



GT21 Rev. Janvier 2005

Étude réalisée en collaboration avec l'IFA ( Institut Français des Administrateurs )

# **Vade-mecum de l'administrateur membre d'un comité d'audit**

**Contribuer  
à la  
performance  
de l'entreprise**



# Observatoire de la Qualité Comptable

## Table des matières

<b>1</b>	<b><i>PREFACE</i></b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b><i>INTRODUCTION</i></b> .....	<b>6</b>
<b>3</b>	<b><i>QUEL COMITE D'AUDIT ?</i></b> .....	<b>7</b>
3.1	Quels sont les intérêts d'un comité d'audit ? .....	7
3.2	Que fait le comité d'audit ? .....	8
3.3	Comment est constitué le comité d'audit ? .....	9
3.4	Comment fonctionne-t-il ? .....	10
3.5	De quelles informations a-t-il besoin ? .....	11
3.6	Quand se réunit-il ? .....	12
3.7	Avec qui travaille-t-il ? .....	13
3.8	Comment rend-il compte au conseil d'administration ? .....	14
<b>4</b>	<b><i>MEMBRE D'UN COMITE D'AUDIT</i></b> .....	<b>15</b>
4.1	Rejoindre le comité d'audit .....	15
4.2	Apport du membre au comité d'audit ? .....	15
4.3	Le temps nécessaire ? .....	16
4.4	Les vérifications préalables .....	16
4.5	Les précautions à prendre .....	17
4.6	Quand et comment démissionner ? .....	18
4.7	Se représenter au comité d'audit ? .....	19
<b>5</b>	<b><i>PARTICIPER AU COMITE D'AUDIT</i></b> .....	<b>20</b>
5.1	Connaître les membres du comité d'audit .....	20
5.2	Établir les contacts .....	20
5.3	Préparer les réunions .....	21
5.4	Organiser le feed-back .....	23
<b>6</b>	<b><i>CONCLUSION</i></b> .....	<b>25</b>

## Observatoire de la Qualité Comptable

<b>7</b>	<b>ANNEXES</b> .....	<b>25</b>
<b>7.1</b>	<b>Composition du conseil d'administration</b> .....	<b>26</b>
<b>7.2</b>	<b>Organisation et nombre de séances des comités</b> .....	<b>26</b>
<b>7.3</b>	<b>La qualité d'administrateur indépendant</b> .....	<b>27</b>
<b>7.4</b>	<b>Compétence et formation des administrateurs</b> .....	<b>27</b>
<b>7.5</b>	<b>Les points d'évaluation et de contrôle</b> .....	<b>28</b>
<b>7.6</b>	<b>La place des Auditeurs Internes dans le Comité d'Audit</b> .....	<b>30</b>
<b>7.7</b>	<b>La Loi de sécurité financière (2003-706 du 1<sup>er</sup> août)</b> .....	<b>32</b>
<b>7.8</b>	<b>La Loi Sarbanes Oxley</b> .....	<b>32</b>
<b>7.9</b>	<b>Financial and wider reporting issues</b> .....	<b>34</b>
<b>7.10</b>	<b>Meeting : calendar, agenda, themes and issues that may require special attention</b> .....	<b>37</b>
<b>7.11</b>	<b>Bibliographie : Administrateur et Gouvernement d'Entreprise</b> .....	<b>41</b>
<b>7.12</b>	<b>Bibliographie : Contrôle Interne – Audit Interne</b> .....	<b>42</b>
<b>7.13</b>	<b>Bibliographie : Analyse Financière – Normes IAS / IFRS</b> .....	<b>43</b>
<b>7.14</b>	<b>Autres sources : AFEP – MEDEF – IFA</b> .....	<b>44</b>
<b>7.15</b>	<b>Autres sources : ICAEW</b> .....	<b>45</b>
<b>7.16</b>	<b>Autres sources : AICPA</b> .....	<b>45</b>
<b>7.17</b>	<b>Remerciements</b> .....	<b>46</b>

## 1 PREFACE

Préface par Dominique Ledouble Président de L'Observatoire de la Qualité Comptable et Daniel Lebègue Président de l'Institut Français des Administrateurs.

La gouvernance de l'entreprise n'est pas un concept récent. Mais elle a fortement évolué au cours des années précédentes, tant sous la pression des réalités économiques d'une concurrence toujours plus vive, que sous la pression des investisseurs et des organismes de régulation et de contrôle.

Les dysfonctionnements largement médiatisés de quelques sociétés cotées ont amplifié le désir d'une transparence accrue et ont conduit à un renforcement des moyens de prévention, de diagnostic et de contrôle.

Les Conseils d'administration disposent de groupes internes, les comités, pour faire face à l'accroissement du champ de leur mission et à l'accentuation des responsabilités. Les comités sont chargés d'étudier en profondeur des domaines spécifiques relevant des prérogatives du Conseil.

En France, l'évolution du rôle du Conseil d'administration et le développement des comités a bénéficié de l'élan des rapports Viénot et Bouton, et de la publication en octobre 2003 des « Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995, 1999 et 2002 », bien avant la néfaste publicité des affaires Enron, Worldcom, Parmalat, et autres.

## Observatoire de la Qualité Comptable

Le simple examen des comptes a vécu. Le Comité d'audit, également appelé Comité des comptes, a maintenant un rôle plus large et plus technique. Il participe activement, avec ses actions d'investigations et d'évaluation, à l'information du Conseil d'administration.

Par son action au sein du Conseil, dont il est une émanation, le Comité d'audit contribue au renforcement de la gouvernance d'entreprise :

- En étudiant les processus d'identification des risques et les procédures de maîtrise et de contrôle mise en place par le management ;
- En s'assurant que toutes les actions sont engagées pour avoir une production comptable de qualité et que l'information financière est la plus fidèle possible.

Mais les normes et les méthodes les plus abouties ne sont que des concepts. Seule l'application des règles avec pertinence et discernement, par l'instance des administrateurs, a une portée sur la plénitude de l'action et de l'objectif ciblé.

Le Vade-mecum de l'administrateur membre du comité d'audit n'a pas la prétention de l'exhaustivité, mais il est un condensé de bonnes pratiques et de conseils qui doivent aider, guider et conforter l'administrateur dans son mandat au sein du comité d'audit.

Le Vade-mecum constitue donc un fil d'Ariane qui accompagne celui qui accepte la charge de cette mission au service de la communauté et qui œuvre pour la transparence et la rigueur de l'information financière.

Nous adressons nos remerciements à ceux qui ont participé activement à l'élaboration de ce document, et vous souhaitons un bon usage de ce document.

*Dominique Ledouble*

*Daniel Lebègue*

## 2 INTRODUCTION

Le gouvernement d'entreprise est au cœur des préoccupations tant des législateurs que des responsables économiques et financiers de tous les grands pays industrialisés. Ce souci n'est pas récent, mais les graves dysfonctionnements qui ont affecté nombre de sociétés cotées au cours des dernières années ont entraîné un renforcement de la chaîne des contrôles destinée à assurer la confiance des investisseurs et plus généralement du public envers les entreprises et plus particulièrement celles qui font « appel public à l'épargne ».

Le comité d'audit, également appelé comité des comptes, est une des pièces du système de gouvernance des sociétés. En tant qu'émanation du conseil d'administration, il contribue à éclairer celui-ci sur la bonne marche de l'entreprise au plan du contrôle interne et de la transparence financière ; en tant qu'organe distinct de celui-ci, il est un lieu où peuvent débattre, autour des administrateurs qui en sont les membres, les divers acteurs responsables de la fiabilité de l'information financière : direction comptable et financière, audit interne, commissaires aux comptes.

Participer au comité d'audit constitue pour un administrateur un engagement particulier qu'il faut savoir gérer. L'objectif du vade-mecum n'est pas de définir dans l'absolu de ce que doit être le fonctionnement d'un comité d'audit ou de rendre de compte de ce qu'en est le fonctionnement réel dans les sociétés où il existe ; des exposés théoriques ou des études empiriques sont largement disponibles.

Le vade-mecum se propose de vous aider à y voir clair sur ce sujet autour des questions très concrètes suivantes :

- Comment fonctionne le comité d'audit que vous allez rejoindre ?
- Comment décider d'entrer ou de sortir du comité ?
- Comment faire pour y exercer pleinement votre rôle ?

## **3 QUEL COMITE D'AUDIT ?**

Les comités d'audit sont des institutions récentes ; leur mission, leur composition, leur fonctionnement varient beaucoup d'une société à l'autre. Leur réalité n'est d'ailleurs pas uniquement dans les documents qui les décrivent mais également et peut-être surtout, dans les personnes qui les font vivre.

