est renforcé ces dernières années du fait de la pression de plus en plus forte sur les coûts. Le réviseur peut même utiliser les travaux de la révision interne lors de son contrôle du SCI.<sup>135</sup>

<sup>134</sup> Voir Böckli (2005), p. 27, et Ruud/Friebe (2013), p. 35.

<sup>135</sup> Voir Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 610 Utilisation des travaux des auditeurs internes et NAS 890 Vérification de l'existence du système de contrôle interne.

Selon les International Standards on Auditing et les Normes d'audit suisses (NAS), il existe essentiellement deux approches:<sup>136</sup>

- La première approche prévoit que le réviseur et la révision interne discutent ensemble de la situation initiale et des risques de l'entreprise dans le cadre de la planification de l'audit. Ensuite, chacune des parties fixe ses aspects prioritaires d'audit. Le réviseur doit alors déterminer si et de quelle manière il peut utiliser les résultats de la révision interne, ou s'il doit procéder à de propres procédures d'audit complémentaires. D'après les normes d'audit, la coopération peut aller plus loin. Par exemple, le réviseur peut intégrer les membres de la révision interne à son équipe d'audit s'ils travaillent sur place sous la direction du responsable de l'audit externe.
- La deuxième approche prévoit que la révision interne intervienne en tant qu'équipe indépendante et qu'elle audite elle-même l'un des processus du SCI, par exemple. Le réviseur doit alors se demander s'il peut s'appuyer sur la documentation de la révision interne ou s'il doit procéder à de propres procédures d'audit complémentaires dans ce domaine, ce qui est notamment le cas lorsque la révision externe considère les risques liés au processus contrôlé comme élevés et les contrôles comme complexes, ou lorsqu'elle juge les contrôles inefficaces.

Dans le cadre de son activité de surveillance, le comité d'audit veille à éviter les doublons et à créer des synergies entre la révision interne et le réviseur. Il doit se faire une idée de cet échange à intervalles réguliers.

La FINMA impose que l'audit d'une banque relève de la responsabilité de la société d'audit. Dans le cadre de son audit, cette dernière peut s'appuyer sur des faits qui ont été établis par la révision interne, dans la mesure où le contenu et l'étendue de l'audit de la révision interne constituent une base suffisante et adéquate au regard des attributions de la société d'audit. Cet appui doit être mentionné dans le rapport d'audit. Il convient d'indiquer le domaine et le périmètre dans lesquels la révision interne a procédé à des vérifications et les résultats auxquels elle est parvenue. La société d'audit évalue la qualité et l'impact de ces vérifications. Dans un domaine d'audit donné, elle ne peut pas s'appuyer sur les travaux de la révision interne lors de deux cycles d'audit consécutifs.<sup>137</sup>

<sup>136</sup> Voir International Auditing and Assurance Standards Board (2013), International Standard on Auditing ISA 610 (revised) Using the Work of Internal Auditors, Chambre fiduciaire (2013 A), NAS 610, et Gerber/Stebler (2014).

<sup>137</sup> Voir FINMA, Circulaire 2013/3, chif. 47–49.

## 5 Notre conseil

Le comité d'audit doit surveiller l'efficacité de la révision interne. Dans ce contexte, vous devez régulièrement vous faire expliquer les éléments-clés de la révision interne par ses responsables. Ce n'est que de cette manière que vous pouvez juger de l'efficacité du système. Au sein du comité d'audit, assurez-vous d'être informé des principaux changements et résultats des audits de la révision interne. De plus, nous vous conseillons de vous pencher au sein du comité d'audit sur la planification de la révision interne.

## D.6 Organe de révision/réviseur

### 1 Introduction

Dans ses activités principales telles que la surveillance de l'établissement des comptes ou des systèmes de gestion et de contrôle, le comité d'audit utilise les résultats du réviseur. Une collaboration intensive s'avère donc nécessaire.

D'autres attributions du comité d'audit découlent de l'audit légal. Selon le Swiss Code, le comité assume la surveillance de l'audit, en particulier en ce qui concerne l'indépendance du réviseur, les prestations complémentaires fournies et l'accord sur les honoraires.<sup>138</sup>

### 2 Etendue et objectif de l'audit

Dans le Code des obligations, l'audit est défini comme suit:

«L'organe de révision vérifie

- si les comptes annuels et, le cas échéant, les comptes de groupe sont conformes aux dispositions légales, aux statuts et au cadre de référence choisi,
- si la proposition du conseil d'administration à l'assemblée générale concernant l'emploi du bénéfice est conforme aux dispositions légales et aux statuts,
- s'il existe un système de contrôle interne.

*L'organe de révision tient compte du système de contrôle interne lors de l'exécution du contrôle et de la détermination de son étendue. La manière dont le conseil d'administration dirige la société n'est pas soumise au contrôle de l'organe de révision.»<sup>139</sup>*

Outre les aspects d'audit des comptes relatifs aux banques, négociants en valeurs mobilières, entreprises d'assurance et titulaires d'une autorisation selon la LPCC, la FINMA a également réglementé l'audit prudentiel correspondant.<sup>140</sup>

### 3 Choix de l'organe de révision

L'organe de révision en tant que réviseur légal des comptes annuels et comptes consolidés de sociétés anonymes est élu par l'assemblée générale (voir fig. 3). Pour cette élection, le conseil d'administration doit soumettre une proposition. Le comité d'audit évalue les prestations et les honoraires de la révision externe et s'assure de son indépendance.<sup>141</sup> C'est pourquoi le comité d'audit soumet généralement à l'ensemble du conseil d'administration une proposition en vue d'élire l'organe de révision.

Les entreprises qui appartiennent à un groupe d'assurance ou financier soumis à la surveillance de la FINMA ou à un conglomérat d'assurance ou financier soumis à la surveillance de la FINMA doivent faire appel à la même société d'audit que les autres entreprises du groupe ou conglomérat.<sup>142</sup>

<sup>138</sup> Voir *economiesuisse* (2014), p. 14.

<sup>139</sup> Art. 727a CO.

<sup>140</sup> FINMA, Circulaire 2013/3.

<sup>141</sup> Voir art. 698 CO, art. 716a al. 1 chiff. 6 CO et *economiesuisse* (2014), p. 14.

<sup>142</sup> Voir art. 7 de l'Ordonnance sur les audits des marchés financiers (OA-FINMA).

## 4 Attribution de la mission

Après son élection, le conseil d'administration délivre l'ordre de mission au réviseur choisi. En pratique, cela fait également partie des attributions du comité d'audit. La lettre de mission précise notamment les honoraires convenus. Le comité doit veiller à un rapport adéquat entre les honoraires et les prestations d'audit.

Par ailleurs, le comité d'audit doit se mettre d'accord avec le réviseur sur les aspects prioritaires de l'audit qui vont au-delà des exigences légales minimales. Dans cette optique, il peut être judicieux d'élaborer avec le réviseur un plan sur plusieurs années pour couvrir de manière uniforme les aspects prioritaires de l'audit.

## 5 Indépendance du réviseur

Le réviseur légal doit être indépendant.<sup>143</sup> Selon les prescriptions en vigueur en Suisse, dans le cas d'un contrôle ordinaire, le réviseur responsable doit être remplacé après sept ans.<sup>144</sup> Par ailleurs, des règles supplémentaires strictes s'appliquent aux audits de sociétés ouvertes au public, que les titres de l'entreprise soient admis ou non à la négociation sur le marché des capitaux.<sup>145</sup>

Le réviseur s'assure du respect de ces exigences. Dans la mesure où l'indépendance du réviseur est primordiale, le comité d'audit doit également s'y intéresser. Il définit quelles prestations d'audit et quelles autres prestations peuvent être fournies. Souvent, des prestations de l'organe de révision, qui seraient autorisées dans le cadre de l'indépendance légale, ne sont pas acceptées du fait de directives internes à l'entreprise.

Dans de nombreuses entreprises, l'entreprise et l'organe de révision contrôlent et approuvent en même temps chaque ordre de mission dans un souci de garantie de l'indépendance (voir fig. 14).

Dans le secteur bancaire, la FINMA interdit un grand nombre de prestations autres que l'audit qu'un réviseur d'entreprises industrielles a tout à fait le droit de fournir.<sup>146</sup> Le réviseur d'une société ouverte au public (voir chapitre A, 5 Autorité de surveillance en matière de révision) doit informer ses clients régulièrement du montant des honoraires pour ses prestations autres que l'audit.

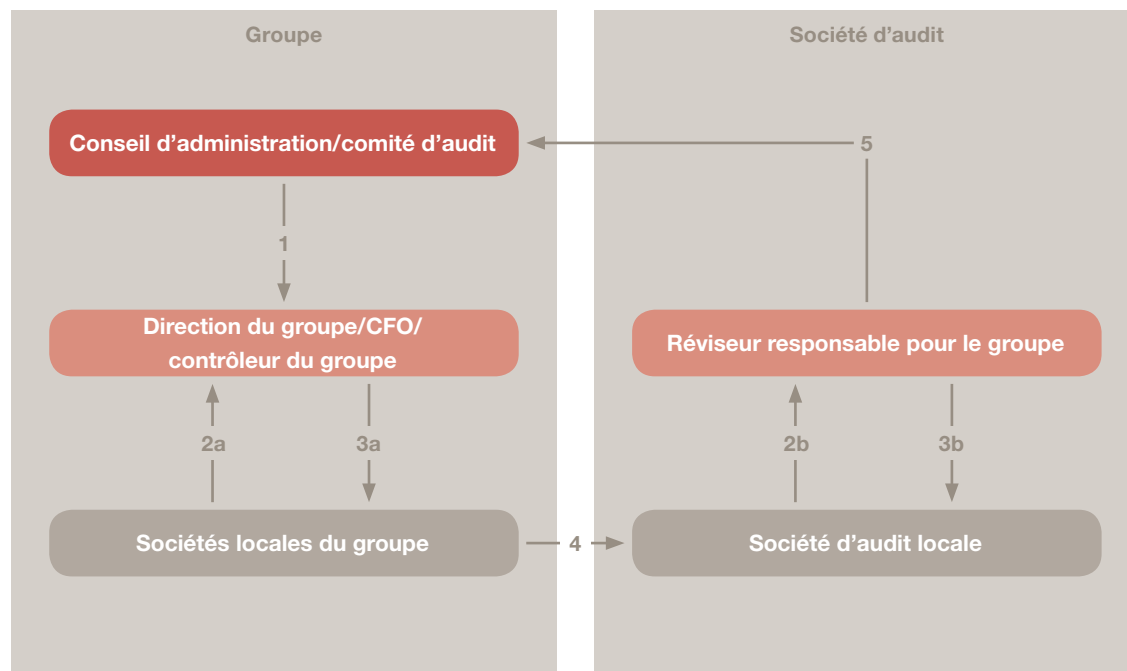
<sup>143</sup> Voir art. 728 CO sur le contrôle ordinaire et art. 729 CO sur le contrôle restreint ainsi que Chambre fiduciaire (2007).

<sup>144</sup> Art. 730a al. 2 CO.

<sup>145</sup> Voir art. 11 de la Loi fédérale sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (Loi sur la surveillance de la révision, LSR), RS 221.302.

<sup>146</sup> FINMA, Circulaire 2013/4, «Sociétés d'audit et auditeurs responsables», chif. 32–38.

**Fig. 14: Exemple de bonne pratique concernant l'autorisation de prestations autres que l'audit dans un groupe<sup>147</sup>**



- 1 Le conseil d'administration délègue la vérification de certaines prestations de la société d'audit (p. ex. au CFO ou au contrôleur du groupe).
- 2a La société locale du groupe a besoin d'une prestation pouvant être fournie par la société d'audit locale et demande son approbation à la direction du groupe.
- 2b Parallèlement à la société locale du groupe, la société d'audit locale demande au réviseur responsable son approbation quant à l'ordre de mission potentiel du client.
- 3a Si la direction du groupe estime que l'indépendance de l'audit est garantie, elle approuve la requête de la société locale du groupe.
- 3b Si le réviseur responsable estime que l'indépendance de l'audit est garantie, il approuve la requête de la société d'audit locale.
- 4 La société locale du groupe confie à la société d'audit locale la mission pour la prestation souhaitée.
- 5 Le réviseur responsable rend compte au conseil d'administration. Dans un environnement au sein duquel l'autorité américaine de surveillance (PCAOB) est compétente, le conseil d'administration doit approuver à l'avance les ordres de mission pour les prestations fiscales et de conseil.

Concernant l'organe de révision, le réviseur responsable doit vérifier et approuver à l'avance tous les ordres de mission des succursales de la même entreprise de révision. Le processus de vérification parallèle au sein de l'entreprise est une pratique qui a fait ses preuves. Le conseil d'administration peut ainsi doublement s'assurer de l'indépendance de la révision externe.

<sup>147</sup> Voir Rossi (2014).

La tâche de surveillance du réviseur est assurée par les obligations de rapport suivantes:<sup>148</sup>

- Le réviseur confirme par écrit dans un paragraphe séparé du rapport d'audit son indépendance.
- Le réviseur informe le conseil d'administration ou le comité d'audit des circonstances qui nuisent à son impartialité et des prestations qu'il a fournies en plus des prestations d'audit.

Au sein de l'UE, une réforme est en cours visant à renforcer l'indépendance de l'organe de révision.<sup>149</sup> Le 14 avril 2014, le Conseil des ministres de l'UE a adopté une nouvelle directive et une nouvelle ordonnance pour l'audit d'entreprises d'intérêt public. Cette dernière doit être transposée dans le droit national des Etats membres de l'UE. Les entreprises d'intérêt public sont les entreprises faisant appel à l'épargne disponible sur les marchés ainsi que les banques et les entreprises d'assurance.

Outre les restrictions prévues par l'International Ethics Standards Board for Accountants, la réforme de l'UE interdit certaines prestations autres que l'audit.<sup>150</sup> La liste de l'UE inclut des interdictions telles que la fourniture de prestations de conseil fiscal, de comptabilité des salaires et rémunérations, d'évaluation, de conseil juridique et autres. L'interdiction ne concerne pas toutes les prestations autres que l'audit, certaines restant autorisées.

En plus de l'interdiction de certaines prestations autres que l'audit, une limite financière est prévue selon laquelle les honoraires versés au titre des prestations autres que l'audit ne doivent pas dépasser 70% de la moyenne des honoraires versés au titre de l'audit au cours des trois dernières années.<sup>151</sup> Comme le PCAOB, l'UE entend également imposer que les prestations autres que l'audit soient approuvées par le comité d'audit avant que la société d'audit ne reçoive l'ordre de mission. En pratique, la limite financière imposée par l'UE de 70% maximum des honoraires d'audit versés pour la fourniture de prestations autres que l'audit devrait être d'ores et déjà largement respectée.