### **3.1 Quels sont les intérêts d'un comité d'audit ?**

Toutes les entreprises ne disposent pas d'un comité d'audit. La création d'un comité chargé d'examiner les comptes et de superviser les risques de l'entreprise répond à plusieurs motivations :

- Elle peut s'inscrire dans le désir de l'entreprise de répondre positivement aux exigences du marché. Les différents rapports de place invitent en effet les sociétés cotées à mettre en place des comités des comptes (ou comités d'audit). On parlera de comité d'audit lorsque les compétences du comité dépassent l'examen des comptes *stricto sensu*.
- Elle peut être une démarche de professionnalisation du travail du conseil qui éprouve la nécessité d'avoir des administrateurs qui examinent avec une attention particulière ce domaine de plus en plus sensible lorsque l'entreprise est coté.
- Elle peut résulter de la constatation qu'il est plus efficace de répartir la charge de travail des administrateurs en affectant les missions. Pour répondre à l'exigence croissante, dans un temps forcément limité, des attentes des investisseurs à l'égard des conseils d'administration, il faut s'engager dans une certaine spécialisation.
- Elle est un moyen de mettre en place un meilleur contrôle du management lorsque le comité est présidé par un administrateur « indépendant » et compétent dans les domaines comptables et financiers. C'est incontestablement un moyen de renforcer l'équilibre des pouvoirs.
- Elle peut enfin être la conséquence de l'application pure et simple de la législation américaine pour les entreprises qui font appel public à l'épargne aux États-unis.

Il convient de rappeler, qu'en vertu de la 8<sup>ème</sup> directive de l'Union Européenne, les comités d'audit sont obligatoirement créés dans les entreprises cotées.

## Observatoire de la Qualité Comptable

Quelle que soit la motivation, on observe que la présence d'un comité d'audit, sous réserve que celui-ci soit organisé et fonctionne avec professionnalisme, est un véritable atout pour les entreprises. En s'assurant de la qualité de l'information comptable, son existence permet au conseil de se prononcer de manière plus pertinente sur les comptes.

### 3.2 Que fait le comité d'audit ?

La mission des comités d'audit peut être plus ou moins large ; c'est la décision du conseil d'administration qui en définit le périmètre lors de sa création.

Dans son rôle le plus courant, le comité d'audit a pour mission :

- d'examiner les comptes annuels et semestriels d'une société, et trimestriels le cas échéant,
- de participer au choix des commissaires aux comptes, et d'instituer une relation directe avec eux, afin :
  - de prendre connaissance de leur programme de travail,
  - de s'assurer qu'ils sont en mesure d'exercer correctement leur mission,
  - de débattre avec eux des conclusions de leurs travaux,
- d'établir également, dans le même esprit, un dialogue avec les organes de contrôle du groupe , principalement les auditeurs internes et les contrôleurs internes.

Son rôle peut être plus large ; selon les sociétés, il peut participer à la gouvernance de l'entreprise en :

- veillant à ce que les procédures d'analyse et de gestion des risques qui pèsent sur l'entreprise soient correctement appliquées,
- appréciant le niveau de maîtrise et de contrôle de ces risques, notamment à travers le contrôle interne,
- vérifiant que la restitution comptable et financière de l'activité est fidèle : absence de « créativité comptable » ou de prudence excessive, et cohérence avec la stratégie de l'entreprise.

Selon la 8<sup>ème</sup> directive de l'Union Européenne, la mission du comité d'audit couvre le périmètre détaillé ci-après :

## Observatoire de la Qualité Comptable

- monitor the financial reporting process;
- monitor the effectiveness of the company's internal control, internal audit where applicable, and risk management systems
- select the external auditor presented to shareholders
- review and monitor the independence of the statutory auditor or audit firm and in particular the provision of additional services to the audited entity;
- oversee the statutory audit of the annual and consolidated accounts

### **3.3 Comment est constitué le comité d'audit ?**

Le nombre de ses membres varie généralement entre 3 au minimum et 10 au maximum, une bonne moyenne se trouvant probablement entre 5 et 7, ce qui assure une présence constante et évite un fonctionnement trop lourd.

Normalement, le comité est constitué exclusivement d'administrateurs, mais la loi prévoit qu'il peut s'adjoindre des non-administrateurs en raison de compétences particulières. Le secrétariat peut naturellement être effectué par une personne appartenant à la hiérarchie de l'entreprise mais il est de règle que des dirigeants sociaux ou des cadres supérieurs ne fassent pas partie du comité d'audit. Ceci n'interdit naturellement pas qu'ils participent à ses travaux chaque fois que le président du comité d'audit l'estime nécessaire.

Dans les sociétés cotées, il est recommandé que la majorité de ces administrateurs soient indépendants au sens que les rapports Viénot et Bouton donnent à cet adjectif. Un bon comité d'audit tient autant de la personnalité de ses membres et de son président, que du bon équilibre et de la complémentarité entre eux.

### **3.4 Comment fonctionne-t-il ?**

Le fonctionnement du comité est très variable d'une entreprise à l'autre. En écartant les situations dans lesquelles le comité est plus apparent que réel, il est vital que s'établissent entre le président du comité et ses différents interlocuteurs (le président du conseil, le directeur général, le directeur financier, le directeur de l'audit interne, ...) des relations de confiance et de respect mutuel. En effet, il est primordial que les responsables de l'entreprise donnent toutes les informations nécessaires aux membres du comité, et que les difficultés potentielles puissent être abordées ouvertement. Le président doit être attentif à ce que les prérogatives du management soient préservées.

Le conseil d'administration est compétent pour créer un comité d'audit et en fixer ses règles de fonctionnement, en aucun cas la création du comité ne doit aboutir au dessaisissement du conseil. Seul ce dernier a en effet le pouvoir de prendre des décisions en vertu du principe de la collégialité, le comité d'audit est une émanation du conseil destinée à faciliter son travail.

Le règlement intérieur du conseil et/ou un règlement établi par le comité d'audit et approuvé par le conseil, détermine les missions du comité, ses moyens d'investigations, les modalités suivant lesquelles il rend compte de ses travaux au conseil.

La formalisation des conditions dans lesquelles s'exercent les prérogatives du comité est essentielle. Le règlement est opposable à tout administrateur et l'existence de règles claires lui permet à tout moment de s'en prévaloir en tant que de besoin.

Il est souhaitable que les administrateurs membres du comité s'interrogent régulièrement sur son fonctionnement dans le cadre plus général de l'évaluation périodique du fonctionnement du conseil, et qu'ils fassent part au reste du conseil de leurs suggestions d'amélioration.

### 3.5 De quelles informations a-t-il besoin ?

Le comité et ses membres sont destinataires de toutes les informations nécessaires à la mise en œuvre de leurs responsabilités :

- Pour l'examen des comptes :
  - Les projets des comptes et leurs annexes qui doivent être soumis au conseil, ainsi que toute information leur permettant de vérifier les conditions de leur établissement et de s'assurer de la permanence et de la pertinence des principes et méthodes comptables appliquées, du référentiel de consolidation et du périmètre de consolidation ;
  - Une note des commissaires aux comptes soulignant les points essentiels, composition du résultat, options comptables retenues, etc. ;
  - Une note du Directeur financier décrivant l'exposition aux risques et les engagements 'hors bilan' significatifs de l'entreprise.
  - Une information permettant d'examiner les opérations importantes à l'occasion desquelles aurait pu se produire un conflit d'intérêt, dans l'hypothèse où un actionnaire ou un groupe d'actionnaires significatifs auraient été parti à l'opération. L'un des éléments essentiels de cette information est souvent une attestation d'équité faite par un expert indépendant, ou le rapport spécial des commissaires aux comptes.
- Pour l'analyse de l'organisation et des procédures de contrôle interne :
  - Une présentation de l'organisation de l'audit interne ;
  - Le programme de travail de l'audit interne ;
  - Les rapports d'audit interne (ou une synthèse périodique de ces rapports).
- Pour s'assurer du respect des règles qui garantissent de l'indépendance et de la qualité des travaux des commissaires aux comptes :
  - Les objectifs et la démarche du programme de travail ;
  - Un relevé du détail des honoraires qui leur sont versés par l'entreprise afin de s'assurer que leur montant ou la part qu'ils représentent dans le chiffre d'affaires du cabinet ou du réseau ne sont pas de nature à porter atteinte à leur

## Observatoire de la Qualité Comptable

indépendance et que ce montant est suffisant pour leur permettre de faire leur travail convenablement ;

- Une information sur les missions n'entrant pas dans le cadre du contrôle légal des comptes.

### **3.6 Quand se réunit-il ?**

La fréquence et la durée des réunions du comité d'audit sont fixées par le président du comité. Il doit y avoir autant de réunions que nécessaire. Celles-ci doivent être au moins au nombre de trois pour traiter des « phases-clés » de l'audit : la présentation du plan d'audit ainsi que sa planification et sa coordination, les résultats semestriels de l'entreprise et l'examen du contrôle des comptes annuels, ainsi que l'appréciation par le commissaire aux comptes du contrôle interne.

En pratique, les réunions peuvent être plus nombreuses afin de couvrir les autres domaines pour lesquels le comité est compétent pour intervenir : examen du plan d'audit interne, examen de l'organisation de l'audit interne et des procédures de contrôle interne (notamment lors de l'examen du projet de rapport annuel du président sur celles-ci), revue des résultats des audits internes et du suivi des recommandations par les opérationnels, conduite de la procédure de sélection des commissaires aux comptes ...

Bien que le rapport Bouton préconise que la réunion d'examen des comptes se tienne au moins deux jours avant la réunion du conseil, il est essentiel que la durée qui sépare la tenue du conseil de celle du comité soit suffisante pour permettre à la direction financière ou à la direction de l'audit interne de traiter les éventuelles questions ou demandes d'information spécifiques du comité.

Le compte rendu des travaux du comité étant communiqué aux membres du conseil et intégré au procès-verbal du conseil d'administration, il importe aussi que sa rédaction fasse l'objet d'un travail soigné et validé par les membres du comité. Là encore un certain délai est nécessaire pour assurer la qualité du processus de travail du comité.

### 3.7 Avec qui travaille-t-il ?

Le comité d'audit doit auditionner, dans les conditions qu'il détermine et après en avoir informé le président du conseil d'administration, les dirigeants mandataires sociaux, les directeurs financiers et comptables responsables de l'établissement des comptes, le directeur de la trésorerie. Ces auditions peuvent se tenir hors la présence de la direction générale de l'entreprise.

Sauf décision contraire du comité, les commissaires aux comptes sont invités à participer aux réunions. Ceux-ci sont fréquemment entendus en dehors de la présence du management, et du secrétaire du conseil si celui-ci a aussi pour fonction d'établir le compte rendu de la réunion.

Le responsable de l'audit interne doit aussi être entendu hors de la présence des mandataires sociaux au moins une fois par an. Le comité peut entendre tout autre responsable opérationnel. Il en informe le président du conseil d'administration.

À l'exception des réunions qui sont tenues en l'absence des mandataires sociaux et qui doivent conserver une totale confidentialité, les réunions du comité font l'objet d'un compte rendu. Celui-ci peut être établi par le président du comité ou le secrétaire du conseil s'il existe et que tel est le choix du comité.

Le rapport Bouton prévoit que le comité d'audit doit pouvoir recourir à des experts extérieurs en tant que de besoin, cette faculté peut être prévue dans le règlement. Elle prend généralement la forme d'une demande du président du comité d'audit au président du conseil d'administration qui prend la décision finale ou la transmet au directeur général (si le conseil s'est prononcé en faveur d'une séparation des fonctions).

Les réunions sont essentielles, mais elles ne sont pas suffisantes. La complexité des affaires requiert que les membres du comité reçoivent périodiquement, « au fil de l'eau » des informations sur la situation de l'entreprise, et que ses membres, en particulier le président maintiennent des contacts réguliers avec les personnes clés que sont le président et le directeur général, le directeur financier, le directeur de l'audit interne et les commissaires aux comptes.

### 3.8 Comment rend-il compte au conseil d'administration ?

Le comité informe le conseil de ses travaux. Les comptes rendus d'activité destinés au conseil d'administration doivent permettre aux autres administrateurs d'être totalement informés.

Les principaux comptes-rendus ou avis rédigés avec l'assistance éventuelle du secrétaire du conseil et présentés par le président du comité au conseil sont les suivants :

- Avis sur le projet des comptes assurant le conseil de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables et de la fiabilité des procédures internes de collecte et de contrôle des informations ayant permis l'établissement des comptes sociaux et consolidés ;
- Recommandation de nomination ou de renouvellement des commissaires aux comptes sur la base des résultats d'un appel d'offre supervisé par le comité qui a veillé à la sélection du mieux disant ;
- Comptes rendus sur les différents travaux du comité pouvant donner lieu à des recommandations sur les procédures comptables, le système de contrôle interne, la qualité et la lisibilité des informations financières destinées au marché.

*La restitution des travaux du comité d'audit est critique pour éviter une asymétrie d'information entre les membres du comité et les autres administrateurs.*

*En fait, dans la mesure où les comités ne peuvent pas prendre de décisions, leur rôle se limite à préparer l'information que le conseil utilisera dans ses débats : ils doivent veiller à ce que celle-ci soit complète et surtout compréhensible.*

## 4 MEMBRE D'UN COMITE D'AUDIT

### 4.1 Rejoindre le comité d'audit

On peut devenir membre d'un comité d'audit dans diverses circonstances :

- au moment de la création d'une nouvelle société et de la constitution du conseil d'administration et des comités techniques dont le comité d'audit,
- lorsque, à votre entrée dans un conseil d'administration, le président, ou le comité des nominations, vous propose et participer au comité d'audit,
- vous êtes déjà membre du conseil d'administration et l'on vous propose de rejoindre le comité d'audit,

D'une manière générale, il convient avant d'accepter de faire partie d'un comité d'audit, de s'interroger sur les questions suivantes :

### 4.2 Apport du membre au comité d'audit ?

Les membres du comité d'audit s'inscrivent dans une collégialité qui doit permettre une répartition des capacités entre les uns et les autres ; faites votre propre évaluation en appréciant ce que vous pouvez apporter au comité.

Sans qu'il faille être un spécialiste de la comptabilité, il est utile que le membre du comité d'audit ait des compétences en matière juridique, comptable et financière. Elles lui permettront de pouvoir dialoguer avec les professionnels du chiffre qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise. Elles lui seront fort utiles lorsqu'il devra prendre position sur ces thèmes et interroger la direction générale, les équipes comptables et les commissaires aux comptes. Les entreprises qui sont cotées aux États-Unis ont l'obligation d'avoir au moins un « expert financier » au sein du comité. Si ce n'est pas votre cas, demandez que l'entreprise organise une formation spécifique. Cette formation doit porter sur le rôle et les responsabilités du comité, ainsi que sur l'organisation des procédures et des particularités comptables, financières et opérationnelles de l'entreprise.

## Observatoire de la Qualité Comptable

L'entreprise et son environnement évoluent constamment, c'est pourquoi l'expérience du monde de l'entreprise et des affaires est nécessaire pour bien en appréhender et maîtriser les risques. Le niveau du contrôle interne doit pouvoir s'apprécier à la lumière d'expériences personnelles effectuées, si possible, dans des sociétés présentant des analogies avec celle dont on est administrateur.

Le bon sens et la capacité à prendre du recul sont souvent bien utiles pour rester pertinent lors des interventions au sein du comité d'audit, justifiant ainsi la présence dans le comité d'audit, de personnes peu disposées à entrer dans des débats trop techniques.

### **4.3 Le temps nécessaire ?**

Au temps déjà imparti pour les réunions du conseil d'administration et qu'il est essentiel de bien mesurer, s'ajoute du temps à consacrer au comité d'audit et ce, avec de fortes contraintes de calendrier.

La pratique des comptes semestriels (voir trimestriels) et les règles de gouvernance tendent à augmenter la fréquence des réunions des conseils d'administration et de leur comité d'audit.

Les réunions souvent fixées à l'avance s'inscrivent dans des calendriers d'ensemble qu'il est indispensable de respecter. Ceci demande donc une grande disponibilité à certaines périodes de l'année et aussi lors de sollicitations imprévisibles, le comité est impliqué de plus en plus fréquemment dans les opérations telles que les offres publiques.

À cette fin, le membre du comité doit simuler sur son agenda toutes les réunions envisageables mais aussi les temps de préparation et d'étude des documents, ainsi que les temps d'enquêtes ou de formations, que ces fonctions vont exiger.

### **4.4 Les vérifications préalables**

Le membre du comité d'audit ne doit pas être en situation de conflit d'intérêt surtout s'il est administrateur indépendant. Pour cela il faut s'assurer que les autres fonctions et autres mandats encore exercés, ou exercés il y a moins de cinq ans, permettent d'affirmer une totale

## Observatoire de la Qualité Comptable

indépendance au service de l'intérêt de la société et de ses actionnaires et ce, dans le respect de la déontologie de l'administrateur.

Avant de rejoindre un comité d'audit existant, il semble nécessaire de se renseigner :

- qui sont les « collègues » qui le compose, qui le préside,
- quel est son fonctionnement, nombre de réunions, pratiques des comptes-rendus, répartition des tâches, liberté de parole, ...

Il est important que la pratique réelle du comité d'audit corresponde aux exigences requises, mais aussi que l'intégration d'un nouveau membre soit facilité pour que celui-ci soit rapidement efficace et que sa contribution au travaux du comité soit totale.

En cas de méconnaissance des secteurs d'activités ou des métiers de l'entreprise, il est indispensable d'évaluer les risques et la complexité qu'ils présentent. Tout membre doit être à même de les maîtriser et de les assumer.

### **4.5 Les précautions à prendre**

La gestion de la confidentialité est essentielle dans le statut de l'administrateur, le membre du comité d'audit devra y être encore plus particulièrement vigilant.

Avant d'accepter de nouvelles fonctions, il est utile d'examiner les régimes fiscaux et sociaux des rémunérations qui seront perçues par exemple dans le cas de sociétés étrangères non domiciliées en France, et leur incidence sur vos revenus.