Dans ses directives sur l'exercice des droits de vote, la fondation de placement genevoise Ethos recommande de ne plus réélire l'organe de révision si les honoraires versés par l'entreprise au titre de prestations autres que l'audit sont supérieurs aux honoraires versés au titre de la révision, sauf s'il existe de bonnes raisons de le faire. De plus, les honoraires versés au titre de prestations autres que l'audit ne doivent pas dépasser la moitié des honoraires versés au titre de l'audit sur une période de trois ans.<sup>152</sup>

L'autorité de surveillance en matière de révision en Suisse impose que le rapport entre les prestations d'audit et les prestations autres que l'audit soit équilibré. Cela signifie que l'ampleur des prestations autres que l'audit ne doit pas dépasser celle des prestations d'audit.<sup>153</sup> Dans le secteur bancaire, la FINMA interdit un grand nombre de prestations autres que l'audit qu'un réviseur d'entreprises industrielles a tout à fait le droit de fournir.<sup>154</sup>

<sup>148</sup> Voir art. 728b CO sur le contrôle ordinaire et art. 729b CO sur le contrôle restreint.

<sup>149</sup> Voir aussi Rossi (2014) à ce sujet.

<sup>150</sup> International Ethics Standards Board for Accountants (2014), section 290, et art. 5 Commission européenne (2014 B).

<sup>151</sup> Art. 4 Commission européenne (2014 B).

<sup>152</sup> Voir fondation Ethos (2014).

<sup>153</sup> Voir Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) (2014).

<sup>154</sup> FINMA, Circulaire 2013/4, chiff. 32–38.

## 6 Résultat de l'audit

Le rapport détaillé du réviseur constitue un élément central de la communication entre le réviseur et le comité d'audit (et le conseil d'administration). Ce rapport contient des constatations relatives à l'établissement des comptes, au système de contrôle interne ainsi qu'à l'exécution et au résultat du contrôle.<sup>155</sup> Le rapport d'audit est remis à chaque membre du conseil d'administration.

En outre, le réviseur participe aux séances de clôture du comité d'audit. Nous recommandons également qu'il participe à celles du conseil d'administration. Cela lui donne l'occasion de clarifier certaines questions et d'approfondir certains aspects essentiels après la revue succincte dudit rapport. A cette fin, les instances concernées doivent prévoir suffisamment de temps pour le traitement des comptes annuels et comptes consolidés.

Pendant la séance, le réviseur rend compte des sujets-clés suivants, qu'il présente dans son rapport:<sup>156</sup>

- Résultats de l'audit, y compris les points faibles du SCI relatif à l'établissement des comptes
- Risques identifiés lors de la planification de l'audit tels que les estimations de la direction générale concernant, par exemple, la valeur des actifs ou le montant des provisions, ainsi que le travail correspondant du réviseur et son évaluation
- Evaluation des comptes annuels et comptes consolidés dans leur ensemble en ce qui concerne leur conformité aux normes comptables choisies, à la loi et aux statuts
- D'éventuelles restrictions se rapportant, par exemple, à l'évaluation de postes des comptes annuels ou à la capacité à poursuivre l'exploitation
- D'éventuelles divergences d'opinion avec la direction générale concernant l'appréciation de certaines questions liées à l'établissement des comptes et l'évaluation
- Les prestations allant au-delà de la révision, en particulier celles susceptibles de nuire à l'indépendance
- Les résultats de son audit du rapport de rémunération<sup>157</sup>

De nombreux présidents de comité d'audit organisent aussi des entretiens individuels avec le réviseur pour garantir un échange étroit, que ce soit lors de la préparation de l'audit, pendant ou après l'audit. Le comité d'audit dans son ensemble peut également organiser des entretiens individuels avec le réviseur pour avoir connaissance de son appréciation indépendamment de la direction générale.

<sup>155</sup> Voir art. 728b CO sur le contrôle ordinaire. Concernant le contrôle restreint, la loi exige uniquement un rapport d'audit succinct à l'attention de l'Assemblée générale (art. 729b CO).

<sup>156</sup> Voir Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) (2009).

<sup>157</sup> Voir art. 17 ORAb.



## 7 L'établissement de rapports intermédiaires

Les entreprises cotées en bourse soumettent partiellement leurs rapports intermédiaires à un examen succinct. Ce dernier ne constitue en aucun cas un audit complet. Si un résultat d'audit formulé par écrit est exigé, ce résultat, contrairement à l'audit des comptes annuels, est formulé de manière négative (tout comme pour le contrôle restreint). Le réviseur déclare ne constater aucun fait qui l'inciterait à supposer que les comptes ne sont pas conformes, dans tous les aspects essentiels, aux normes comptables en vigueur. La portée de la déclaration sur le rapport intermédiaire est limitée en comparaison avec l'audit, du fait de la faible intensité du travail de vérification.

## 8 Participation aux séances

Dans les entreprises cotées en bourse, il est courant que le réviseur participe à toutes les séances du comité d'audit. Ainsi, il peut aider le comité à remplir ses tâches de surveillance grâce à ses connaissances résultant de l'audit. Cela vaut dans tous les cas pour les séances au cours desquelles les rapports intermédiaires, les questions particulières relatives à l'établissement des comptes, le processus d'établissement des comptes ou la partie du SCI relative à l'établissement des comptes sont abordés.

## 9 Évaluation périodique approfondie

L'évaluation approfondie est proposée par l'autorité canadienne de surveillance en matière de révision et l'association canadienne des experts-comptables comme alternative au changement de la société de révision. Cette évaluation implique une réflexion sur l'indépendance, l'objectivité, la qualité et la transparence de la communication par le réviseur et sur son esprit critique, mais également des idées relatives à la réaction aux propositions d'amélioration, la composition, la continuité et les connaissances techniques et industrielles de l'équipe d'audit.<sup>158</sup> En outre, le comité d'audit doit se pencher sur les questions suivantes:

- Existe-t-il un risque que les membres du comité d'audit et ceux de la société de révision se rapprochent de manière trop familière? Si oui, quelles mesures doivent être prises pour éviter ce risque?
- L'équipe de révision externe fait-elle preuve d'un esprit assez critique? Quels signes et quelles expériences permettent de conclure qu'elle fait preuve d'un esprit critique suffisant?
- De par le passé, comment la société d'audit a-t-elle réagi aux évaluations régulières du comité d'audit? Le cas échéant, quelles mesures ont été prises pour améliorer la qualité de la révision?
- La société d'audit comprend-elle les changements au niveau de l'activité de l'entreprise de son client à laquelle elle participe elle-même? Les experts impliqués dans l'évaluation de ces changements disposent-ils des connaissances du secteur et des techniques appropriées?

Si l'évaluation périodique approfondie de la révision externe révèle que le comité d'audit n'est pas satisfait de ses prestations, une discussion ouverte doit avoir lieu. Si ces discussions n'aboutissent à aucune solution satisfaisante, l'ensemble du conseil d'administration devra être impliqué et informé de l'éventuelle nécessité d'une rotation de la révision externe.

<sup>158</sup> Canadian Public Accountability Board and Chartered Professional Accountants Canada (2013 A et 2013 B).

## 10 Notre conseil

Pour vous aider dans vos attributions, vous trouverez en annexe deux questionnaires qui serviront de base à votre évaluation. Ces deux questionnaires diffèrent dans leur degré de profondeur et de détail. En sus de l'évaluation régulière (voir [l'annexe 3 sur l'évaluation des prestations d'audit](#)), nous vous recommandons de mener, à intervalles plus espacés (par exemple tous les cinq ans), une vérification périodique approfondie (voir [l'annexe 4 sur l'évaluation périodique approfondie des prestations d'audit](#)). Cette alternative est plus prometteuse et plus économique qu'un appel d'offres relatif au mandat d'audit. Elle vous permet de saisir une précieuse opportunité d'amélioration.

Les deux documents mentionnés vous aident à évaluer de manière exhaustive vos réviseurs, aussi bien à l'échelle locale qu'à l'échelle d'une division ou du groupe. Les questionnaires ont été conçus de telle sorte à ce qu'ils puissent être utilisés par toutes les personnes impliquées dans l'audit: le responsable financier local, la direction financière de divisions ou de domaines individuels, la direction financière du groupe, le comité d'audit, etc.

Nous récapitulons dans nos plans d'audit les attentes que vous nous adressez. En plus de notre auto-évaluation, nous serions heureux de savoir si vous partagez nos appréciations ou si vous avez d'autres souhaits.

Votre comité d'audit doit fixer de manière contraignante le rapport entre les honoraires versés au titre de prestations d'audit et les honoraires versés au titre de prestations autres que l'audit. Le réviseur d'une société ouverte au public (voir [chapitre A, 5 Autorité de surveillance en matière de révision](#)) aide ses clients dans la surveillance de ce rapport en les informant régulièrement du montant de ses honoraires.

# E Séances

## 1 Préparation d'une séance

En général, de nombreux sujets sont à l'ordre du jour des séances. Une bonne préparation est donc nécessaire pour un maximum d'efficacité. Ainsi, les membres du comité doivent disposer de tous les documents nécessaires à la séance en temps opportun. Dans la pratique, comme pour le conseil d'administration, la date d'envoi des documents est souvent difficile à définir: d'un côté, il faut prévoir suffisamment de temps de préparation, de l'autre, les informations doivent être les plus actuelles et exhaustives possibles. Elles doivent donc être partiellement actualisées le jour même de la séance. De simples documents de synthèse sont à éviter autant que possible. La personne qui envoie les documents doit garantir la confidentialité des informations par des mesures appropriées. Cela vaut en particulier pour l'envoi par courrier électronique.

La fixation de la date des séances entre les membres du comité et avec les participants externes est également primordiale. Le président du comité d'audit se charge de la préparation de la séance. Dans les grandes entreprises, les travaux préparatoires et de suivi sont réalisés par des spécialistes en organisation de la direction générale, du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Leur profil professionnel est comparable au «corporate secretary» ou «company secretary» américain.

## 2 Invitation

Le président du comité d'audit invite aux séances du comité d'audit. L'invitation contient le lieu, la date et l'heure de la séance. Les points à l'ordre du jour et les documents s'y rapportant sont envoyés aux membres du comité en même temps que l'invitation.

La forme et le délai de l'invitation résultent de la charte du comité d'audit ou de celle du conseil d'administration – la forme écrite est généralement utilisée. Pour une séance efficace, les documents doivent, dans la mesure du possible, inclure tous les faits déterminants et, le cas échéant, un résumé.

Le comité doit fixer le plus tôt possible son calendrier des séances ordinaires. Une planification en temps utile garantit que le comité aborde tous les sujets essentiels au cours de l'année. Si les circonstances devaient changer, la planification annuelle doit être adaptée en conséquence.

En pratique, les entreprises cotées fixent les séances du comité d'audit au cours desquelles les rapports financiers sont à l'ordre du jour peu avant leur publication. Le laps de temps qui s'écoule entre l'établissement et la publication des rapports intermédiaires est réduit. Le défi consiste à ce que le comité d'audit reçoive les rapports suffisamment tôt pour pouvoir encore y exercer son influence. Le fait de présenter un simple projet au comité d'audit juste avant la publication des informations ne suffit toutefois pas.

### 3 Fréquence des séances

Ni la loi, ni la DCG, ni le Swiss Code ne règlent la question de la fréquence des séances du comité d'audit. Elle dépend surtout de la situation de l'entreprise. Ainsi, le comité d'audit se réunit plus souvent dans les périodes de crise de l'entreprise que dans ses bonnes années. En moyenne, les comités d'audit des entreprises du SLI se sont réunis six fois en 2013; l'organe de révision était présent à cinq de ces séances. Dans les entreprises cotées, la séance préparatoire du comité d'audit relative aux comptes annuels et la séance décisive du conseil d'administration sont généralement proches l'une de l'autre.

Le nombre des séances annuelles à lui seul n'est que peu révélateur de l'intensité des travaux du comité. Le fait que le comité d'audit puisse consacrer suffisamment de temps à ses attributions importe beaucoup plus. En effet, ce n'est que de cette manière qu'il peut traiter les sujets importants de manière approfondie. Parfois, une téléconférence suffit. D'autres sujets, en revanche, nécessitent de plus longs entretiens en contact direct.

### 4 Participation du conseil d'administration et de la direction générale

Le CFO et, partiellement, le CEO participent régulièrement aux séances du comité d'audit. Ce dernier peut convier d'autres membres de la direction générale. Le petit cercle du comité permet de présenter les faits plus en détail et de discuter avec les membres du comité de manière plus approfondie, ce qui n'est pas toujours possible dans le cas du conseil d'administration. C'est la raison pour laquelle dans certaines entreprises, le président du conseil d'administration assiste régulièrement aux séances du comité d'audit.

En pratique, il arrive que le comité veuille passer une partie de la séance sans les membres de la direction générale, mais uniquement avec l'organe de révision (autrement dit, en «private session»).

Le président du comité d'audit informe le reste des membres du conseil d'administration lors des séances du conseil d'administration du contenu et des résultats des travaux du comité.

### 5 Participation des collaborateurs

En principe, les personnes ne faisant partie ni du conseil d'administration, ni de la direction générale ne peuvent pas assister aux séances du comité d'audit. Toutefois, le comité d'audit reste libre de convier certains collaborateurs pour partager des informations sur certaines questions. Il peut s'agir des personnes suivantes:

- Responsable de la révision interne
- Responsable de la comptabilité
- Responsable du contrôle de gestion
- Responsable de la gestion des risques
- Responsable du service juridique
- Responsable du service fiscal
- Chargé de la compliance

Le compte-rendu de collaborateurs en dehors de la direction générale permet au comité d'audit d'obtenir de meilleures informations. Cependant, les domaines soumis à la surveillance du comité d'audit constituent les tâches-clés incombant à la direction générale.

## 6 Participation des réviseurs et experts

Le réviseur doit obligatoirement participer aux séances au cours desquelles le comité d'audit discute des comptes annuels et comptes consolidés et se tenir à disposition en cas de questions. Il est également souhaitable que le réviseur soit convié aux autres séances car cela lui permet de mieux informer les participants, et ce de manière plus détaillée. Cela vaut en particulier pour les séances au cours desquelles le comité traite des documents pour l'établissement de rapports financiers en cours d'exercice, de sujets particuliers liés à l'établissement des comptes, du processus d'établissement des comptes, de la partie du SCI relative à l'établissement des comptes ou du système d'évaluation et de gestion des risques et des opportunités. Dans le cadre de la planification, un échange précoce entre le comité d'audit et le réviseur est important. En outre, le comité d'audit peut convier d'autres experts (par exemple des avocats) aux séances pour aborder certains sujets particuliers.

## 7 Direction et culture des séances

Le président du comité d'audit préside les séances. Pour chaque point à l'ordre du jour, il doit prévoir suffisamment de temps de discussion pour que chaque membre du comité puisse exprimer son opinion. Le président doit impliquer tous les membres dans les discussions. Une culture de discussion ouverte est fondamentale pour le travail du comité d'audit. L'auto-évaluation du comité d'audit peut permettre de trouver des moyens de perfectionner la culture de ses séances. En général, les décisions du comité d'audit sont prises à la majorité simple des voix.

## 8 Procès-verbal de séance

Les séances et décisions du comité d'audit sont consignées dans un procès-verbal. Ce document doit inclure au minimum les informations suivantes :

- Le lieu
- La date
- Le nom des participants
- Les points à l'ordre du jour
- Le contenu principal des discussions
- Les décisions

Selon le mode de collaboration avec le conseil d'administration, les décisions peuvent être réparties en recommandations (par exemple la recommandation de mettre en place une révision interne), en requêtes (par exemple pour l'approbation des comptes annuels et comptes consolidés) et en décisions à part entière (par exemple l'attribution d'une mission concrète à la révision interne). Le président du comité doit signer le procès-verbal. Dans certains conseils d'administration, les procès-verbaux du comité d'audit sont automatiquement mis à la disposition de tous les membres du conseil d'administration pour qu'ils puissent se faire une idée de l'activité et des conclusions du comité.

## 9 Rapport du comité d'audit au conseil d'administration

Le président du comité doit informer le conseil d'administration sur la séance du comité d'audit, c'est-à-dire sur ses appréciations et recommandations, et ce (au plus tard) au cours de la séance suivante du conseil d'administration. En pratique, l'ampleur de ce rapport est régulièrement discuté, l'objectif étant d'éviter l'asymétrie d'information entre le comité d'audit et le conseil d'administration. Il n'est pas possible d'apporter une réponse concluante à cette question. Les membres du conseil d'administration doivent plutôt s'entendre sur le juste équilibre entre leur devoir de préservation de leur responsabilité globale et leur objectif d'augmentation de l'efficacité.

## 10 Notre conseil

En tant que président ou membre d'un comité d'audit, vous devez programmer à l'avance vos séances de comité. Le nombre de séances et leur durée doivent vous permettre de traiter tous les sujets à aborder. Les documents de séance, qui doivent être adéquats et mis à la disposition des membres en temps utile, allègent considérablement votre travail. En tant qu'interlocuteur central, le CFO doit régulièrement assister aux séances du comité d'audit. Vous pouvez aussi obtenir des informations utiles de la part de certains collaborateurs tels que, par exemple, du responsable du service juridique. Nous vous conseillons de permettre à l'organe de révision et à la révision interne d'assister à toutes les séances du comité d'audit. En outre, l'organe de révision devrait être présent lors de l'approbation des comptes annuels et comptes consolidés par l'ensemble du conseil d'administration.

La participation du président du conseil d'administration en tant qu'invité est surtout pertinente lors des séances au cours desquelles les comptes annuels et comptes consolidés sont abordés, de manière à bénéficier d'informations plus approfondies. Les procès-verbaux des séances du comité d'audit devraient être transmis régulièrement aux membres de l'ensemble du conseil d'administration.

# ***F* Transparence**

## **1 Introduction**

Les attributions du comité d'audit se rapportent aux sujets essentiels de la surveillance de l'entreprise. Les actionnaires et autres parties prenantes ont donc tout intérêt à s'informer sur l'organisation et l'activité du comité.

## **2 Rapport du comité d'audit**

Le comité d'audit n'est pas tenu de communiquer à l'externe sur son activité. Cependant, des informations sur le comité d'audit se retrouvent indirectement dans d'autres parties du rapport de gestion. On retrouve ces informations:

- dans le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale
- dans le rapport de gouvernance d'entreprise

## **3 Rapport du conseil d'administration à l'Assemblée générale**

Le conseil d'administration rédige une fois par an un rapport à l'attention de l'assemblée générale. Ce rapport comprend, outre les rapports financiers classiques tels que les comptes consolidés, les comptes annuels et la proposition d'emploi du bénéfice, un rapport sur la gouvernance d'entreprise et un rapport de rémunération. D'autres rapports concernent, par exemple, la responsabilité sociale d'entreprise («corporate social responsibility») ou le développement durable.

## 4 Rapport sur la gouvernance d'entreprise

Selon la DCG, les entreprises cotées doivent rendre compte chaque année de leur gouvernance d'entreprise. Dans la mesure où le comité d'audit contribue grandement à accroître l'efficacité de la surveillance interne de l'entreprise, il évalue aussi régulièrement ce rapport de gouvernance d'entreprise.

Conformément à la LBVM, le Regulatory Board de la SIX Swiss Exchange détermine quelles informations doivent être publiées pour que les investisseurs puissent juger des caractéristiques des effets et de la qualité des émetteurs. Pour ce faire, il tient compte de normes internationales reconnues.<sup>159</sup> Parmi ces informations figurent des indications sur la gestion et le contrôle au plus haut niveau de l'entreprise de l'émetteur. Dans son annexe, la DCG détaille les informations qui sont exigées d'une société cotée en Suisse. La DCG exige des informations sur les points suivants:

- Structure du groupe et actionnariat
- Structure du capital
- Conseil d'administration
- Direction générale
- Indemnisations, participations et prêts
- Droits de participation des actionnaires
- Prise de contrôle et mesures de défense
- Organe de révision
- Politique d'information

Le rapport sur la gouvernance d'entreprise renvoie généralement à différentes parties de la publication. Les entreprises soumises à l'ORAb doivent désormais publier les indemnisations aux membres du conseil d'administration et de la direction générale dans un rapport de rémunération séparé, et non plus dans l'annexe aux comptes annuels.<sup>160</sup>

## 5 Demandes des investisseurs

Les investisseurs internationaux et institutionnels veulent de plus en plus souvent avoir des échanges directs avec le conseil d'administration. Des sujets tels que la nomination des membres du conseil d'administration et son activité, ou la nomination et la rémunération des membres de la direction générale sont abordés. Certes, ces sujets ne concernent pas nécessairement le comité d'audit. Cependant, il est possible que les investisseurs se tournent vers le président d'un comité d'audit pour obtenir des informations, par exemple, sur des erreurs dans l'établissement des comptes ou des allégations de corruption. En vertu du traitement équitable de tous les actionnaires, il convient de mener ces entretiens directs avec la prudence qui s'impose.<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Art. 8 LBVM.

<sup>160</sup> Voir art. 6 DCG et art. 13 ORAb.

<sup>161</sup> Voir art. 717 CO, «Devoir de diligence et de loyauté».



## 6 Notre conseil

Ces dernières années, le comité d'audit a gagné en importance dans le cadre de la gouvernance d'entreprise. Les exigences de transparence du comité se sont également accrues. Dans ce contexte, le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale occupe une place centrale. Votre comité d'audit doit préparer la partie de ce rapport qui traite de son activité.

# G Examen de l'efficacité

## 1 Introduction

Dans le cadre d'une auto-évaluation, le conseil d'administration se réunit chaque année pour discuter de ses performances et de celles de ses comités.<sup>162</sup> Il doit également évaluer sa performance globale par rapport aux objectifs de performance fixés.<sup>163</sup> Aux Etats-Unis, le New York Stock Exchange oblige expressément le comité d'audit à évaluer chaque année sa performance.<sup>164</sup>

## 2 Méthodes

Lors de la réalisation de l'examen d'efficacité, le conseil d'administration dispose d'une large marge de manœuvre. Il peut utiliser différentes techniques séparément ou les combiner, de la discussion ouverte en séance plénière jusqu'à des formes plus systématiques telles que des checklists de critères d'évaluation appropriés en passant par des entretiens individuels avec chaque membre.

Si le conseil d'administration mène cet examen à l'aide d'un questionnaire, il doit prévoir des champs pour les remarques personnelles. Il laisse ainsi aux membres interrogés la possibilité de s'exprimer librement. Ces questionnaires peuvent être complétés ou remplacés par des entretiens.

En plus de la consultation des membres du conseil d'administration, il est judicieux d'inclure la direction générale dans l'examen, au moins le CEO et le CFO. De cette manière, leur évaluation de la collaboration avec le conseil d'administration et le comité d'audit peut être prise en compte.

Lors de la planification de l'examen d'efficacité, il convient de garder à l'esprit qu'il faut prévoir du temps avant que les points faibles ne puissent être sensiblement améliorés. Au regard de la fréquence des séances du conseil d'administration et du comité d'audit, cela peut prendre plus d'un an. Dans de nombreuses entreprises, il est toutefois courant d'examiner l'efficacité du conseil d'administration chaque année. D'une manière ou d'une autre, il est important que le travail du conseil d'administration soit évalué au moins à moyen terme de manière exhaustive. L'entreprise peut mettre en place un plan d'évaluation axé sur les problèmes et les périodes, couvrant toutes les activités du conseil d'administration sur plusieurs années.

<sup>162</sup> Voir *economiesuisse* (2014), p. 11.

<sup>163</sup> Voir Union européenne (2005), chiff. 8.

<sup>164</sup> Voir New York Stock Exchange, Corporate Governance, sec. 303A.07 (b) (ii).

### 3 La performance comme critère d'audit

L'évaluation du conseil d'administration doit porter sur l'efficacité de l'ensemble du conseil. Elle ne se limite donc pas à cocher les exigences qui ont été remplies ou à émettre des recommandations. Une question est bien plus importante: celle de savoir si le travail du comité (dans la limite de la marge de manœuvre autorisée) est organisé de telle sorte que le conseil d'administration soit capable d'honorer au mieux et le plus efficacement possible ses attributions en tenant compte des situations spécifiques à l'entreprise. Les aspects suivants sont traités minutieusement:

- La taille du comité d'audit permet-elle de traiter les sujets en profondeur et en détail?
- Globalement, les membres disposent-ils des qualifications requises pour remplir au mieux leurs attributions?
- Les différentes tâches sont-elles bien pondérées? Qu'en est-il de la qualité de l'exécution des tâches?
- Comment se passent les échanges avec le réviseur?
- Quelle est la qualité des documents de séance (exhaustivité, ampleur, lisibilité, teneur en informations, mise à disposition en temps utile)?
- Le nombre de séances est-il adéquat?
- Les dates de séance sont-elles annoncées suffisamment à l'avance?
- Les séances prévoient-elles suffisamment de temps pour traiter les sujets critiques?

D'autres questions peuvent se rapporter à la personne et au comportement des membres, par exemple, à leur présence aux séances, leur engagement, leur préparation, leurs compétences techniques, leur objectivité, leur indépendance, leur ouverture d'esprit, leur esprit critique, leur fiabilité ou leur respect de la confidentialité.

### 4 Traitement des résultats

Les résultats de l'examen d'efficacité doivent être évalués et discutés au sein du conseil d'administration, du comité d'audit ou lors d'entretiens individuels. Si seul le comité d'audit est évalué, les responsables doivent discuter des résultats au moins avec le conseil d'administration ou son président. En cas d'insuffisances, il conviendra de prendre des mesures dont la mise en œuvre sera à nouveau à contrôler («follow-up»). Par exemple, il est possible que dans le cadre des travaux du comité, des profils d'exigence pour les nouveaux membres apparaissent. Le conseil d'administration devra en tenir compte lors de ses futures décisions de nomination.

## 5 Notre conseil

Nous vous conseillons d'élargir l'examen d'efficacité du conseil d'administration à sa composition, son organisation et ses méthodes de travail en tant que groupe (voir [l'annexe 5 sur l'auto-évaluation de la performance du conseil d'administration](#) ou [l'annexe 2 sur l'auto-évaluation des performances du conseil d'administration et du comité d'audit de banques](#)). Dans ce cadre, il convient d'évaluer aussi bien les compétences et la performance de chacun des membres du conseil d'administration (voir [l'annexe 6 sur l'auto-évaluation de la performance des membres du conseil d'administration](#)) que celles des comités. Vous trouverez des outils d'aide en annexe: [l'annexe 1 sur l'auto-évaluation de la performance du comité d'audit](#), [l'annexe 2 sur l'auto-évaluation de la performance du conseil d'administration et du comité d'audit de banques](#) et [l'annexe 7 sur l'auto-évaluation de la performance du comité de rémunération](#).

# H Responsabilité

## 1 Introduction<sup>165</sup>

Si un membre du comité d'audit de la société porte préjudice à un actionnaire, un créancier ou un tiers suite à une violation de la loi et ce, de manière fautive, il sera tenu de réparer le préjudice. Mais la société est également responsable du comportement des membres de ses organes. Le cas échéant, elle peut former un recours contre ces derniers.

## 2 Etendue de la responsabilité

La responsabilité en droit de la société anonyme correspond à une responsabilité personnelle des membres du comité d'audit. Ces derniers doivent répondre des dommages attribuables à une violation d'obligations découlant du droit de la société anonyme, imputables à l'organe concerné. Les responsables répondent exclusivement de leur propre comportement. Le droit de la société anonyme ne prévoit pas de responsabilité collective de tous les membres du conseil d'administration et de la direction générale au regard de la violation d'une obligation par l'un des membres.

## 3 Obligation de diligence

Bien que la charge de la preuve soit, en principe, répartie de manière avantageuse, les membres du comité d'audit doivent exposer leur diligence lors d'un procès en responsabilité. Cela vaut en particulier pour les membres délégués du conseil d'administration dans le cadre de la preuve contraire formelle. Il est donc important que les membres du comité d'audit documentent consciencieusement leur activité.

## 4 Exonération, aggravation et limitation de responsabilité

Le droit suisse de la société anonyme prévoit, sous certaines conditions, une exonération de responsabilité des membres de l'ensemble du conseil d'administration en cas de délégation de tâches dont la délégation est autorisée. Si un membre du conseil d'administration peut invoquer cette exonération de responsabilité, cela peut, à l'inverse, renforcer la responsabilité des autres membres du conseil d'administration auxquels certaines tâches ont été déléguées, par exemple, en tant que membres du comité d'audit.

Pour limiter la responsabilité, des accords de renonciation et d'indemnisation, une décharge et, en dernier recours, une démission peuvent être invoqués.

Les risques de responsabilité du comité d'audit peuvent être minimisés par la conclusion d'une assurance en responsabilité civile des dirigeants et des administrateurs («directors and officers liability» assurance, abrégée en «assurance D&O»).

<sup>165</sup> Art. 752–760 CO.

## 5 Notre conseil

En principe, l'entreprise est responsable du comportement fautif d'un membre du comité d'audit envers un tiers. Le cas échéant, elle peut former un recours contre vous. Il vous incombe donc de prouver que vous n'avez pas violé vos obligations et que vous n'avez pas agi de manière fautive. Pour cette raison, il est crucial que vous documentiez l'activité du comité. Le conseil d'administration doit s'assurer que le comité d'audit a rempli ses attributions correctement pour ne s'exposer à aucun risque de responsabilité.

Vous pouvez réduire les risques en souscrivant une assurance en responsabilité civile des dirigeants et des administrateurs.