Bien évidemment une prise de connaissance approfondie de la société est à conduire avant d'accepter la fonction : analyse de divers documents produits par la société, les agences de notation, contacts avec les principaux dirigeants, les équipes financières, les commissaires aux comptes et l'audit interne, visite des principales implantations, ... Ceci permettra une prise de décision avec le maximum d'éléments, permettant une action pertinente, efficace et indépendante au sein du comité. La prise de connaissance de vos potentielles responsabilités juridiques concernant l'information financière doit, si la société est cotée sur plusieurs places boursières, elle aussi être analysé.

### 4.6 Quand et comment démissionner ?

Dans certains cas, le membre peut (ou doit) se poser cette question. Ce n'est ni une question anodine ni une question uniquement personnelle. Elle peut s'inscrire dans une situation de crise où cette décision n'est pas forcément la bonne ou suffisante compte tenu des responsabilités de l'administrateur membre du comité d'audit. Selon les cas, il s'agira de la seule démission du comité d'audit ou de la démission du mandat d'administrateur.

Quelles peuvent être les raisons d'une telle décision ?

- Un changement inattendu ne permet plus au membre de respecter les conditions nécessaires à l'exercice de la fonction ; il peut s'agir d'un manque chronique de disponibilité ou d'une compétence amoindrie suite aux évolutions de la société dans ses métiers ou à de nouvelles implantations ; mais aussi d'incompatibilités prévues par les recommandations AFEP / MEDEF, le règlement intérieur du conseil d'administration ou la charte de l'administrateur ; ou encore la survenance de circonstance personnelle qui aurait pour conséquence de créer des conflits d'intérêts graves et répétés ;
- Des désaccords sur le style de direction de l'entreprise ou sur l'évolution du rôle et du fonctionnement du comité d'audit peuvent se clore par la démission de la fonction de membre. Cette solution radicale est délicate à conduire car elle se prendra dans le contexte de la transparence due aux marchés et entraînera une information sur les raisons de cette décision. Elle se lira ultérieurement avec l'éclairage de difficultés de la société dont les raisons étaient déjà celles du départ. La décision de démissionner dans ces cas doit s'inscrire dans une attitude responsable, réfléchie et formalisée dans la gestion des divergences au sein du conseil et du comité d'audit : cela passe par la vérification des opinions des autres membres du comité et l'évaluation de l'importance des sujets de discordance pour la société et ses actionnaires, avec éventuellement l'inscription à l'ordre du jour du comité d'audit des sujets de préoccupations et la transcription des désaccords dans le compte-rendu de séance voire dans les rapports d'activité du comité.

L'urgence n'est pas toujours le meilleur mode pour démissionner ; dans l'intérêt de la société et de ses actionnaires, le membre qui se démet doit probablement faciliter son départ et remplacement. Une participation active, continue et responsable doit permettre d'éviter la survenance de ces situations délicates.

### **4.7 Se représenter au comité d'audit ?**

La question mérite d'être posée d'autant qu'elle est tranchée pour les administrateurs indépendants qui selon les principes de gouvernement d'entreprise de l'AFEP et du MEDEF ne sont plus considérés comme tels au-delà de douze années de mandat au sein de la même société.

Le membre se posera les mêmes questions qu'à son entrée. L'avantage de bien connaître un groupe est un atout majeur dans les fonctions. En revanche, au fil du temps la vigilance et le sens critique peuvent s'émousser et l'habitude, voire une certaine lassitude, peuvent amoindrir l'efficacité et la pertinence de la participation au sein du comité.

À cette occasion, il y a ou il va y avoir d'autres changements importants pour étayer la décision du membre ; Par exemple l'équipe dirigeante a-t-elle changé et qu'en est-il du conseil d'administration et du comité d'audit ?

Un nouveau mandat au sein du comité d'audit est peut-être une opportunité pour y assurer plus de responsabilités, en le présidant par exemple.

En tout état de cause, comme pour la démission, il faut rester vigilant sur l'environnement général d'un départ et les interprétations qu'il pourrait provoquer.

## **5 PARTICIPER AU COMITE D'AUDIT**

Participer au comité d'audit relève d'un engagement personnel qui implique de la part de chaque membre une contribution active et positive et, de la part de tous, le respect de règles de fonctionnement communes.

*Vous avez été sollicité pour apporter votre expérience, vos savoirs, vos points de vue. Vous faites partie d'un organe dont le mode de délibération est collégial. Il vous appartient donc de connaître le comité d'audit lui-même, ses membres et ses modalités de travail, de préparer les réunions du comité, de formaliser et d'organiser la communication de vos travaux.*

### **5.1 Connaître les membres du comité d'audit**

Les membres du comité d'audit notifient des résolutions collégiales. Il importe donc à chacun de connaître les partenaires avec lesquels il partage ses responsabilités et l'environnement professionnel dans lequel il les exerce. La perception des sujets traités et des opérations analysées par le comité d'audit varie en fonction de l'expérience, des compétences comptables et financières, de la connaissance acquise de l'entreprise et de son secteur, par chaque membre. Elle peut également être influencée par la nature de leur mandat (membre du management, représentant d'investisseurs, administrateur indépendant). Il est donc indispensable que les membres du comité d'audit connaissent leurs profils réciproques et tissent des liens personnels suffisants pour établir entre eux des relations de respect et de confiance mutuelle. Le président du comité anime et coordonne les travaux. Il lui appartient de veiller à la participation effective et à la libre expression de chaque membre.

### **5.2 Établir les contacts**

Pour mener ses investigations et étayer ses positions le comité d'audit peut convoquer les membres de la direction générale, de la direction financière, de l'audit interne, ou des responsables opérationnels, dans le cadre des moyens accordés et des conditions fixées par le conseil d'administration. Il a également la possibilité d'auditionner des experts ou bien l'audit interne en dehors de la présence des mandataires sociaux. Il est nécessaire que le commissaire aux comptes soit convié aux réunions du comité pour prendre connaissance de son

## Observatoire de la Qualité Comptable

programme de travail et pour recueillir son avis sur les points de contrôles particuliers effectués.

L'évolution rapide des affaires et la complexité de certaines opérations rendent nécessaire d'entretenir des contacts réguliers entre les membres du comité d'audit et les organes de direction et de contrôles précités.

Il convient de préciser que la relation avec le commissaire aux comptes ne peut s'exercer à titre individuel, c'est le comité d'audit ou le conseil en tant qu'instances qui peuvent lui poser des questions.

### **5.3 Préparer les réunions**

Facteur clé de l'intérêt et de la pertinence des avis du comité, les réunions doivent être préparées. Chaque membre se doit de rechercher les informations qu'il juge indispensables pour tenir son rôle. En outre, il s'engage à apporter une participation active et efficace aux réunions du comité.

#### *5.3.1 Obtenir les informations nécessaires et suffisantes*

Les membres du comité d'audit doivent s'assurer de la qualité des informations qui leur sont transmises :

- Sont-elles suffisantes, pertinentes et adressées dans des délais appropriés ?
- Il leur appartient de rechercher les éléments qu'ils estiment indispensables à leur information en s'adressant directement aux organes avec lesquels ils sont en relation (direction financière, audit interne, commissaire aux comptes...), ou le cas échéant au président du conseil d'administration.
- Ils veillent également à ce que leur soient transmises des informations réellement utiles à leurs travaux en privilégiant la pertinence au volume.
- Ils sont attentifs aux délais d'obtention des informations afin d'en disposer en temps utile et d'éviter d'avoir à statuer dans l'urgence et l'impréparation.
- Ils s'assurent que tous les membres du comité d'audit obtiennent les informations nécessaires avant la tenue des réunions.

## Observatoire de la Qualité Comptable

### 5.3.2 Préparer les réunions

Les investigations personnelles menées avant la tenue des réunions permettent d'accroître la pertinence des interventions. Revoir le compte-rendu de la réunion précédente, lire la presse spécialisée, interroger des experts, effectuer des recherches succinctes mais précises, améliorent la contribution des membres participants.

Ces travaux préparatoires se traduisent par l'élaboration de listes de questions à poser aux organes de direction ou à traiter par le comité lui-même, de documents complémentaires jugés indispensables à la compréhension des sujets traités par le comité, de personnes que le comité estime nécessaire d'entendre.

S'agissant de thèmes non inscrits à l'ordre du jour d'une réunion, ou faisant l'objet de débats au sein du comité, il est souhaitable que les membres du comité se concertent préalablement à la réunion, afin d'éliminer les questions secondaires ou non prioritaires, ou au contraire, d'affûter les arguments et objections sur les sujets essentiels.