## ***Remerciements***

Nous tenons à remercier tous ceux qui ont contribué à donner naissance à ce livre. Nous remercions, en premier lieu, les auteurs de PwC, D<sup>r</sup> Daniel Suter, Roger Kunz et les autres spécialistes. En particulier, nous remercions Stefan Räbsamen pour ses précieux conseils d'expert ainsi qu'Anja Brun et l'équipe marketing de PwC pour avoir patiemment et consciencieusement piloté ce projet et réalisé la mise en page. Enfin, nous remercions Sara Meier et Karen Schmitt pour leur travail linguistique, Helen Gysin et la société Stämpfli AG pour leurs corrections et l'équipe de communication et de RP de PwC ainsi que la société Gebo Druck AG pour la version électronique et la production des exemplaires imprimés.

## Liste des abréviations

|         |   |
|---------|---|
| AC      | Comité d'audit  |
| Al.     | Alinéa  |
| Art.    | Article   |
| ASR     | Autorité fédérale de surveillance en matière de révision                                |
| CEO     | Chief Executive Officer   |
| CFO     | Chief Financial Officer   |
| CGU     | Cash Generating Unit (unité génératrice de trésorerie, UGT)                             |
| CHF     | Francs suisses  |
| CMS     | Compliance Management System  |
| CO      | Code des obligations suisse   |
| COSO    | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission                        |
| CREA    | Comprehensive Review of External Auditors   |
| D&O     | Directors and Officers  |
| DCG     | Directive Corporate Governance  |
| DPC     | Directive Présentation des Comptes  |
| etc.    | et cetera   |
| EU-IFRS | International Financial Reporting Standards, tels qu'ils sont appliqués au sein de l'UE |
| FAQ     | Frequently Asked Questions; questions fréquemment posées                                |
| FASB    | Financial Accounting Standards Board  |
| Féd.    | Fédéral(e)  |
| Fig.    | Figure  |
| FINMA   | Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers                                |
| FPI     | Foreign Private Issuer  |
| GAAP    | Generally Accepted Accounting Principles  |



|                   |   |
|-------------------|---|
| GRI               | Global Reporting Initiative   |
| IAASB             | International Auditing and Assurance Standards Board  |
| IASB              | International Accounting Standards Board  |
| IDW               | Institut allemand des experts-comptables (Institut der Wirtschaftsprüfer in Deutschland e.V.)   |
| IFRS for SMEs     | International Financial Reporting Standard for Small and Medium-Sized Entities (IFRS pour les petites et moyennes entreprises, IFRS pour les PME) |
| IFRS pour les PME | IFRS pour les petites et moyennes entreprises (IFRS for SMEs)   |
| IFRS              | International Financial Reporting Standards   |
| IIA               | Institute of Internal Auditors  |
| IPSAS             | International Public Sector Accounting Standards  |
| IT                | Information Technology  |
| LB                | Loi fédérale sur les banques et les caisses d'épargne   |
| LBVM              | Loi fédérale sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières  |
| LPCC              | Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux  |
| LSA               | Loi fédérale sur la surveillance des entreprises d'assurance  |
| LSR               | Loi sur la surveillance de la révision  |
| NAS               | Norme d'audit suisse  |
| OB                | Ordonnance sur les banques  |
| OBVM              | Ordonnance sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières  |
| OFR               | Ordonnance révisée sur les fonds propres  |
| ORAb              | Ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse  |
| OSR               | Ordonnance sur la surveillance de la révision   |
| p.                | Page  |
| PCAOB             | Public Company Accounting Oversight Board   |
| PCC               | Placements collectifs de capitaux   |
| PME               | Petites et moyennes entreprises   |
| SCI               | Système de contrôle interne   |

|                |   |
|----------------|---|
| SEC            | Securities Exchange Commission  |
| Sec.           | Section   |
| SICAF          | Forme de la société d'investissement à capital fixe   |
| SICAV          | Forme de la société d'investissement à capital variable   |
| SIX            | SIX Swiss Exchange, la plus importante bourse suisse indépendante   |
| SLI            | Swiss Leader Index  |
| SMI            | Swiss Market Index  |
| SOA            | Sarbanes-Oxley Act of 2002  |
| Swiss Code     | Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance  |
| Swiss GAAP RPC | Swiss Generally Accepted Accounting Principles, recommandations relatives à la présentation des comptes RPC |
| UE             | Union européenne  |
| UGT            | Unité génératrice de trésorerie (Cash Generating Unit, CGU)   |
| US             | United States   |
| US GAAP        | United States Generally Accepted Accounting Principles  |
| USA            | United States of America; Etats-Unis d'Amérique   |
| USD            | United States Dollar  |

## Bibliographie

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (Groupe de travail sur la surveillance externe et interne de l'entreprise) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2009):** Anforderungen an die Überwachungsaufgaben von Aufsichtsrat und Prüfungsausschuss nach § 107 Abs. 3 Satz 2 AktG i.d.F. des Bilanzrechtsmodernisierungsgesetzes (Exigences relatives aux tâches de surveillance du conseil de surveillance et du comité d'audit selon sec. 107 para. 3 phrase 2 de la loi sur la modernisation du droit comptable), publié dans: Der Betrieb, 62<sup>e</sup> année. 2009, p. 1249–1304.

**Arbeitskreis Externe und Interne Überwachung der Unternehmung (Groupe de travail sur la surveillance externe et interne de l'entreprise) der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2011):** Überwachung der Wirksamkeit des internen Kontrollsystems und des Risikomanagementsystems durch den Prüfungsausschuss – Best Practice (Surveillance de l'efficacité du système de contrôle interne et du système de gestion des risques par le comité d'audit – best practice). Publié dans: Der Betrieb, 64<sup>e</sup> année. 2011, p. 2101–2105.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2008):** Circulaire 2008/24 «Surveillance et contrôle interne – banques» du 20 novembre 2008 (modifiée pour la dernière fois le 6 décembre 2012).

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2008):** Circulaire 2008/27 «Organisation – groupes d'assureurs» du 20 novembre 2008.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2008):** Circulaire 2008/32 «Gouvernance d'entreprise – assureurs» du 20 novembre 2008.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2008):** Circulaire 2008/35 «Révision interne – assureurs» du 20 novembre 2008, adaptée le 6 décembre 2012.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2010):** Annexe à la Communication 5: Corporate Governance, Risikomanagement und Internes Kontrollsystem bei schweizerischen Versicherungsunternehmen; Rapport sur le premier «Swiss Qualitative Assessment» (en allemand) du 1<sup>er</sup> février 2010.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2010):** Communication 5.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2012):** Communication 34 (2012): «Gestionnaires de placements collectifs de capitaux – marchés» du 23 janvier 2012.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2012):** Questions fréquemment posées (FAQ) «Direction supérieure des banques et des négociants en valeurs mobilières», version du 28 août 2012.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2013):** Annexe à la Communication 46: Governance, Risk Management and Internal Control Systems at Swiss Insurers; Observations from the Second Swiss Qualitative Assessment (SQA II) (en anglais) du 5 avril 2013.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2013):** Circulaire 2013/3, «Activités d'audit» du 6 décembre 2012.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2013):** Circulaire 2013/4 «Sociétés d'audit et auditeurs responsables» du 6 décembre 2013.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2013):** Communication 46.

**Autorité fédérale de surveillance des marchés financiers FINMA (2013):** Rapport annuel 2013.

**Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) (2009):** Circulaire 1/2009 concernant le rapport de révision détaillé à l'intention du conseil d'administration (Circulaire 1/09) du 19 juin 2009.

**Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) (2014):** Rapport d'activité 2013.

**Böckli, Peter (2005):** Audit Committee, Der Prüfungsausschuss des Verwaltungsrates auf Gratwanderung zwischen Übereifer und Unsorgfalt (Le comité d'audit du conseil d'administration, un funambule entre excès d'empressement et négligence), Zurich.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Professional Accountants Canada (May 2013 B):** Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives – The Role of the Audit Committee in External Auditor Oversight, Summary of Responses to Discussion Paper and Conclusions.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Accountants of Canada (2013 C):** Enhancing Audit Quality: The Role of the Audit Committee in External Auditor Oversight, Discussion Paper.

**Canadian Public Accountability Board, Chartered Professional Accountants Canada (May 2013 A):** Enhancing Audit Quality: Canadian Perspectives, Conclusions and Recommendations.

**Chambre fiduciaire (2007):** Directives sur l'indépendance (modifiées pour la dernière fois le 6 décembre 2010).

**Chambre fiduciaire (2013 A):** Normes d'audit suisses (NAS), édition 2013.

**Chambre fiduciaire (2013 B):** Questions et réponses choisies relatives à l'examen de rapports de rémunération conformément à l'ORAb (version du 18 décembre 2013).

**Chambre fiduciaire (2014):** Manuel suisse d'audit, tome «Comptabilité et présentation des comptes».

**Commission européenne (2011 A):** Proposition de directive du Parlement européen et du Conseil modifiant la directive 2006/43/CE relative aux contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés, 30/11/2011, COM (2011), 778 final, 2011/0389 (COD).

**Commission européenne (2011 B):** Proposition de règlement du Parlement européen et du Conseil sur les exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public, 30/11/2011, COM (2011), 779 final, 2011/0359 (COD).

**Commission européenne (2014 A):** Directive 2014/56/UE du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 modifiant la directive 2006/43/CE concernant les contrôles légaux des comptes annuels et des comptes consolidés.

**Commission européenne (2014 B):** Règlement (UE) n° 537/2014 du Parlement européen et du Conseil du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission.

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1992):** Internal Control – Integrated Framework, [www.coso.org](http://www.coso.org).

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013):** Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary, [www.coso.org](http://www.coso.org).

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission/The Association of Accountants and Financial Professionals in Business (2013):** The 2013 COSO Framework & SOA Compliance. One approach to an effective transition.

**Confédération suisse (RS 220):** Loi fédérale du 30 mars 1911 complétant le Code civil suisse (cinquième partie: Droit des obligations), version du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

**Confédération suisse (RS 221.302):** Loi fédérale du 16 décembre 2005 sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (Loi sur la surveillance de la révision, LSR), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Confédération suisse (RS 221.302.3):** Ordonnance du 22 août 2007 sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (Ordonnance sur la surveillance de la révision, OSR), version du 1<sup>er</sup> décembre 2012.

**Confédération suisse (RS 221.331):** Ordonnance du 20 novembre 2013 contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb), version du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

**Confédération suisse (RS 221.432):** Ordonnance du 21 novembre 2012 sur les normes comptables reconnues (ONCR), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Confédération suisse (RS 311.0):** Code pénal suisse du 21 décembre 1937 version du 1<sup>er</sup> juillet 2014.

**Confédération suisse (RS 951.311):** Ordonnance du 22 novembre 2006 sur les placements collectifs de capitaux (Ordonnance sur les placements collectifs de capitaux, OPCC), version du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

**Confédération suisse (RS 951.31):** Loi fédérale du 23 juin 2006 sur les placements collectifs de capitaux (Loi fédérale sur les placements collectifs de capitaux ou «LPCC»), version du 1<sup>er</sup> janvier 2014.

**Confédération suisse (RS 952.0):** Loi fédérale du 8 novembre 1934 sur les banques et les caisses d'épargne (Loi sur les banques, LB), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Confédération suisse (RS 952.02):** Ordonnance du 17 mai 1982 sur les banques et les caisses d'épargne (Ordonnance sur les banques, OB), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Confédération suisse (RS 954.1):** Loi fédérale du 24 mars 1995 sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (Loi sur les bourses, LBVM), version du 1<sup>er</sup> mai 2013.

**Confédération suisse (RS 954.11):** Ordonnance du 2 décembre 1996 sur les bourses et le commerce des valeurs mobilières (Ordonnance sur les bourses, OBVM), version du 1<sup>er</sup> mai 2013.

**Confédération suisse (RS 956.161):** Ordonnance du 15 octobre 2008 sur les audits des marchés financiers (OA-FINMA), version du 1<sup>er</sup> mars 2013.

**Confédération suisse (RS 961.01):** Loi fédérale du 17 décembre 2004 sur la surveillance des entreprises d'assurance (Loi sur la surveillance des assurances, LSA), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**Confédération suisse (RS 961.011):** Ordonnance du 9 novembre 2005 sur la surveillance des entreprises d'assurance (Ordonnance sur la surveillance, OS), version du 1<sup>er</sup> janvier 2013.

**economiesuisse, la Fédération des entreprises suisses (2014):** Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance, publication en juillet 2002, actualisée en 2007 et 2014.

**European Confederation of Institutes of Internal Auditing ECIIA/Federation of European Risk Management Associations FERMA (2010):** Guidance on the 8th EU Company Law Directive Art. 41. Guidance for Boards and Audit Committee.

**Fondation Ethos (2014):** Lignes directrices de vote d’Ethos 2014.

**Friebe, Philipp (2012):** «Compliance bei Schweizer Unternehmen» (thèse).

**Gerber, Rodolfo/Stebler Werner (2014):** Zusammenarbeit zwischen Interner und Externer Revision, publié dans: PricewaterhouseCoopers, Disclose, juin 2014.

**Global Reporting Initiative GRI (2013):** G4 Sustainability Reporting Guidelines, version 4, Amsterdam.

**Institut der Wirtschaftsprüfer (Institut allemand des experts-comptables, IDW) (2014):** Normes d’audit IDW (IDW PS), prises de position de l’IDW sur la présentation des comptes (IDW RS).

**Institute of Internal Auditors (2013):** Normes internationales pour la pratique professionnelle de l’audit interne 2013, édition allemande.

**Institute of Internal Auditors, PricewaterhouseCoopers (2011):** Audit Committee Effectiveness, What Works Best, 4<sup>th</sup> Edition.

**International Accounting Standards Board (2014):** International Financial Reporting Standards as issued at 1 January 2014, London.

**International Auditing and Assurance Standards Board (2013):** Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance and Related Services Pronouncements, New York.

**International Ethics Standards Board for Accountants (2014):** Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants, New York.

**International Integrated Reporting Committee (2011):** Towards Integrated Reporting, Communicating Value in the 21<sup>st</sup> Century, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2012):** Draft Framework, Outline, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2013 A):** Business Leaders: what you need to know, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**International Integrated Reporting Council (2013 B):** Consultation Draft of the International <IR> Framework, [www.theiirc.org](http://www.theiirc.org).

**Kartscher, Peter/Rossi, Bruno/Suter, Daniel (2013):** Finanzberichterstattung, Systematischer Überblick für Verwaltungsrat und Geschäftsleitung [Établissement de rapports financiers: vue d’ensemble systématique pour le conseil d’administration et la direction générale], Zurich.

**Kassem, Raha/Higson, Andrew (2012):** The New Fraud Triangle Model, publié dans: Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences 3, p. 191–195.