### 5.3.3 Participer aux réunions

Pour tirer le meilleur parti d'une réunion il convient d'observer quelques règles qui relèvent du fonctionnement en groupe, de la façon de capter l'information ou de l'engagement personnel :

- Une bonne réunion est jugée comme telle lorsque l'ensemble des participants est convaincu d'avoir œuvré utilement à la réalisation de l'objectif commun. Ainsi refusez de cautionner une opération que vous ne comprenez pas et exigez une information lisible et sincère particulièrement pour les opérations les plus complexes. Posez des questions claires et utiles. Évitez les faux consensus porteurs de conflits futurs. Prenez soin de purger les questions pour écarter d'éventuelles remises en cause ultérieures des positions adoptées par le comité. Veillez à placer le débat en rapport avec les problématiques essentielles de l'entreprise en vous interdisant de faire du zèle intempestif. Exprimez vos idées de manière concise et évitez les digressions pour renforcer l'impact de vos interventions. Respectez la règle du débat contradictoire en résistant à la tentation d'interrompre l'orateur avec qui vous êtes en désaccord, en écoutant l'ensemble de son argumentation et en posant des questions à la fin de son exposé.

## Observatoire de la Qualité Comptable

- Il importe également que chaque membre participant à la réunion se donne les moyens de collecter, d'enregistrer et de maîtriser toutes les informations nécessaires à la formation de sa propre opinion. Prenez donc des notes personnelles en cours de réunion que vous pourrez par la suite confronter au compte-rendu de réunion et n'hésitez pas à reformuler un raisonnement pour éviter de laisser subsister un doute ou une interprétation erronée.
- Tout membre du comité d'audit s'engage à exprimer ses doutes et à manifester son désaccord envers une éventuelle position du comité qu'il estime de nature à nuire à la société. Son devoir est d'employer tous moyens pour convaincre les autres membres de la pertinence de sa position. Veillez donc à faire acter votre position dans le compte-rendu de réunion. Si nécessaire, l'objet de votre désaccord est porté au niveau du conseil d'administration.

### 5.4 **Organiser le feed-back**

La communication des travaux du comité s'inscrit dans un cadre formalisé. Les avis et les comptes-rendus font l'objet de documents écrits élaborés en suivant un processus d'élaboration précis et transmis à ceux qui sont chargés de les mettre en application. Les points de litiges sont clairement retranscrits et font l'objet d'un traitement spécifique.

#### 5.4.1 *Le compte-rendu des réunions*

Le compte-rendu des réunions doit être retourné à chaque participant sous forme de projet. Vous devez le relire et ne pas hésiter à l'amender et le compléter s'il ne correspond pas à vos notes, ou si vos prises de position ne sont pas correctement exposées. Il est définitivement approuvé au début de la réunion suivante.

#### 5.4.2 *Les avis donnés par le comité*

Le comité d'audit a un rôle consultatif. Ses avis sont transmis au conseil d'administration qui décide souverainement de leur éventuelle application. Chaque fois que le conseil adopte un avis du comité d'audit, celui-ci s'assure que les décisions sont exécutées par le management conformément à ses préconisations.

## Observatoire de la Qualité Comptable

### 5.4.3 *Les recalages avec les autres membres*

Il peut arriver que les membres du comité s'interrogent sur leur mode de fonctionnement : le rythme des réunions du comité est-il en rapport avec l'actualité de l'entreprise ? Disposent-ils de moyens suffisants pour mener leurs travaux ? Ont-ils la possibilité d'entendre tous les dirigeants et experts qu'ils souhaitent ? Leur fournit-on les informations nécessaires pour trancher ? À chaque fois ils auront avantage à se concerter sans attendre la tenue de la prochaine réunion du comité pour recalibrer leurs positions respectives. Des contacts informels peuvent se révéler utiles pour tester l'intérêt d'une éventuelle initiative d'un membre du comité.

### 5.4.4 *L'examen au conseil d'administration*

Les points litigieux faisant débat entre membres du comité d'audit sont transmis au conseil. Vous devez vérifier que le litige est correctement exposé : objet, arguments et objections, enjeux pour la société. N'oubliez pas que le conseil fonde sa décision sur les éléments qui lui sont rapportés. Dans le cas où vous changeriez d'avis, prenez soin d'exposer clairement les raisons qui vous ont amené à faire évoluer votre position.

## 6 CONCLUSION

Un bon comité d'audit participe efficacement à la solidité de cette chaîne de contrôle qui constitue l'armature d'une bonne gouvernance d'entreprise. Il n'est pas une arme absolue et bien des observateurs ont fait remarquer que dans les récents scandales qui ont secoué le monde des affaires, les règles de la gouvernance avaient été formellement respectées. C'est dire si ce sont moins les règles que leur application (avec rigueur et bon sens) qui peut donner au comité d'audit l'autorité nécessaire pour constituer sinon un contre-pouvoir, du moins un rempart contre un usage dévoyé du pouvoir dont sont investis les dirigeants.

Les comités d'audit sont maintenant institués dans la plupart des sociétés cotées ; ce n'est pas pour autant qu'il faille les réserver à cette seule catégorie d'entreprises. Bon nombre de sociétés non cotées, notamment familiales, trouveront utilement dans le comité d'audit, l'occasion d'un plus grand professionnalisme dans la supervision des dirigeants ainsi que d'une meilleure compréhension des mécanismes financiers.

## 7 ANNEXES

Les annexes ci-après sont composées d'extraits de documents, ainsi que d'abstracts :

- les rapports Viénot/Bouton – partie sur les comités d'audit et les administrateurs indépendants
- loi LSF sur le rapport du président du CA
- loi Sarbanes-Oxley sur le comité d'audit
- les principaux points d'alerte en matière comptable
- le calendrier type d'un comité d'audit, extrait d'une publication de l'ICAEW
- une base d'éléments bibliographiques

## **7.1 Composition du conseil d'administration**

Extrait du document AFEP MEDEF ...

### 6. LA COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION : LES PRINCIPES DIRECTEURS

6.1. La première qualité d'un Conseil d'administration se trouve dans sa composition : des administrateurs, bien entendu intègres, compétents, comprenant le fonctionnement de l'entreprise, soucieux de l'intérêt de tous les actionnaires, s'impliquant suffisamment dans la définition de la stratégie et dans les délibérations pour participer effectivement à ses décisions, qui sont collégiales, pour ensuite les soutenir valablement.

6.2. Quelle que soit sa qualité ou sa compétence particulière, chaque administrateur doit se considérer comme le représentant de l'ensemble des actionnaires et se comporter comme tel dans l'exercice de ses fonctions sauf à engager sa responsabilité personnelle.

6.3. Chaque Conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, en prenant des dispositions propres à assurer les actionnaires et le marché que ses missions sont accomplies avec l'indépendance et l'objectivité nécessaire.

6.4. La qualification d'administrateur indépendant n'entraîne pas de jugement de valeur. Les administrateurs indépendants n'ont pas de qualités différentes de celles des autres administrateurs, qui feraient qu'ils agiraient davantage dans l'intérêt des actionnaires.

## **7.2 Organisation et nombre de séances des comités**

Extrait du document AFEP MEDEF ...

10.2 La périodicité et la durée des séances du Conseil d'administration doivent être telles qu'elles permettent un examen et une discussion approfondis des matières relevant de la compétence du Conseil. Il en va de même en ce qui concerne les réunions des comités du Conseil (comité des comptes, des rémunérations, des options, des nominations...).

## 7.3 La qualité d'administrateur indépendant

Extrait du document AFEP MEDEF ...

### 8. LES ADMINISTRATEURS INDEPENDANTS

8.1. « Un administrateur est indépendant lorsqu'il n'entretient aucune relation de quelque nature que ce soit avec la société, son groupe ou sa direction, qui puisse compromettre l'exercice de sa liberté de jugement ». Ainsi, par « administrateur indépendant », il faut entendre, non pas seulement administrateur « non-exécutif » c'est-à-dire n'exerçant pas de fonctions de direction de la société ou de son groupe, mais encore dépourvu de lien d'intérêt particulier (actionnaire significatif, salarié, autre) avec ceux-ci.

8.2. Même si la qualité du Conseil d'administration ne saurait se résumer en un pourcentage d'administrateurs indépendants, les administrateurs devant être avant tout compétents, actifs, présents et « impliqués », il est important d'avoir une présence au sein du Conseil d'administration d'une proportion significative d'administrateurs indépendants qui non seulement répond à une attente du marché, mais également est de nature à améliorer la qualité des délibérations.

La part des administrateurs indépendants doit être de la moitié des membres du Conseil dans les sociétés au capital dispersé et dépourvues d'actionnaires de contrôle. Dans les autres, la règle « d'au moins un tiers » fixée par le rapport VIENOT de juillet 1999 doit être respectée.

2 Il s'agit respectivement des articles L.225-23 et L.225-27 et suivants et du Code de commerce. Par ailleurs, la loi limite à un tiers au maximum le nombre d'administrateurs liés à la société par un contrat de travail (art. L.225 22 du même Code).

## 7.4 Compétence et formation des administrateurs

Extrait du document AFEP MEDEF ...