**New York Stock Exchange:** Corporate Governance, section 303A.07 (b) (ii), [www.nyse.com](http://www.nyse.com).

**Office fédérale de la justice (2013 A):** Rapport additionnel sur le projet d'ordonnance contre les rémunérations abusives dans les sociétés anonymes cotées en bourse (ORAb) du 8 octobre 2013.

**Office fédérale de la justice (2013 B):** Rapport explicatif sur l'avant-projet d'ordonnance contre les rémunérations abusives (ORAb) du 14 juin 2013.

**PricewaterhouseCoopers (2014 A):** PwC's 2014 Global Economic Crime Survey 2014.

**PricewaterhouseCoopers (2014 B):** Global Economic Crime Survey 2014, Economic Crime: A Swiss Perspective.

**Rossi, Bruno (2014):** Beratungsdienstleistungen und Unabhängigkeit des Abschlussprüfers (Prestations de conseil et indépendance de l'auditeur), publié dans: PricewaterhouseCoopers, Disclose, juin 2014.

**Ruud, Flemming/Friebe, Philipp (2013):** Leitlinie zum Internen Audit (Guide relatif à la révision interne), 3<sup>e</sup> édition.

**SIX Exchange Regulation (2009):** Directive relative aux informations sur la gouvernance d'entreprise (Directive Corporate Governance, DCG).

**SIX Exchange Regulation (2012):** Directive du 29 octobre 2008 sur la présentation des comptes (Directive Présentation des Comptes, DPC), version de 09/12.

**SIX Exchange Regulation (2014):** Directive du 1<sup>er</sup> septembre 2014 relative aux informations sur la gouvernance d'entreprise (Directive Corporate Governance, DCG).

**SIX Exchange Regulation (2014):** Règlement de cotation 02/14.

**U.S. Securities and Exchange Commission (1972):** Accounting Series Release No. 123 «Standing Audit Committee Composed of Outside Directors».

**U.S. Securities and Exchange Commission (2007):** Smaller reporting company regulation relief and simplification, 17 CFR.

**Union européenne (2005):** Recommandation de la Commission du 15 février 2005 concernant le rôle des administrateurs non exécutifs et des membres du conseil de surveillance des sociétés cotées et les comités du conseil d'administration ou de surveillance (2005/162/CE).

# Index

## A

|   |                        |
|---|------------------------|
| Activité irréprochable                                | 8                      |
| Adéquation  | 33, 37, 38             |
| Assurance Framework                                   | 40                     |
| Asymétrie d'information                               | 69                     |
| Auto-évaluation                                       | 16, 22, 24, 31, 46, 66 |
| Autorité de surveillance en matière de révision (ASR) | 11, 13, 14, 61–66      |

## C

|                                    |                   |
|------------------------------------|-------------------|
| Charte du comité d'audit           | 16, 67            |
| Comité de nomination               | 5, 6, 9           |
| Comité de rémunération             | 5, 6, 28, 30, 76  |
| Communications intermédiaires      | 36                |
| Compétence d'organisation          | 9                 |
| Compliance                         | 5, 12, 16, 49, 50 |
| Compliance Management System (CMS) | 47, 49            |
| Comply or explain                  | 6, 10             |
| Criminalité économique             | 40, 42, 45, 48–52 |

## D

|                     |    |
|---------------------|----|
| Devoir de diligence | 77 |
|---------------------|----|

## E

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Etablissement des comptes et processus<br>d'établissement des comptes | 32                      |
| Etablissement de rapports intermédiaires                              | 35, 37, 65              |
| Evaluation et gestion des risques et des opportunités                 | 5, 18–22, 39, 43, 54–56 |
| Evaluation périodique approfondie                                     | 65                      |
| Examen d'efficacité   | 3, 22, 74–76            |

## F

|                    |               |
|--------------------|---------------|
| Formation continue | 3, 16, 22, 25 |
| Fraude             | 9             |

## G

|                          |                     |
|--------------------------|---------------------|
| Gestion du risque        | 21, 26, 39, 43, 68  |
| Gouvernance d'entreprise | 6–10, 16, 22–26, 72 |

## I

|                      |                       |
|----------------------|-----------------------|
| Indépendance         | 7, 22, 23, 26, 27, 61 |
| Integrated Reporting | 29, 32                |

## L

|                   |        |
|-------------------|--------|
| Légalité          | 33     |
| Lignes de défense | 40, 55 |



|   |   |
|---|---|
| <b>N</b>                                    |   |
| Nombre de mandats                           | 23  |
| Nomination                                  | 16, 17, 30, 72                            |
| <b>O</b>                                    |   |
| Organe de révision/réviseur                 | 60  |
| Organisation interne                        | 17  |
| <b>P</b>                                    |   |
| Prestations autres que l'audit              | 61, 62                                    |
| Principes/concept-cadre du COSO             | 44, 45                                    |
| Prise de décision et actualisation          | 15, 17, 18                                |
| Profil d'exigence                           | 20, 30, 75                                |
| Publicité événementielle                    | 10, 36, 37                                |
| <b>Q</b>                                    |   |
| Qualification                               | 20, 22, 75                                |
| <b>R</b>                                    |   |
| Rapport de rémunération                     | 16, 24, 28, 29, 32, 64, 71, 72            |
| Rapport en matière de développement durable | 16, 29, 32                                |
| Règlement                                   | 17-19, 24, 55                             |
| Rémunération                                | 6, 9, 23, 24, 28, 44                      |
| Responsabilité                              | 77  |
| Responsabilités                             | 10, 45, 50, 77                            |
| Risque d'affaires                           | 39  |
| Révision interne                            | 5, 16, 22, 27, 28, 45, 46, 54, 69, 70     |
| <b>S</b>                                    |   |
| Séances                                     | 17, 24, 28, 67, 75                        |
| Sociétés de placements collectifs           | 7, 8                                      |
| Structure de direction                      | 5, 10, 14, 20                             |
| Swiss Code                                  | 6, 10, 20, 22, 26, 36                     |
| Swiss Leader Index (SLI)                    | 18-20, 24, 68                             |
| Swiss Qualitative Assessments               | 8, 9                                      |
| Système de contrôle interne                 | 12, 18-22, 28, 37, 43, 51, 57, 58, 65, 69 |
| <b>T</b>                                    |   |
| Tâches d'un comité d'audit                  | 16, 26                                    |
| Transparence                                | 10, 65, 71                                |
| True and fair view                          | 11  |

# ***Annexes***

**Annexe 1: Auto-évaluation de la performance du comité d'audit**

**Annexe 2: Auto-évaluation de la performance du conseil d'administration et du comité d'audit de banques**

**Annexe 3: Evaluation des prestations d'audit**

**Annexe 4: Evaluation périodique approfondie des prestations d'audit**

**Annexe 5: Auto-évaluation de la performance du conseil d'administration**

**Annexe 6: Auto-évaluation de la performance individuelle d'un membre du conseil d'administration**

**Annexe 7: Auto-évaluation de la performance du comité de rémunération**





## Annexe 1

# Auto-évaluation de la performance du comité d'audit

## Performance collective – votre comité d'audit est-il à la hauteur?

Afin d'évaluer son efficacité, le comité d'audit devrait analyser ce qu'il a réalisé et s'il a fait face à ses responsabilités.

Ce questionnaire vous donne des éléments permettant d'évaluer la performance et l'efficacité du comité d'audit. Toutes remarques éventuelles sont les bienvenues et le comité d'audit devrait, le cas échéant, engager des mesures complémentaires. Les résultats de l'évaluation devraient être discutés avec le conseil d'administration. Parmi les sujets à prendre en compte figurent la composition du comité d'audit, les séances, les activités et les relations avec la direction générale et le réviseur.

### Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à vous permettre d'évaluer la performance de votre comité d'audit. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe le comité d'audit par rapport à chacun des points sur une échelle où 5 = excellent (ou oui, si approprié), 3 = satisfaisant et 1 = non satisfaisant (ou non, si approprié). Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que votre comité d'audit devrait entreprendre pour accroître sa performance. Vous pouvez également utiliser cet espace pour ajouter toutes les mesures personnelles que vous désirez entreprendre.

| Votre comité d'audit...  | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--|------------|---|---|---|---|-----|
|  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| Charte, rôles et compétences   |            |   |   |   |   |     |
| 1. ... opère selon une charte écrite (charte du comité d'audit) et examine celle-ci chaque année, suggérant des mises à jour au conseil d'administration pour approbation. |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | .....      |   |   |   |   |     |
| 2. ... possède une compréhension claire des rôles et des responsabilités du comité d'audit en général et de chacun de ses membres.   |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | .....      |   |   |   |   |     |
| 3. ... s'assure qu'il obtient l'information requise pour exécuter toutes les tâches mentionnées dans sa charte.  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | .....      |   |   |   |   |     |
| 4. ... opère dans une atmosphère d'ouverture et de confiance dans laquelle les membres se sentent libres d'exprimer leur opinion et de suivre l'évolution de la situation. |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | .....      |   |   |   |   |     |
| 5. ... rend compte régulièrement au conseil d'administration quant à ses activités, aux questions et aux recommandations les plus importantes.                             |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | .....      |   |   |   |   |     |

| Votre comité d'audit... | Evaluation |   |   |   |   |     |
|-------------------------|------------|---|---|---|---|-----|
| Composition du comité   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

6. ... est de taille adéquate, dispose des connaissances, des compétences et du savoir-faire requis.

Remarques/Mesures:

.....

.....

7. ... compte au moins un membre possédant le niveau requis de connaissances en matière d'établissement des comptes ou ayant acquis ces dernières peu de temps après avoir rejoint le comité d'audit.

Remarques/Mesures:

.....

.....

8. ... a acquis la conviction qu'il peut s'exprimer de manière suffisamment indépendante et est toujours prêt à débattre constructivement avec la direction générale.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Séances | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---------|---|---|---|---|---|-----|
|---------|---|---|---|---|---|-----|

9. ... tient un nombre suffisant de séances, programmées à des moments appropriés, pour exécuter ses tâches en temps voulu.

Remarques/Mesures:

.....

.....

10. ... planifie la durée des séances de manière à couvrir la totalité de l'ordre du jour et à disposer de suffisamment de temps pour discuter des sujets.

Remarques/Mesures:

.....

.....

11. ... tient des séances constructives, avec un ordre du jour et des documents préparatoires de haute qualité distribués suffisamment à l'avance pour permettre aux membres de les étudier avant les séances.

Remarques/Mesures:

.....

.....

12. ... s'assure que les personnes adéquates y participent, notamment celles pouvant apporter des informations pertinentes en ce qui concerne les points à l'ordre du jour.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Interaction avec la direction générale et les réviseurs interne et externe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|---|---|---|---|---|-----|
|--|---|---|---|---|---|-----|

13. ... maintient des relations productives avec la direction générale sur la base d'une communication ouverte et d'un dialogue permanent.

Remarques/Mesures:

.....

.....

14. ... passe en revue les plans d'audit internes, en s'assurant de la couverture appropriée des principaux systèmes de contrôle et du degré adéquat de coordination des travaux avec le réviseur externe.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Votre comité d'audit...  | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--|------------|---|---|---|---|-----|
| Interaction avec la direction générale et les réviseurs interne et externe | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

15. ... passe en revue l'étendue de l'audit externe en s'assurant que les membres comprennent et sont satisfaits du volume des travaux d'audit prévus et du niveau d'assurance à obtenir.

Remarques/Mesures:

.....

.....

16. ... entretient des relations professionnelles constructives avec les réviseurs interne et externe, leur permettant d'aborder plus aisément les thèmes sensibles.

Remarques/Mesures:

.....

.....

17. ... aborde la question de la performance du réviseur externe, encourage des discussions franches et ouvertes avec lui sur la base de critères clairs et permettant d'identifier des possibilités d'amélioration pour pouvoir recommander sa réélection.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Comptes annuels | 1 2 3 4 5 N/A |  |  |  |  |  |
|-----------------|---------------|--|--|--|--|--|
|-----------------|---------------|--|--|--|--|--|

18. ... aborde, avec la direction générale et le réviseur externe, les principaux aspects de l'établissement des comptes et du reporting d'un exercice ainsi que les commentaires de la SIX, et participe à leur résolution.

Remarques/Mesures:

.....

.....

19. ... remet en question les domaines impliquant un jugement de la direction générale, notamment en ce qui concerne des points importants liés à l'établissement des comptes, les provisions ou d'autres estimations qui ont un impact sur les comptes annuels.

Remarques/Mesures:

.....

.....

20. ... aborde les résultats de l'audit avec le réviseur externe et apprécie la manière dont la direction générale traite les ajustements qu'il propose.

Remarques/Mesures:

.....

.....

21. ... supervise le processus périodique d'établissement de rapports et passe en revue les comptes intermédiaires et annuels pour être en mesure de recommander au conseil d'administration la publication de ces états financiers.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Risques, contrôles et compliance | 1 2 3 4 5 N/A |  |  |  |  |  |
|----------------------------------|---------------|--|--|--|--|--|
|----------------------------------|---------------|--|--|--|--|--|

22. ... comprend et est d'accord avec le conseil d'administration sur l'étendue de la fonction de surveillance dans les domaines liés au contrôle interne, y compris en ce qui concerne les fraudes et le respect des lois et des prescriptions.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Votre comité d'audit...** **Evaluation**

Risques, contrôles et compliance 1 2 3 4 5 N/A

23. ... discute des résultats de l'audit avec le réviseur externe, évalue la manière dont la direction générale gère les faiblesses et les propositions d'amélioration présentées par le réviseur externe.

Remarques/Mesures: .....

.....

24. ... comprend l'étendue des audits effectués par les réviseurs externe et interne. Examine si les recommandations liées au contrôle interne faites par ces derniers ont été appliquées par la direction générale.

Remarques/Mesures: .....

.....

25. ... dispose des ressources et du temps suffisants pour exécuter les tâches qui lui sont déléguées par le conseil d'administration.

Remarques/Mesures: .....

.....

**Evaluation et perspectives** 1 2 3 4 5 N/A

26. ... évalue régulièrement la performance du comité d'audit dans son ensemble et celle de chacun de ses membres. Applique les mesures de correction nécessaires.

Remarques/Mesures: .....

.....

27. ... examine si des questions surgissent qui mériteront son attention à l'avenir et se positionne proactivement pour les traiter.

Remarques/Mesures: .....

.....

**Coordonnées**

Nom et prénom: .....

Fonction: .....

Société: .....

Date: .....



## Annexe 2

## Auto-évaluation de la performance du conseil d'administration et du comité d'audit de banques

### Performance globale – votre conseil d'administration réalise-t-il un bon score? Comment évaluez-vous votre comité d'audit?

Pour juger de son efficacité, il est recommandé au conseil d'administration de dresser le bilan de son activité et d'établir s'il a été à la hauteur de ses responsabilités.