## Observatoire de la Qualité Comptable

- L'une des conditions majeures de la nomination d'un administrateur est sa compétence, mais celle-ci ne peut aller jusqu'à la connaissance précise a priori de l'organisation de l'entreprise et de ses activités. Chaque administrateur doit donc bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité.

### 7.5 Les points d'évaluation et de contrôle

Extrait des travaux de l'OQC sur le contrôle interne comptable et sur l'évaluation de la qualité de la fonction comptable. La liste des points qui est présenté ci-après constitue un cadre pour l'élaboration par le comité d'audit d'un questionnaire adapté aux spécificités métier et à l'organisation de l'entreprise.

#### 7.5.1 *Gouvernement d'entreprise et les missions du comité d'audit :*

- ◆ Examen et appréciation par le comité d'audit :
  - des politiques et des options comptables et notamment des difficultés comptables (évaluation des actifs incorporels, évolution du périmètre de consolidation, engagements hors bilan, traitement des litiges, passage aux normes IAS/IFRS ...),
  - de la formation du résultat et de la constitution des principaux agrégats des états financiers,
  - de la communication financière,
  - de la charte de contrôle interne comptable.
- ◆ Mise à disposition, au comité d'audit et au conseil, dans des délais raisonnables des informations financières.

#### 7.5.2 *Organisation générale de l'entreprise :*

- ◆ Qualité du système de délégation de pouvoirs.
- ◆ Capacité de la direction comptable à faire valoir la règle comptable.
- ◆ Système d'information satisfaisant aux besoins de l'entreprise en termes de suivi d'activité, de reporting financier, et de sécurité des traitements (contrôles de cohérence, traçabilité, environnement sécurisé).

## Observatoire de la Qualité Comptable

### 7.5.3 Organisation de l'unité de production comptable :

- ◆ Existence et communication d'une documentation "Groupe" actualisée recensant les principes comptables et les dispositifs de contrôle interne comptable.
- ◆ Existence et application d'un code ou d'une charte d'éthique comptable.
- ◆ Processus d'identification et de gestion des risques liés à l'activité et au traitement de l'information comptable et financière.
- ◆ Processus de pilotage du contrôle interne dans le Groupe (auto-évaluations, revues d'audit interne ...).
- ◆ Cohérence des règles du reporting financier avec les structures opérationnelles et fonctionnelles.

### 7.5.4 Processus de traitement et de production de l'information comptable et financière :

- ◆ Intégration de points de contrôle interne dans les processus comptables et financiers.
- ◆ Qualité des bouclages entre les événements opérationnels et leur traduction comptable.
- ◆ Maîtrise du processus du traitement et de production de l'information comptable et financière au niveau consolidé et dans les filiales (planning de clôture, indicateurs de pilotage ...).
- ◆ Mécanismes d'identification, de remontée et de traitement systématique des incidents et des anomalies (boucle qualité).
- ◆ Mécanismes de transmission, de validation, de discussion et de revue des informations financières avec les structures opérationnelles et fonctionnelles (juridique, RH ...).
- ◆ Qualité de la communication entre les acteurs du processus comptable.
- ◆ Qualité de l'information comptable et financière (transparence, périodicité et rapidité de production...).
- ◆ Existence de règles écrites pour évaluer les provisions pour créances douteuses ?
- ◆ Existence de règles écrites pour évaluer les provisions pour risque et charges ?
- ◆ Les montants comptabilisés en résultat exceptionnel font-ils l'objet d'un reporting spécifique soumis à l'approbation d'un responsable habilité ?

## Observatoire de la Qualité Comptable

- ◆ Engagements hors bilan, existence d'une procédure formalisée et respectée décrivant les méthodes de collecte des informations et les règles retenues.
- ◆ Traçabilité des choix d'options fiscales au cours des trois derniers exercices ?

### **7.6 La place des Auditeurs Internes dans le Comité d'Audit**

Le rapport Bouton préconise que le comité d'audit devrait entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son programme de travail. Il devrait également être destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

L'audit interne qui s'est fortement développé au sein des entreprises est devenu au fil des ans un outil puissant de détection de leurs principaux risques.

Engagées intensément dans le processus de création de valeurs, les entreprises doivent veiller à ce que des foyers de "destruction de valeurs" ne se développent pas en leur sein. Parce que sa démarche est entièrement centrée sur l'évaluation des risques, l'analyse de leur maîtrise, et sur la recherche constructive de solutions correctives, l'audit interne joue un rôle décisif et très en amont dans la prévention de la destruction de valeur.

Mais pour agir avec efficacité et élaborer notamment un plan d'audit objectif couvrant les principales zones de risques, le rattachement de l'audit interne aux dirigeants, président ou directeur général, apparaît de ce point de vue très souhaitable pour réduire les risques d'interférence implicites ou explicites sur le choix des missions et la formulation des observations.

En même temps l'activité de l'audit interne sera d'autant plus efficace qu'il dispose dans l'entreprise de l'interlocuteur privilégié qu'est le comité d'audit aux responsabilités élargies aux risques.

Cette proximité qui doit se manifester par un rattachement fonctionnel de l'audit interne au comité d'audit est source de valeur ajoutée : le comité d'audit, en effet, garantit et consacre l'indépendance de l'audit interne.

De son côté, l'audit interne est en mesure d'apporter aux administrateurs, par l'intermédiaire du comité d'audit, un regard impartial et professionnel sur les risques de l'entreprise, et contribuer ainsi à améliorer l'information du Conseil sur le niveau de sécurité de l'entreprise.

## Observatoire de la Qualité Comptable

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit ne doit pas se contenter des informations fournies par la direction générale ou les collaborateurs opérationnels les plus directs, il se doit d'obtenir toutes informations appropriées sur les comptes, par les auditeurs externes, mais aussi sur les risques et les systèmes du contrôle interne, par les auditeurs internes. À ce titre, l'audit interne constitue un relais essentiel pour le comité d'audit.

Il en résulte que :

- l'auditeur interne doit participer à chaque réunion du comité d'audit ;
- le responsable de l'audit interne doit pouvoir rencontrer hors la présence des dirigeants, le président du comité d'audit ;
- le plan annuel d'audit doit être présenté, voire validé par le comité d'audit ;
- les rapports d'audit et leur synthèse doivent être adressés au comité d'audit accompagnés de commentaires appropriés ;

le comité d'audit doit s'assurer que l'audit interne dispose des ressources suffisantes en nombre et en qualité et exerce ses missions en respectant les normes de la profession et en mettant en œuvre les meilleurs pratiques.

Deux indicateurs clés devraient lui permettre de se forger une opinion forte à ce sujet : l'obtention par le service concerné d'une certification attestant que ces activités sont conduites conformément aux normes professionnelles de l'audit interne, et la présence, au sein de l'équipe, d'auditeurs diplômés en audit interne.

### **7.7 La Loi de sécurité financière (2003-706 du 1<sup>er</sup> août)**

Extrait des textes ; le rapport du président sur le contrôle interne ...

« Le président du conseil d'administration rend compte, dans un rapport joint au rapport mentionné aux articles L. 225-100, L. 225-102, L. 225-102-1 et L. 233-26, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. Sans préjudice des dispositions de l'article L. 225-56, le rapport indique en outre les éventuelles limitations que le conseil d'administration apporte aux pouvoirs du directeur général. » ;

« Le président du conseil de surveillance rend compte, dans un rapport à l'assemblée générale joint au rapport mentionné à l'alinéa précédent et à l'article L. 233-26, des conditions de préparation et d'organisation des travaux du conseil ainsi que des procédures de contrôle interne mises en place par la société. » ;

Extrait des textes ; les observations des commissaires aux comptes sur le rapport du président, pour les procédures relatives au traitement de l'information comptable et financière ...

« Les commissaires aux comptes présentent, dans un rapport joint au rapport mentionné au deuxième alinéa de l'article L. 225-100, leurs observations sur le rapport mentionné, selon le cas, à l'article L. 225-37 ou à l'article L. 225-68, pour celles des procédures de contrôle interne qui sont relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière. »

### **7.8 La Loi Sarbanes Oxley**

Le gouvernement américain a souhaité renforcer, suite aux scandales des affaires Enron et Worldcom, les règles sur le gouvernement d'entreprise avec le vote de la loi Sarbanes-Oxley (LSO) par le Congrès en juillet 2002.

La loi a pour objectif de créer les conditions du retour à la confiance dans les marchés et à renforcer la protection des investisseurs.

## Observatoire de la Qualité Comptable

Toutes les sociétés cotées, américaines ou non, sont concernées par la LSO, quel que soit le secteur d'activité, dès qu'elles s'enregistrent auprès de la Securities and Exchanges Commission (SEC) en conformité avec la loi Securities Exchange Act (SEA) de 1934.

La loi Sarbanes-Oxley impose aux présidents d'entreprises cotées aux États-unis la certification des comptes auprès de la SEC, ainsi que des obligations strictes en matière de communication financière. Elle organise la supervision des vérificateurs des comptes et elle renforce les règles d'indépendance de ceux-ci. Elle comporte également un important volet de sanctions au plan civil et au plan pénal pour sanctionner les individus qui se rendraient coupables de malversations comptables.