Ce questionnaire vous donne des éléments permettant d'évaluer annuellement et par écrit la performance et l'efficacité du conseil d'administration dans la réalisation de ses objectifs au sens du Cm 17 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne». L'accent est clairement mis sur les tâches liées aux thèmes visés par la circulaire. Selon le type d'établissement, d'autres thèmes pourront être délégués à des comités (p. ex. les rémunérations, la gestion des risques ou les nominations), mais la responsabilité incombe toujours, en dernier ressort, au conseil d'administration.

### Le questionnaire

Ce questionnaire est destiné à vous permettre d'évaluer la performance de votre conseil d'administration et, le cas échéant, de votre comité d'audit. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe votre conseil d'administration sur une échelle où 5 = tout le temps/très satisfaisant, 4 = la plupart du temps/supérieur à la moyenne, 3 = parfois/moyen, 2 = quelquefois/inférieur à la moyenne, 1 = presque jamais/non satisfaisant. Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que votre conseil d'administration devrait entreprendre pour accroître sa performance. Vous pouvez également utiliser cet espace pour ajouter toutes les mesures personnelles que vous désirez entreprendre.

| Votre conseil d'administration...   | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---|------------|---|---|---|---|-----|
| Charte, rôles et compétences  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 1. ... opère selon une charte écrite et/ou un règlement écrit d'organisation et de gestion régulièrement approuvés et examine ces documents régulièrement, suggérant des mises à jour en cas de nécessité (p. ex. suite à des modifications de la loi). |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  |            |   |   |   |   |     |
| 2. ... possède une compréhension claire des rôles et des responsabilités du conseil d'administration dans son ensemble et de chacun de ses membres en particulier.  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  |            |   |   |   |   |     |
| 3. ... satisfait aux conditions requises, notamment en termes de compétences professionnelles, d'expérience et de disponibilité.  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  |            |   |   |   |   |     |
| 4. ... dispose des ressources en temps ainsi que des informations suffisantes pour exécuter toutes les tâches mentionnées dans la charte et/ou les règlements.  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  |            |   |   |   |   |     |
| 5. ... satisfait aux conditions d'indépendance prévues au Cm 18 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne».   |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  |            |   |   |   |   |     |

| Votre conseil d'administration... | Evaluation |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|------------|--|--|--|--|--|
|-----------------------------------|------------|--|--|--|--|--|

| Charte, rôles et compétences | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
|------------------------------|---|---|---|---|---|-----|

6. ... opère dans une atmosphère d'ouverture et de confiance dans laquelle les membres se sentent libres d'exprimer leur opinion et de suivre l'évolution de la situation.

Remarques/Mesures:

---

---

7. ... a acquis la conviction qu'il peut s'exprimer de manière suffisamment indépendante et est toujours prêt à débattre de façon constructive avec la direction générale.

Remarques/Mesures:

---

---

| Responsabilité relative la stratégie | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|-----|
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|-----|

8. ... discute et définit régulièrement les objectifs stratégiques de la banque, en vérifie la réalisation à travers des paramètres prédéfinis et prend, le cas échéant, des mesures correctives.

Remarques/Mesures:

---

---

9. ... fixe ou approuve à l'attention de la direction générale des objectifs clairs (quantitatifs et qualitatifs) et en vérifie la réalisation sur une base annuelle et pluriannuelle.

Remarques/Mesures:

---

---

10. ... discute régulièrement et détermine les principes de base régissant la stratégie de communication de la banque ainsi que sa stratégie concernant la gestion des risques, les nominations, les rémunérations, les valeurs et les comportements (code de conduite).

Remarques/Mesures:

---

---

| Séances | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---------|---|---|---|---|---|-----|
|---------|---|---|---|---|---|-----|

11. ... tient un nombre suffisant de séances, programmées à des moments appropriés pour exécuter ses tâches en temps voulu.

Remarques/Mesures:

---

---

12. ... planifie la durée des séances de manière à couvrir la totalité de l'ordre du jour et à disposer de suffisamment de temps pour discuter des sujets dans leur intégralité.

Remarques/Mesures:

---

---

13. ... tient des séances constructives, avec un ordre du jour et des documents préparatoires de haute qualité, distribués suffisamment à l'avance, pour permettre aux membres de les étudier avant les séances.

Remarques/Mesures:

---

---

14. ... s'assure que les personnes adéquates y participent, notamment celles pouvant apporter des informations importantes en ce qui concerne les points à l'ordre du jour.

Remarques/Mesures:

---

---

| Votre conseil d'administration...   | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---|------------|---|---|---|---|-----|
| <b>Réunions</b>   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>15. ... s'assure que des procès-verbaux des séances sont établis de manière à refléter correctement les discussions et les décisions prises, y compris les actions à entreprendre et les points à suivre.</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <b>Délégation de tâches à des comités (p. ex. au comité d'audit)</b>  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>16. ... définit les tâches et les compétences déléguées à des comités ou à des personnes, de même que les obligations correspondantes en matière d'information, de coordination et d'annonce (Cm 31 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>17. ... s'assure que les comités du conseil d'administration ont une taille adéquate et que leurs membres possèdent les connaissances, les compétences et les qualités nécessaires à l'exercice des tâches qui leur sont confiées par le conseil d'administration.</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |            |   |   |   |   |     |
| <p>18. ... reçoit régulièrement les rapports concernant les activités des comités du conseil d'administration et prend les décisions ainsi que les mesures qu'appellent les questions et les propositions contenues dans ces rapports.</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>                                |            |   |   |   |   |     |
| <p>19. ... s'assure que les propositions et les observations émanant des comités du conseil d'administration sont régulièrement vérifiées quant à leur mise en œuvre.</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>20. ... instaure un comité d'audit (audit committee) dès lors que s'applique au moins l'un des critères énoncés aux Cm 33 à 36 de la circ.-FINMA 08/24 (total du bilan, volume des dépôts, etc.).</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <b>Tâches du comité d'audit</b>   |            |   |   |   |   |     |
| (si la banque n'a pas de comité d'audit, ces tâches doivent être accomplies par l'ensemble du conseil d'administration ou par une personne désignée par lui).   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>21. ... surveille et évalue l'intégrité des états financiers (Cm 42 à 44 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <p>22. ... surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers (Cm 45 à 46 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p> <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  |            |   |   |   |   |     |

| Votre conseil d'administration...   | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---|------------|---|---|---|---|-----|
| Tâches du comité d'audit  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>23. ... surveille et évalue l'efficacité de la société d'audit et sa coopération avec la révision interne (Cm 47 à 51 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>24. ... évalue les contrôles internes sortant du cadre de l'établissement de rapports financiers et de celui de la révision interne (Cm 52 à 53 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| Interaction avec la direction générale  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>25. ... maintient des relations productives avec la direction générale sur la base d'une communication ouverte et d'un dialogue permanent.</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>26. ... s'assure que la direction générale lui met à disposition en temps voulu et dans un format compréhensible des informations suffisantes pour exécuter toutes les tâches mentionnées dans sa charte ou ses règlements.</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| Interaction avec les réviseurs interne et externe<br>(dans la mesure où ces tâches ne sont pas accomplies par le comité d'audit)  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| <p>27. ... instaure une révision interne qui lui est directement subordonnée ou qui est subordonnée au comité d'audit ou à un autre comité (Cm 15 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>28. ... surveille et évalue l'efficacité de la révision interne. S'assure régulièrement que celle-ci dispose de ressources et de compétences appropriées, ainsi que de l'indépendance et de l'objectivité requises pour assumer ses tâches de contrôle au sein de l'établissement, et qu'elle respecte les normes professionnelles de l'ASAI. Cette tâche peut être déléguée au comité d'audit (Cm 16 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).</p> |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>29. ... passe en revue les plans d'audit internes, en s'assurant de la couverture appropriée des principaux systèmes de contrôle, ainsi que du degré adéquat de coordination des travaux avec le réviseur externe.</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |
| <p>30. ... traite régulièrement les rapports de la révision interne et s'assure que les mesures prises et/ou proposées par la direction générale pour répondre aux recommandations contenues sont adéquates.</p>  |            |   |   |   |   |     |
| <p>Remarques/Mesures:</p> <p>.....</p> <p>.....</p>   |            |   |   |   |   |     |

| Interaction avec les réviseurs interne et externe | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|---|---|---|---|---|-----|
|---|---|---|---|---|---|-----|

31. ... reçoit et traite une fois par an le rapport annuel/les rapports trimestriels du responsable de la révision interne et s'assure que les mesures prises et/ou proposées par la direction générale pour répondre aux recommandations contenues sont adéquates.

Remarques/Mesures:

.....

.....

32. ... reçoit et traite au moins une fois par semestre l'inventaire des corrections apportées pour répondre aux insuffisances constatées par la révision interne et/ou par le réviseur externe, ainsi que l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations faites. Il s'assure que les mesures prises et/ou proposées par la direction générale pour répondre à ces recommandations sont adéquates (notamment en termes de délais).

Remarques/Mesures:

.....

.....

33. ... passe en revue l'étendue des travaux planifiés par la société d'audit en s'assurant que les membres comprennent et sont satisfaits du volume des travaux d'audit prévus et du niveau d'assurance à obtenir.

Remarques/Mesures:

.....

.....

34. ... discute les rapports du réviseur externe en présence du réviseur responsable en abordant les thèmes sensibles (en particulier le suivi et la régularisation des irrégularités et des recommandations qui s'y rapportent).

Remarques/Mesures:

.....

.....

35. ... tient compte des recommandations du comité d'audit.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Comptes annuels<br>(dans la mesure où ces tâches ne sont pas accomplies par le comité d'audit) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|--|---|---|---|---|---|-----|
|--|---|---|---|---|---|-----|

36. ... arrête dans les délais les comptes annuels et semestriels.

Remarques/Mesures:

.....

.....

37. ... procède à une analyse critique des états financiers, c'est-à-dire des comptes de l'entreprise et, le cas échéant, des comptes consolidés et comptes intermédiaires publiés ainsi que de leur établissement en conformité avec les principes comptables appliqués, et apprécie notamment l'évaluation des principaux postes du bilan et hors bilan (Cm 42 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

38. ... discute les états financiers et la qualité des procédures d'établissement des comptes sous-jacentes avec le membre de la direction chargé des finances et de la comptabilité, le réviseur responsable ainsi que le responsable de la révision interne (Cm 43 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Comptes annuels | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|-----------------|---|---|---|---|---|-----|
|-----------------|---|---|---|---|---|-----|

39. ... surveille et évalue l'adéquation et l'efficacité du contrôle interne dans le domaine de l'établissement de rapports financiers (Cm 45 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

40. ... remet en question les domaines impliquant un jugement de la direction générale, les points importants liés à l'établissement des comptes, les provisions ou autres estimations qui ont un impact sur les comptes annuels.

Remarques/Mesures:

---



---

41. ... tient compte des recommandations du comité d'audit.

Remarques/Mesures:

---



---

| Surveillance et contrôle interne (y. c. compliance et contrôle des risques) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
|---|---|---|---|---|---|-----|
|---|---|---|---|---|---|-----|

42. ... réglemente, instaure, maintient, surveille et valide régulièrement un contrôle interne approprié (Cm 9 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

43. ... s'assure que tous les risques significatifs auxquels est exposée la banque sont identifiés, réduits et surveillés. L'analyse systématique des risques doit être documentée par écrit (Cm 10 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

44. ... discute régulièrement avec la direction générale de son appréciation sur l'adéquation et l'efficacité des mesures du contrôle interne (Cm 11 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

45. ... veille par le biais d'instructions qu'il remet à la direction générale à ce que les collaborateurs de tous les échelons hiérarchiques connaissent et comprennent leurs responsabilités et devoirs dans le processus de contrôle interne (Cm 12 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

46. ... veille à ce que la pression éventuellement exercée sur les collaborateurs de tout échelon hiérarchique pour la réalisation d'objectifs ne puisse pas conduire à contourner les mécanismes de contrôle. Il fait en sorte que les systèmes de rémunération ne créent aucune incitation au non-respect des mécanismes de contrôle (Cm 13 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

---



---

| Votre conseil d'administration... | Evaluation |   |   |   |   |     |
|-----------------------------------|------------|---|---|---|---|-----|
| Surveillance et contrôle interne  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

47. ... fait en sorte que la gestion des conflits d'intérêts soit réglée. Lorsque, dans un cas particulier, un conflit d'intérêts ne peut être évité, l'établissement prend des mesures afin de le gérer (Cm 14 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

48. ... s'assure que la direction générale met en œuvre les instructions du conseil d'administration en matière d'instauration, de maintien et de suivi régulier du contrôle interne (Cm 80 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

49. ... s'assure que la direction générale lui rend périodiquement compte de l'efficacité du contrôle interne et l'informe, ainsi que la révision interne, immédiatement en cas de graves constatations (Cm 85 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

50. ... s'assure que la direction générale propose et met en œuvre les mesures adéquates pour faire face aux faiblesses constatées au niveau du système de contrôle interne.

Remarques/Mesures:

.....

.....

51. ... s'assure que les tâches, les responsabilités et l'obligation de rapporter incombant à la fonction de compliance sont fixées dans une réglementation approuvée par la direction générale ou le conseil d'administration (Cm 107 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

52. ... s'assure que les tâches, les responsabilités et l'obligation de rapporter sur le contrôle des risques sont fixées dans un règlement approuvé par la direction générale ou le conseil d'administration (Cm 121 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»).

Remarques/Mesures:

.....

.....

53. ... reçoit et analyse les rapports de la fonction de compliance et du contrôle des risques prévus par la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne» (respectivement Cm 112 et Cm 125 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne»). Prend, le cas échéant, les mesures nécessaires et assure le suivi des recommandations émises.

Remarques/Mesures:

.....

.....

| Votre conseil d'administration... | Evaluation |   |   |   |   |     |
|-----------------------------------|------------|---|---|---|---|-----|
| Evaluation et perspectives        | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

54. ... évalue au moins une fois par an et par écrit sa performance (Cm 17 de la circ.-FINMA 08/24 «Surveillance et contrôle interne») et applique les mesures de correction nécessaires.

Remarques/Mesures:

.....

.....

55. ... examine si des questions surgissent qui mériteront son attention à l'avenir et se positionne activement pour les traiter.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Coordonnées**

Nom et prénom:

.....

Fonction:

.....

Société:

.....

Date:

.....



## Annexe 3

# Evaluation des prestations d'audit

## Mesurer la performance de PwC

Ce questionnaire est destiné à évaluer la performance de PwC (votre réviseur). Il a été conçu pour vous permettre d'évaluer la performance de votre réviseur à tous les égards importants pour votre entreprise, tant au plan local qu'à celui de la division et du groupe. Le questionnaire est formulé de façon à pouvoir être utilisé quel que soit le niveau d'intervention des participants à une telle évaluation: direction financière locale, direction financière des divisions ou des secteurs, direction financière du groupe, comité d'audit, etc.