Les principes fondamentaux de la LSO sont : la responsabilité des gestionnaires, l'indépendance des vérificateurs – auditeurs, l'exactitude et l'accessibilité des informations, la maîtrise des systèmes d'informations.

Dans les directives de la loi, on peut notamment citer les mesures suivantes :

La création du Public Company Accounting Oversight Board, cet organisme a pour mission d'élaborer la réglementation et de surveiller les firmes comptables, il a également le pouvoir d'enquêter sur le respect des règles, et de sanctionner les personnes physiques et morales. Les sanctions sont renforcées pour les irrégularités volontaires ou conscientes, la peine maximale pour fraude est de 25 ans.

La LSO impose aux dirigeants, le directeur général (Chief executive officer - CEO) et le directeur financier (Chief financial officer - CFO), qu'ils s'engagent sur la certification des comptes.

Elle encadre la présentation des rapports financiers et renforce les contrôles liés au processus de reporting financier, elle impose également la mise en place de processus d'alerte.

Le Management Assessment of Internal Controls (section 404), implique les systèmes d'information, avec l'obligation de justifier de l'efficacité des processus de contrôle interne relatifs à l'informatique sur les domaines de la gestion et du contrôle financier, les procédures de sécurisation du système informatique sont également visées par la loi.

Le Real Time Issuer Disclosure (section 409) vise l'amélioration des délais de clôture des comptes, qui doit passer de 15 jours à 2 jours. Les entreprises doivent également évaluer

## Observatoire de la Qualité Comptable

rapidement les conséquences d'évènements majeurs, avec la mise en place d'indicateurs à partir du système d'information comptable et financier.

Les entreprises doivent avoir des comités de vérification indépendants, qui ont pour mission de superviser le processus de vérification, ces comités sont de plus habilités à recevoir des plaintes (whistleblowing) d'actionnaires ou d'employés concernant la comptabilité de l'entreprise et les procédures de vérification. Les entreprises doivent également disposer d'une majorité d'administrateurs indépendants au sein des conseils d'administration.

### **7.9 Financial and wider reporting issues**

L'Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW) publie, entre autres, des guides pratiques à l'attention des membres des comités d'audit.

Ces guides sont disponibles soit sur le site Web, documents téléchargeables au format 'PDF', soit sous la forme de publication 'papier' qu'il est possible de commander en ligne sur le site à l'adresse : [www.icaewfirm.co.uk/](http://www.icaewfirm.co.uk/).

Les informations présentées en annexe ci-après sont des extraits de la publication 'papier' « The effective audit committee a challenging role » publié par l'ICAEW.

#### *7.9.1 Abstract : Financial and wider ...*

Abstract de l'extrait

La qualité du "reporting financier" focalise l'attention des investisseurs depuis la révélation des affaires Eron et autres manipulations des résultats financiers et pratiques comptables douteuses.

Il en résulte que les membres du comité d'audit doivent donc être particulièrement vigilants. Certaines pratiques doivent attirer leur l'attention lors de l'examen du reporting, et plus particulièrement :

- Les traitements comptables affectant le poste des actifs, les actifs incorporels à la durée de vie excessivement longue, la constatation tardive de dépréciations inéluctables, etc.

## Observatoire de la Qualité Comptable

- Les écritures de dernières minutes et les tendances inhabituelles, comme l'accroissement soudain des créances, la dégradation des délais de paiement, ainsi que la constatation de provisions généreuses, etc.
- Les changements de méthode comptable, et particulièrement dans la période d'élaboration du rapport annuel, ainsi que l'usage de pratiques comptables différentes des normes appliquées habituellement dans le secteur d'activité.
- Que la communication sur « l'image juste et fidèle des comptes » est confortée par une l'application réelle et sans défaillance des normes comptables, et que ces pratiques comptables ne sont pas optimisées pour répondre positivement et uniquement aux attentes des analystes financiers !

Le comité d'audit doit examiner la nécessité d'étendre sa mission et de s'impliquer, au-delà de la qualité du reporting financier, à l'amélioration du reporting sur les aspects sociaux et écologiques, ainsi que le gouvernement d'entreprise.

### 7.9.2 *Texte original : Financial and wider ...*

The quality of financial reporting is increasingly in the public spotlight as a result of concerns that inappropriate accounting policies and practices can be used to manipulate financial results. Practices that are likely to draw the attention of the financial Reporting Review Panel include :

- The use of unusual formats for the profit and loss account ;
- Accounting treatments which result in items that form part of the assets on the balance sheet but which arguably should be written off against profits ;
- Making use of the 'true and fair view override', i.e. not applying an accounting standard in order to enable the financial statements to give a true and fair view ;
- The introduction of novel accounting treatments ; and
- A failure to apply new (or indeed older) Financial Reporting Standards and Companies Act accounting rules.

In general terms, members of audit committees should consider whether matters that are coming to their attention indicate that management are trying to take advantage of accounting practices to meet analysts' expectations. If this is the case, committee members should ask management and the external auditor whether these are accounting

## Observatoire de la Qualité Comptable

practices which could put the company and the directors at risk. Issues to look out for include :

- Large write-offs or unusual credits ;
- Last minute transactions or changes in accounting treatment that result in significant reported profit (or turn a loss into a profit) in interim of annual reports ;
- Hesitancy, evasiveness or lack of specific explanations from management regarding questions about financial reporting ;
- Unusual financial trends of financial statement relationships such as receivables growing faster than revenues, the payment period for creditors continually increasing, or reported profit increasing whilst the bank balance gets worse ;
- Accounting treatments that vary from the industry norm ;
- Numerous recurring, unrecorded or waived adjustments raised in connection with the annual audit and the interim review of financial information ;
- The establishment of generous provisions or their subsequent reversal so as to smooth earnings ;
- The impact on the going concern statement when there are known funding or business problems ;
- Excessively long asset lives for intangibles ;
- The late recognition of asset impairments ; and
- The adoption of a minimalist approach to corporate reporting.

Committee members should be aware that regulators are increasingly likely to bear down on those companies that are involved in 'sharp' accounting practices. They also need to remember that in any period of slowdown in economic growth, assumptions that underlie accounting estimates may need to be reconsidered.

In addition to challenging the overall quality of interim and year-end financial reporting and the aggressiveness of the accounting policies, the committee could consider if there is a need to improve reporting on the wider aspects of the business and its effects on society, e.g.(*exempli gratia*) the operating and financial review, the corporate governance statement and environmental and other socially responsible disclosures.

### **7.10 Meeting : calendar, agenda, themes and issues that may require special attention**

Les informations présentées en annexe ci-après sont des extraits de la publication 'papier' « The effective audit committee a challenging role » publié par l'ICAEW.

#### *7.10.1 Abstract: Meeting, calendar, agenda ...*

Abstract de l'extrait

Sur la base d'une clôture comptable à fin décembre, le comité d'audit peut se réunir chaque trimestre, soit un minimum de quatre réunions dans l'année. Les points examinés lors des réunions sont principalement :

- En février /mars, les résultats préliminaires, la revue du projet de rapport annuel, et l'audition des Auditeurs externes.
- En avril /mai, une autoévaluation de l'activité du comité d'audit, la revue du rapport annuel.
- En juillet, l'examen des résultats semestriel, le plan d'action de l'Audit interne pour l'année à venir, le point sur l'indépendance des auditeurs externes ainsi que leur programme de travail.
- En octobre /novembre, les points non traités lors des précédentes réunions ou /et des examens approfondis de ces points, et l'examen des travaux préliminaires sur le rapport sur le contrôle interne.

Le Comité doit également, en plus des points décrits, inscrire à son agenda :

- L'examen des comptes-rendus des précédentes réunions.
- Le suivi des actions du Management suite aux recommandations des Auditeurs externes et internes.
- La revue des résultats trimestriels.
- L'étude des rapports des autres comités, et particulièrement ceux du comité des risques, si celui-ci existe.
- Les auditions, hors présence des dirigeants, des auditeurs externes et des responsables de l'audit interne.

Ainsi que les points suivants, auxquels il convient de porter une attention particulière :

- La revue des procédures pour être en conformité avec les exigences des instances de régulations.

## Observatoire de la Qualité Comptable

- La revue des procédures de contrôle et de prévention des fraudes.
- La prise en compte des aspects sociaux, éthiques et écologiques et de leurs conséquences éventuelles sur le reporting.
- La procédure de sélection des auditeurs externes.
- etc.

### 7.10.2 Texte original : *Meeting, calendar, agenda ...*

#### ***Meeting cycle***

The meeting cycle below assumes a December financial year-end, a cycle of four normal meetings a year and tight financial reporting deadlines.

Committee may meet every quarter. This is particularly the case where the company issues quarterly results. The suggested meeting cycle also includes possible main themes for each meeting :

#### ***Meeting 1            February / March***

Preliminary results. Review of annual report. Review of external audit findings.

#### ***Meeting 2            April / May***

Self-assessment exercise. Annual report (if not at meeting 1).

#### ***Meeting 3            July***

Review of half-yearly result. Internal audit matters for the coming year. External auditor independence issues. Scope of external audit work.

#### ***Meeting 4            October / November***

Scope of external audit work (if not dealt with at meeting 3). Preliminary work on the statement of internal control.

## Observatoire de la Qualité Comptable

Where more corporate activity takes place in the final quarter, some companies may wish to arrange the four meeting cycle so that the committee meets twice in that quarter. Alternatively, the committee may wish to hold an additional meeting.

### ***Standing agenda items***

In addition to the specific items at each audit committee meeting it is suggested that there should be 'standing' items on the agenda which could include some of the following :

- Minute from the previous meeting ;
- Update (where relevant) on matters connected with corporate governance, financial reporting and auditing ;
- Quaterly results (where relevant) and associated filing information if registered with the SEC ;
- Report from external the audit partner (where relevant) ;
- Progress on actions taken by management (and others) in response to audit committee recommendations as well as those from the external auditors and the international auditors ;
- Report from management and (where relevant) other board committees, such as a risk committee , on matters that are of on-going interest to the audit committee concerning risk management and internal control ;
- Report from the head of internal audit (including changes to the internal audit work plans) ;
- Other reports from management and/or assurance functions on matters requested by the audit committee ;
- Report(s) from subsidiary audit committee(s) (where relevant) ;
- Discussions with the internal and external auditors without the presence of executive management ; and
- Items to be included in the report of the audit committee to the board.

### ***Issues that may require special attention***

- Review of systems for complying with regulatory requirements.
- Review of unusual transactions or irregularities that have come to light.
- Anti-fraud policies and controls.
- Control over directors' expenses.
- Special investigations.
- Impact of e-business on the company's risks.

## Observatoire de la Qualité Comptable

- Ethical, social or environmental issues which may impact on the company's reporting.
- Review the taxation position.
- Circulars to be issued by the company containing profit forecasts or other financial information.
- Appointment or resignation of the head of external audit.
- Outsourcing of internal audit.
- Issues relating to the external auditors' appointment, resignation or dismissal.
- Audit tender processes :
  - Firms to be shortlisted
  - Criteria for selection
  - Communication with shortlisted firms
  - Timetable
  - Tender presentations
  - Selection meeting(s)
- Communication from the Financial Reporting Review Panel.
- Review of significant problem areas to be disclosed in the annual report and accounts to determine whether there are related significant internal control aspects that should also be disclosed.

## **7.11 Bibliographie : Administrateur et Gouvernement d'Entreprise**

### ***Administrateur : un métier, des risques, un savoir-faire***

La "corporate governance" au quotidien ... Quels sont les pouvoirs de l'administrateur ? Quels sont ses risques et comment peut-il s'en prémunir ? Comment peut-il améliorer son efficacité au service de l'entreprise et de ses actionnaires ?

Éditeur : Démos - Auteur : F.Haffen

### ***Mandat, responsabilités et outils de l'administrateur***

Le mandat de l'administrateur ; Les responsabilités de l'administrateur ; Les outils de l'administrateur.

Éditeur : Éditions d'Organisation - Collection : Mémentos E.O.

Auteurs : P. Schick, A. Bordes, J. Capdeville

### ***L'efficacité des " Comité d'Audit " - Les Meilleures Pratiques***

Les modalités de mise en place et de maintien d'un comité d'audit, les meilleures pratiques en la matière. Celles-ci sont issues d'une étude auprès de membres de comités d'audit de grandes entreprises dans le monde entier.

Éditeur : IFACI, cahier de l'IFACI Prix HT : 30 € ISBN : 2-9515475-8-7

Auteur : Étude américaine : Réalisée par PricewaterhouseCoopers ; Parrainée par The IIA Research Foundation ; Traduction : IFACI - PricewaterhouseCoopers France

### ***Le gouvernement d'entreprise***

Actualité du gouvernement d'entreprise, les grandes théories fondatrices, les grands systèmes de gouvernance d'entreprise. Le rapport de l'OCDE, la nouvelle réglementation américaine, la loi sur les nouvelles régulations économiques et la loi sur la sécurité financière. Les principaux codes de déontologie professionnels.

Éditeur : Dunod - Auteurs : F.Parrat Collection : Les Topos

### ***Gouvernement d'entreprise - Corporate governance***

Dimension juridique, méthode, responsabilités - Legal aspects, method, responsibilities.

Éditeur : Montchrestien - Auteurs : H.Ploix Collectif d'auteurs

Collection : Profil - Livre est rédigé en français et anglais

### ***Le gouvernement d'entreprise - Ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer***

Utilisant les publications et les recherches les plus récentes, l'ouvrage s'appuie entre autres sur les résultats de la grande enquête réalisée par le cabinet KPMG dont le texte intégral est repris en fin de volume.

Éditeur : Maxima - Auteur : F.Parrat - Collection : Savoir en action

### ***Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise***

Les principes qui sous-tendent le gouvernement d'entreprise ; Les missions, l'organisation et le fonctionnement du conseil d'administration ; Le travail des comités spécialisés ; Les droits et les devoirs des actionnaires.

Éditeur : Village Mondial - Auteur : H.Ploix

### ***Pouvoir et gouvernement d'entreprise***

Les grands scandales financiers récents ont mis sur le devant de la scène la nécessité de revoir la gouvernance des entreprises. Faut-il les laisser faire, remettre tout le pouvoir entre les mains des actionnaires, changer la donne des conseils d'administration ?

Éditeur : Éditions d'Organisation - Auteur : H. Mintzberg - Collection :

### ***Le droit des sociétés par actions et ses implications comptables***

Le droit et la comptabilité constituent de toute évidence des disciplines différentes et les auteurs ont souhaité les rapprocher afin de permettre au lecteur de maîtriser ces deux matières et de les appréhender conjointement.

Éditeur : LGDJ - Auteurs : F. Mariel, J. Weydert - Collection : Systèmes

## **7.12 Bibliographie : Contrôle Interne – Audit Interne**

### ***La pratique du Contrôle Interne - COSO Report***

Un ouvrage complet sur le processus de contrôle interne ; Traduction française de Internal Control - Integrated Framework, plus connu sous le nom de COSO Report

Auteur : Version française : IFACI - PricewaterhouseCoopers

Prix HT : 55,92 € ISBN : 2-7081-2713-6

### ***Contrôle interne des risques***

Un guide pratique pour concevoir, faire vivre et auditer le dispositif de contrôle des risques de l'entreprise : Une démarche concrète ; Des outils pratiques ...

Éditeur : Éditions d'Organisation - Auteurs : H. Maders, J. Masselin

Collection : Profil - ISBN : 2-7081-3116-8

## Observatoire de la Qualité Comptable

### ***Étude du processus de management et de cartographie des risques***

Cette étude a pour objet d'aider à la réflexion puis à la construction d'un processus de management des risques, adapté à un environnement industriel et commercial.

Auteurs : Groupe Professionnel " Industrie et Commerce "

IFACI Prix HT : 30 € ISBN : 2-915051-02-x

### ***Audit Interne : ce qui fait débat***

Le livre de Jacques Renard traite de tout ce qui fait débat dans le monde de l'audit interne, qu'il s'agisse de l'externalisation, du droit d'alerte, du nouveau profil des auditeurs, etc.

AUTEUR : Jacques Renard

IFACI : Prix HT : 27,30 € ISBN : 284001317 7

### ***Mieux piloter et mieux utiliser l'audit - L'apport de l'audit aux entreprises et aux organisations***

L'activité de l'audit interne est désormais centrée sur la veille des risques : risques de projets et de processus, risques transversaux, risques associés aux technologies de la communication ...

AUTEUR : Etienne Barbier

IFACI : Prix HT : 23 € ISBN : 2 84001 191-3

### ***Audit et fraude***

Pour les entreprises la fraude est un risque capital. Les auteurs, forts de leur expérience dans le domaine de l'audit et de leur connaissance du problème de la fraude, ont voulu démythifier cet acte délictueux en réalisant une série de plusieurs ouvrages (ou livrets) ...

AUTEURS : Noël PONS et François VIDAUX

IFACI : Prix HT : 45 € ISBN : 2-915051-03-8

## **7.13 Bibliographie : Analyse Financière – Normes IAS / IFRS**

### ***Analyser et maîtriser la situation financière de son entreprise***

Analyser sa structure financière, limiter ses besoins en trésorerie, réduire son risque clients ...

Éditeur : Vuibert - Auteur : C. Duplat - Collection : Guid'Utile

### ***Analyse financière et reporting avec Excel***

Destiné en priorité aux comptables, aux contrôleurs de gestion et aux managers, cet ouvrage extrêmement didactique vous guide dans la création de documents d'analyse financière et de reporting avec Excel ; L'auteur présente toutes les étapes de création de ces documents indispensables à la gestion de l'entreprise et leur utilisation.