## Questionnaire

Vous pourrez trouver utile de noter dans quelle mesure votre réviseur a répondu à vos attentes dans chacun des domaines mentionnés dans le questionnaire sur une échelle où 5 = excellent (ou oui, si approprié), 3 = satisfaisant et 1 = non satisfaisant (ou non, si approprié). Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que votre réviseur devrait entreprendre pour accroître sa performance.

|  | Evaluation        |   |   |   |   |     |
|--|-------------------|---|---|---|---|-----|
| Qualité  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 1. Qualité générale des prestations d'audit fournies par PwC.  |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |
| Equipe PwC   | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 2. Connaissances techniques et qualifications de l'équipe.   |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |
| 3. Détermination de l'équipe PwC dans la défense de ses conclusions en cas de divergence avec la direction générale.     |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |
| 4. Planification de la continuité et de la relève au sein de l'équipe PwC.   |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |
| Satisfaction de vos objectifs  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| 5. Satisfaction par PwC des objectifs en matière de prestations tels qu'ils ont été convenus avant le début des travaux. |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |
| 6. Prestations fournies conformément à ce qui a été convenu/aux attentes.  |                   |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:   | <hr/> <hr/> <hr/> |   |   |   |   |     |

Satisfaction de vos objectifs 1 2 3 4 5 N/A

7. Utilité des prestations fournies.

Remarques/Mesures:

8. Respect des délais convenus.

Remarques/Mesures:

Connaissance de votre activité et de votre branche 1 2 3 4 5 N/A

9. Compréhension des problématiques importantes liées à votre activité.

Remarques/Mesures:

10. Mise à disposition d'informations sur les problématiques ou les tendances de la branche en temps voulu.

Remarques/Mesures:

11. Présentation proactive d'idées et de conseils de qualité.

Remarques/Mesures:

Communication 1 2 3 4 5 N/A

12. Communication claire aux échelons adéquats de votre entreprise.

Remarques/Mesures:

13. Ecoute active.

Remarques/Mesures:

Prestations 1 2 3 4 5 N/A

14. Les prestations d'audit de PwC ont-ils été meilleures ou équivalentes ou moins bonnes cette année que par le passé?

Remarques/Mesures:

15. Avec quelle probabilité allez-vous recourir à l'avenir aux prestations d'audit de PwC?

Remarques/Mesures:

16. Avec quelle probabilité allez-vous recommander PwC à un collègue?

Remarques/Mesures:

---

---

17. De quelle manière PwC peut-il améliorer la qualité de ses prestations?

Remarques/Mesures:

---

---

18. Existe-t-il des problèmes non résolus par rapport à ce mandat spécifique?

Remarques/Mesures:

---

---

19. Qu'est-ce que PwC a particulièrement bien fait et qui devrait être poursuivi à l'avenir?

Remarques/Mesures:

---

---

### **Coordonnées**

Nom et prénom:

---

Fonction:

---

Société:

---

Date:

---

## Annexe 4

# Evaluation périodique approfondie des prestations d'audit

## Mesurez de manière approfondie la performance de PwC

Cette évaluation périodique approfondie sert à mesurer la performance de PwC (votre réviseur). Le présent questionnaire peut servir au comité d'audit à évaluer votre réviseur dans tous les aspects pouvant être pertinents pour votre entreprise, notamment à l'échelle locale auprès des sociétés nationales et étrangères du groupe, ainsi qu'à l'échelle des divisions et du groupe. Cette évaluation approfondie se rapporte à la qualité, à l'équipe PwC, à la satisfaction de vos objectifs et de vos attentes, à la connaissance de votre activité et de votre branche, aux relations professionnelles de travail, à la communication et aux prestations fournies.

Les résultats de l'évaluation approfondie fournissent au comité d'audit des informations complémentaires que l'évaluation régulière (voir le questionnaire «Evaluation des prestations d'audit») ne permet pas d'obtenir. Le comité d'audit obtient une vue d'ensemble très complète sur les prestations d'audit de PwC, ce qui permet également une comparaison avec les années précédentes. Ceci aide le comité d'audit à réaliser ses tâches et permet également d'améliorer la qualité du travail de PwC et d'apporter plus de clarté quant à ses activités. Si l'évaluation approfondie révèle que le comité d'audit n'est pas satisfait de la performance de PwC, il y a eu lieu d'avoir un entretien ouvert. Si cet entretien n'apporte aucune solution satisfaisante, le conseil d'administration est consulté afin de décider s'il est avisé de procéder à une rotation de la révision externe.

## Questionnaire

Ce questionnaire sert à mesurer les prestations d'audit fournies par l'équipe PwC. Cela peut s'avérer utile pour vous de juger dans quelle mesure l'équipe PwC remplit chaque critère. Notez, sur une échelle de 1 à 5, dans quelle mesure les critères nommés sont remplis. Légende: 5 = toujours/excellent, 4 = la plupart du temps/supérieur à la moyenne, 3 = parfois/moyen, 2 = rarement/inférieur à la moyenne, 1 = quasiment jamais/mauvais. Si vous n'appliquez pas cette échelle, vous pouvez indiquer, dans l'espace prévu à cet effet, les mesures que devrait prendre l'équipe PwC pour améliorer ses prestations d'audit. Vous pouvez également y reporter des mesures personnelles que vous souhaiteriez prendre.

| Eléments importants relatifs à l'efficacité du réviseur   | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---|------------|---|---|---|---|-----|
|   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |
| Evaluation globale des prestations d'audit et des connaissances de la branche   |            |   |   |   |   |     |
| 1. Quelle est la probabilité pour que vous fassiez appel à l'avenir aux prestations d'audit de PwC?   |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  | .....      |   |   |   |   |     |
| 2. Quelle est la probabilité pour que vous conseilliez PwC à un collègue d'affaires?  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  | .....      |   |   |   |   |     |
| 3. Evaluation de l'évolution des prestations d'audit depuis la dernière évaluation complète.  |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  | .....      |   |   |   |   |     |
| 4. Compréhension des problématiques importantes liées à l'activité de votre entreprise.   |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  | .....      |   |   |   |   |     |
| 5. Informations sur les aspects réglementaires et les changements au niveau des exigences liées à l'audit et à l'établissement des comptes. |            |   |   |   |   |     |
| Remarques/Mesures:  | .....      |   |   |   |   |     |

---

6. Informations sur les aspects et les tendances de la branche.

Remarques/Mesures:

---

---

7. Présentation proactive d'idées et de conseils de qualité.

Remarques/Mesures:

---

---

---

Equipe PwC

1 2 3 4 5 N/A

8. Connaissances techniques et qualifications de l'équipe PwC.

Remarques/Mesures:

---

---

9. Disponibilité du réviseur responsable pour la direction générale/le comité d'audit.

Remarques/Mesures:

---

---

10. Planification de la continuité et de la relève au sein de l'équipe PwC.

Remarques/Mesures:

---

---

11. Influence considérable sur la performance de l'équipe PwC suite à une fluctuation importante au sein de l'équipe depuis la dernière évaluation complète.

Remarques/Mesures:

---

---

12. Prise en compte des risques d'affaires, des risques liés à la branche, des risques comptables ainsi que des risques d'actes frauduleux dans le plan d'audit (établi éventuellement sur plusieurs années).

Remarques/Mesures:

---

---

13. Efficacité et efficacité du processus d'audit compte tenu de votre organisation.

Remarques/Mesures:

---

---

---

Satisfaction de vos objectifs et de vos attentes

1 2 3 4 5 N/A

14. Accord préalable quant aux objectifs des prestations d'audit.

Remarques/Mesures:

---

---

15. Prestations fournies conformément à ce qui a été convenu/aux attentes.

Remarques/Mesures:

---

---

---

16. Utilité des prestations fournies.

Remarques/Mesures:

---

---

---

17. Respect des délais convenus.

Remarques/Mesures:

---

---

---

18. Honoraires d'audit en adéquation avec la taille, la complexité et les risques de l'entreprise à auditer.

Remarques/Mesures:

---

---

---

**Relation d'affaires**

1 2 3 4 5 N/A

19. Etendue de l'objectivité professionnelle, de l'intégrité et de l'indépendance dans le cadre du mandat actuel/depuis le dernier mandat.

Remarques/Mesures:

---

---

---

20. Discussion des éventuelles divergences de points de vue entre la direction générale (ou la révision interne) et l'équipe PwC afin de trouver un accord.

Remarques/Mesures:

---

---

---

21. Réactivité de l'équipe PwC quant aux propositions d'amélioration de la part de votre organisation.

Remarques/Mesures:

---

---

---

22. Attitude critique et réaction face à des situations difficiles.

Remarques/Mesures:

---

---

---

23. Détermination de votre équipe PwC à défendre les résultats d'audit malgré le fait que la direction générale soit d'un avis différent.

Remarques/Mesures:

---

---

---

**Communication**

1 2 3 4 5 N/A

24. Clarté de la communication écrite et orale de l'équipe PwC avec les échelons correspondants au sein de votre entreprise (comité d'audit, direction générale et conseil d'administration).

Remarques/Mesures:

---

---

---

25. Votre équipe PwC est-elle attentive à vos remarques?

Remarques/Mesures:

---

---

---

26. Information sur la collaboration avec la direction générale.

Remarques/Mesures:

---

---

---

27. Surveillance des réviseurs étrangers.

Remarques/Mesures:

---

---

---

28. Résultats des contrôles de qualité externes ou internes de PwC quant aux prestations d'audit fournies à votre entreprise.

Remarques/Mesures:

---

---

---

**Prestations**

1 2 3 4 5 N/A

29. Comment l'appréciation annuelle a-t-elle évolué depuis la dernière évaluation complète?

Remarques/Mesures:

---

---

---

30. Communication sur les prestations complémentaires fournies sur le territoire national et à l'étranger, et les éventuelles questions s'y rattachant en termes d'indépendance.

Remarques/Mesures:

---

---

---

31. Comment PwC pourrait améliorer la qualité de ses prestations d'audit/prestations supplémentaires?

Remarques/Mesures:

---

---

---

32. Certaines questions sont-elles restées sans réponse quant aux prestations d'audit/prestations complémentaires?

Remarques/Mesures:

---

---

---

33. Qu'est-ce que PwC a particulièrement bien fait et qui devrait être poursuivi à l'avenir?

Remarques/Mesures:

---

---

### **Coordonnées**

Nom et prénom:

---

Fonction:

---

Société:

---

Date:

---

## Annexe 5

# Auto-évaluation de la performance du conseil d'administration

## Performance collective – votre conseil d'administration est-il à la hauteur?

L'une des recommandations du «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise» d'economiesuisse préconise que le conseil d'administration fasse chaque année le point sur sa performance.

Nous sommes convaincus qu'une analyse approfondie de tous les domaines d'activité du conseil d'administration est très bénéfique à l'entreprise. Elle sera de préférence réalisée par une tierce partie afin de garantir la sincérité des réponses obtenues. Cette analyse doit englober aussi bien les comportements du conseil d'administration que ses processus.

Ce questionnaire a été conçu pour vous permettre d'évaluer la performance de votre conseil d'administration. Il peut également servir de guide pour la planification, la tenue et la participation aux séances de votre conseil d'administration. Toutes remarques sont les bienvenues et le conseil d'administration devrait planifier, le cas échéant, des mesures complémentaires. Les résultats de cette évaluation peuvent servir de base de discussion.

## Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à vous permettre d'évaluer la performance de votre conseil d'administration. Vous pourrez trouver utile de noter où se situe votre conseil d'administration sur une échelle où 5 = tout le temps/très satisfaisant, 4 = la plupart du temps/supérieur à la moyenne, 3 = parfois/moyen, 2 = quelquefois/inférieur à la moyenne, 1 = presque jamais/non satisfaisant. Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que votre conseil d'administration devrait entreprendre pour accroître sa performance. Vous pouvez également utiliser cet espace pour ajouter toutes les mesures personnelles que vous désirez entreprendre.

| Comportements | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---------------|------------|---|---|---|---|-----|
|               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

### Définition de la stratégie

Tous les membres du conseil d'administration débattent des valeurs et de la stratégie de l'entreprise et les endossent ouvertement, montrant ainsi la voie à suivre («tone at the top»).

Remarques/Mesures:

---

---

### Stratégie

Tous les membres du conseil d'administration ont une conception claire de l'activité principale de l'entreprise, de sa direction stratégique et des ressources financières et humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

Remarques/Mesures:

---

---

### Performances du conseil d'administration

Le conseil d'administration se fixe lui-même des objectifs sur la base desquels il mesure sa performance sur une base annuelle.

Remarques/Mesures:

---

---

### Séances et discussions du conseil d'administration

Les séances du conseil d'administration favorisent un haut niveau de débat étayé par des discussions approfondies et critiques.

Remarques/Mesures:

---

---



| Comportements | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---------------|------------|---|---|---|---|-----|
|               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Relations au sein du conseil d'administration**

Les membres du conseil d'administration prennent leurs décisions de manière objective et dans l'intérêt de l'entreprise. Ils se sentent collectivement responsables de la réussite de l'entreprise.

Remarques/Mesures:

**Relations du conseil d'administration avec des tiers**

Le conseil d'administration communique efficacement avec toutes les parties prenantes de l'entreprise et encourage les retours d'information.

Remarques/Mesures:

**Compétences des membres du conseil d'administration**

Les membres du conseil d'administration reconnaissent le rôle qui leur est imparti ainsi qu'à chacun de leurs collègues, et disposent des compétences et de l'expérience nécessaires pour l'assumer.

Remarques/Mesures:

**Réaction aux événements**

Le conseil d'administration réagit de manière positive et constructive aux événements afin de permettre la mise en œuvre efficace de décisions et d'encourager la transparence.

Remarques/Mesures:

**Président du conseil d'administration**

Le style de direction du président encourage les prises de décision efficaces et les discussions constructives, et garantit la cohésion au sein du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

**Relations président/CEO**

La collaboration entre le président et le CEO est fructueuse, leurs compétences et expériences sont complémentaires.

Remarques/Mesures:

**Présence et contribution aux séances**

Tous les membres du conseil d'administration sont présents et participent activement aux séances.

Remarques/Mesures:

**Canaux de communication ouverts**

Le conseil d'administration communique avec la direction générale et les autres interlocuteurs et est convenablement informé.

Remarques/Mesures:

**Risques et contrôles**

Concernant l'analyse des risques au sein de l'organisation, le conseil d'administration adopte une approche ouverte et de remise en question. Il s'efforce de tirer les leçons des événements plutôt que de rejeter les responsabilités sur d'autres.

Remarques/Mesures:

| Comportements | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---------------|------------|---|---|---|---|-----|
|               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Composition**

De bonne taille, le conseil d'administration combine au mieux les compétences de chacun afin de garantir une efficacité optimale.

Remarques/Mesures:

**Mandat**

Le mandat du conseil d'administration est adéquat; il établit clairement les rôles et responsabilités, garantissant ainsi que les questions essentielles soient traitées.

Remarques/Mesures:

**Comités du conseil d'administration**

Les comités du conseil d'administration sont convenablement constitués. Ils s'acquittent des tâches qui leur ont été confiées, et rendent compte de leurs activités au conseil d'administration de manière claire et exhaustive.

Remarques/Mesures:

**Secrétaire général du conseil d'administration**

Le secrétaire général transmet toutes les informations nécessaires au conseil d'administration et soutient le président et les directeurs non exécutifs.

Remarques/Mesures:

**Directeurs exécutifs du conseil d'administration**

Les directeurs exécutifs assument leur rôle en tant que membres du conseil d'administration et non en tant que cadres dirigeants.

Remarques/Mesures:

**Directeurs non exécutifs du conseil d'administration**

Les directeurs non exécutifs contribuent efficacement à l'élaboration de la stratégie et au suivi de la performance de la direction générale, en lui apportant son soutien tout en faisant preuve d'un esprit critique.

Remarques/Mesures:

**Séances et administration**

Le conseil d'administration se réunit à une fréquence suffisante. Il dispose d'informations adéquates et suffisamment détaillées pour lui permettre de traiter convenablement les sujets à l'ordre du jour au cours du temps imparti.

Remarques/Mesures:

**Informations en temps voulu**

Les informations sont reçues suffisamment tôt pour être convenablement examinées, et pour que des informations complémentaires puissent être demandées en cas de besoin.

Remarques/Mesures:

**Points à l'ordre du jour**

Les points à l'ordre du jour du conseil d'administration portent sur toutes les questions pertinentes pour l'entreprise. Ils sont classés par ordre de priorité et incluent des considérations sur la réputation de l'entreprise, son amélioration perpétuelle et les risques éventuels qui en résultent.

Remarques/Mesures:

| Comportements | Evaluation |   |   |   |   |     |
|---------------|------------|---|---|---|---|-----|
|               | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Assemblée générale annuelle**

L'entreprise fait le meilleur usage possible de son assemblée générale annuelle.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Interlocuteurs externes**

Le conseil d'administration a défini ses interlocuteurs externes et garantit un niveau de contact suffisant avec eux.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Gestion des risques**

Le conseil d'administration utilise un processus de gestion des risques actif et bien structuré, qui tient compte des activités de l'entreprise et de toutes les fonctions en son sein.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Introduction et formation**

Les membres du conseil d'administration sont introduits lors de leur nomination et ont accès à la formation continue afin de répondre à leurs besoins de développement.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Planification de la relève**

La relève des membres-clés du conseil d'administration ainsi que des cadres dirigeants est convenablement planifiée.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Evaluation de la performance**

Les membres du conseil d'administration sont soumis individuellement à une évaluation annuelle de leur performance qui mesure leur contribution et leur engagement.

Remarques/Mesures:

.....

.....

**Coordonnées**

Nom et prénom:

.....

Fonction:

.....

Société:

.....

Date:

.....

## Annexe 6

# Auto-évaluation de la performance individuelle d'un membre du conseil d'administration

## Performance personnelle – les membres de votre conseil d'administration sont-ils à la hauteur?

Dans son «Code suisse de bonne pratique pour le gouvernement d'entreprise», economiesuisse recommande que le conseil d'administration évalue tous les ans chacun de ses membres.

Ce questionnaire a été conçu pour montrer les principaux domaines devant être examinés lors de l'évaluation de la performance d'un membre du conseil d'administration. L'utilisation de cet outil par la personne chargée de réaliser l'analyse ou en auto-évaluation permettra de recueillir des informations utiles. Cet outil pourrait cependant être encore plus utile s'il est distribué à une plus large échelle, pour obtenir les points de vue d'autres personnes (p. ex. autres membres du conseil d'administration, membres de la direction générale et autres personnes au contact de ce dernier).

### Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à vous permettre d'évaluer la performance individuelle de chacun des membres du conseil d'administration. Vous pourrez trouver utile de noter où il se situe sur une échelle où 5 = tout le temps/très satisfaisant, 4 = la plupart du temps/supérieur à la moyenne, 3 = parfois/moyen, 2 = quelquefois/inférieur à la moyenne, 1 = presque jamais/non satisfaisant. Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que le membre du conseil d'administration devrait prendre pour accroître sa performance. Vous pouvez également utiliser cet espace pour ajouter toutes les mesures personnelles que vous désirez entreprendre.

| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

### Définition de la stratégie

Le membre du conseil d'administration a une compréhension claire de l'activité principale de l'entreprise et participe à la définition de ses objectifs stratégiques.

Remarques/Mesures:

---

---

### Garantie de la performance

Le membre du conseil d'administration contribue à garantir que les ressources financières et humaines soient disponibles pour que l'entreprise puisse réaliser ses objectifs.

Remarques/Mesures:

---

---

### Définition et application des valeurs

Le membre du conseil d'administration endosse les normes et valeurs de l'entreprise, montrant ainsi la voie à suivre.

Remarques/Mesures:

---

---

### Courage et intégrité

Concernant les sujets d'éthique, le membre du conseil d'administration est prêt à défendre son opinion, à considérer de manière constructive les visions d'autrui et à montrer l'exemple.

Remarques/Mesures:

---

---

**Présence aux séances du conseil d'administration**

Le membre du conseil d'administration assiste régulièrement aux séances du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

---

---

**Préparation adéquate**

Le membre du conseil d'administration se prépare convenablement et à l'avance aux séances du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

---

---

**Participation active**

Le membre du conseil d'administration participe activement aux discussions soutenues et critiques pendant et entre les séances du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

---

---

**Engagement des directeurs exécutifs**

Le membre exécutif du conseil d'administration travaille clairement dans l'intérêt de la société, nonobstant ses responsabilités opérationnelles.

Remarques/Mesures:

---

---

**Responsabilité personnelle**

Le membre du conseil d'administration montre qu'il se sent personnellement responsable de sa contribution au succès de l'entreprise.

Remarques/Mesures:

---

---

**Risques et contrôles**

Concernant l'analyse des risques au sein de l'organisation, le membre du conseil d'administration adopte une approche sincère et critique.

Remarques/Mesures:

---

---

**Réaction aux mauvaises nouvelles**

Le membre du conseil d'administration réagit de manière positive et constructive aux mauvaises nouvelles et encourage une communication ouverte et transparente.

Remarques/Mesures:

---

---

**Contribution individuelle**

Le membre du conseil d'administration a conscience du rôle qui lui incombe ainsi qu'à chacun de ses collègues.

Remarques/Mesures:

---

---

| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Compétences des membres du conseil d'administration**

Le membre du conseil d'administration dispose des compétences et de l'expérience requises pour l'exercice de ses fonctions.

Remarques/Mesures:

**Compréhension des affaires**

Le membre du conseil d'administration fait l'effort d'apprendre à connaître l'entreprise et son activité.

Remarques/Mesures:

**Temps suffisant consacré à ses fonctions**

Le membre du conseil d'administration dispose de suffisamment de temps à consacrer à ses fonctions.

Remarques/Mesures:

**Flexibilité**

Le membre du conseil d'administration anticipe et intègre les changements en soulignant les aspects positifs desdits changements auprès des autres.

Remarques/Mesures:

**Prise d'influence**

Le membre du conseil d'administration communique efficacement. Il s'efforce de comprendre le point de vue des autres et de négocier/d'user de son influence à bon escient.

Remarques/Mesures:

**Sens aigu des affaires**

Le membre du conseil d'administration prend des décisions sensées et fait preuve d'un bon jugement lors des discussions sur les points à l'ordre du jour.

Remarques/Mesures:

**Développement professionnel**

Le membre du conseil d'administration contribue à son développement professionnel.

Remarques/Mesures:

**Relations avec la direction générale**

Le membre du conseil d'administration veille à une communication ouverte avec la direction générale et les autres interlocuteurs.

Remarques/Mesures:

| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Relations avec les interlocuteurs externes**

Le membre du conseil d'administration est ouvert aux contacts avec les principaux actionnaires et autres parties prenantes, conformément au rôle qu'il joue au sein du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

**Relation avec le secrétaire général**

Le membre du conseil d'administration fait appel en cas de besoin à l'appui du secrétaire général du conseil d'administration.

Remarques/Mesures:

**Coordonnées**

Nom et prénom: .....

Fonction: .....

Société: .....

Date: .....

## Annexe 7

# Auto-évaluation de la performance du comité de rémunération

## Performance collective – votre comité de rémunération est-il à la hauteur?

Afin d'évaluer sa performance, le comité de rémunération devrait analyser ce qu'il a réalisé et s'il a fait face à ses responsabilités.

Ce questionnaire a été conçu pour vous permettre d'évaluer la performance de votre comité de rémunération. Il peut également servir d'aide-mémoire pour la planification, la tenue et la participation aux séances de votre comité de rémunération. Ce questionnaire est divisé en deux parties: la première porte sur les comportements du comité de rémunération et la seconde sur ses processus. Les remarques complémentaires sont les bienvenues et le comité de rémunération devrait, le cas échéant, planifier des mesures complémentaires. Les résultats de l'évaluation devraient être discutés avec l'ensemble du conseil d'administration.

### Questionnaire

Ce questionnaire est destiné à vous permettre d'évaluer la performance de votre comité de rémunération. Vous pouvez trouver utile de noter où se situe le comité par rapport à chacun des points sur une échelle où 5 = tout le temps/très satisfaisant, 4 = la plupart du temps/supérieur à la moyenne, 3 = parfois/moyen, 2 = quelquefois/inférieur à la moyenne, 1 = presque jamais/non satisfaisant. Si l'échelle n'est pas applicable ou si l'appréciation se situe en-dessous de ce que vous considérez comme acceptable, vous disposez d'un espace pour noter les mesures que votre comité de rémunération devrait entreprendre pour accroître sa performance. Vous pouvez également utiliser cet espace pour ajouter toutes les mesures personnelles que vous désirez entreprendre.

| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

#### Compréhension des principaux objectifs financiers

Tous les membres du comité de rémunération comprennent parfaitement les principaux objectifs de l'entreprise et ses systèmes de rémunération. Ils en tiennent compte lors des discussions du comité de rémunération sur la politique de rémunération et ses directives.

Remarques/Mesures:

---

---

#### Evaluation des conséquences éventuelles des décisions

Le comité de rémunération connaît parfaitement tous les éléments ayant trait à la rémunération de la direction générale et du conseil d'administration et évalue les conséquences éventuelles des décisions.

Remarques/Mesures:

---

---

#### Appréciation des risques potentiels

Le comité de rémunération considère l'impact de la politique de rémunération et de sa mise en œuvre sur le comportement des membres de la direction générale et des autres employés.

Remarques/Mesures:

---

---

#### Approche relative aux objectifs individuels et à la performance des membres de la direction générale

Concernant les récompenses spécifiques, le comité de rémunération comprend la base de toute évaluation de la performance des directeurs exécutifs et est préparé à gérer les aspects de la rémunération d'une performance inférieure aux attentes.

Remarques/Mesures:

---

---



| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Qualité de l'interaction avec la direction générale**

Le comité de rémunération garde l'initiative pour ce qui est de définir la politique et les structures de rémunération mais tient néanmoins compte des propositions de la direction générale et les remet en question.

Remarques/Mesures:

**Accent mis sur les diverses perspectives des investisseurs**

Le comité de rémunération consulte les actionnaires et anticipe les réactions provoquées par les changements de politiques de rémunération. Il connaît la manière de penser des actionnaires de l'entreprise et celle des autres interlocuteurs en ce qui concerne la rémunération des membres de la direction générale.

Remarques/Mesures:

**Rigueur des débats**

Les séances du comité de rémunération sont menées de sorte à encourager des discussions approfondies et critiques. Tous les membres y contribuent proactivement.

Remarques/Mesures:

**Propension à prendre des décisions impopulaires**

Le comité de rémunération est prêt à prendre des décisions impopulaires et à communiquer de «mauvaises nouvelles» à la direction générale, s'il le juge nécessaire compte tenu de la performance de l'entreprise ou de celle d'un individu, ou cela est approprié au vu des normes actuelles de bonne pratique.

Remarques/Mesures:

**Qualité de la présidence**

Le président du comité de rémunération favorise la tenue de séances efficaces et encourage la participation de tous les membres lors des séances aussi bien formelles qu'informelles.

Remarques/Mesures:

**Clarté des directives**

Il existe des directives claires qui définissent le rôle du comité de rémunération par rapport au conseil d'administration dans son ensemble. Les actionnaires et autres interlocuteurs peuvent prendre connaissance de ces directives et le comité de rémunération y adhère.

Remarques/Mesures:

**Compétences et expérience adéquates**

Les membres du comité de rémunération ont une expérience et des compétences adéquates. Ils disposent de connaissances pratiques sur les structures de rémunération appliquées communément dans des entreprises similaires et sont familiers avec les conditions-cadres actuelles de gouvernance de leur entreprise.

Remarques/Mesures:

**Informations en continu et actualisation des connaissances**

Chaque membre du comité de rémunération s'engage à suivre régulièrement des formations afin de mettre à jour ses compétences et son savoir.

Remarques/Mesures:

| Comportement | Evaluation |   |   |   |   |     |
|--------------|------------|---|---|---|---|-----|
|              | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 | N/A |

**Agenda annuel structuré et adapté**

Il existe un agenda annuel structuré qui établit le calendrier des décisions importantes ainsi que des processus à suivre pour permettre au comité de rémunération de prendre ses décisions.

Remarques/Mesures:

**Des séances régulières d'une durée adéquate**

Les séances, d'une durée adéquate, sont tenues en nombre suffisant pour permettre au comité de rémunération d'exercer pleinement ses fonctions. Tous les membres du comité de rémunération assistent à l'ensemble des séances.

Remarques/Mesures:

**Accès aux informations importantes, concises et rapides**

Pour chaque séance, les membres du comité de rémunération disposent suffisamment à l'avance d'informations complètes et concises, qui leur permettent de se préparer aux discussions et à la prise de décisions.

Remarques/Mesures:

**Restrictions s'appliquant aux invités non membres lors des réunions du comité de rémunération**

Les membres de la direction générale et d'autres personnes non membres peuvent assister aux séances du comité de rémunération afin de fournir des informations sur des sujets importants, mais ils ne sont pas systématiquement présents. Aucun membre de la direction générale n'est présent lorsque sa rémunération est discutée.

Remarques/Mesures:

**Responsabilité du contenu du rapport de compensation publié**

Le comité de rémunération assume l'entière responsabilité du contenu du rapport de compensation publié et participe proactivement aux décisions sur les informations qu'il contient. Le président du comité de rémunération assiste à l'assemblée générale annuelle afin de répondre aux questions ayant trait à la rémunération des membres du conseil d'administration et de la direction générale.

Remarques/Mesures:

**Coordonnées**

Nom et prénom:

Fonction:

Société:

Date: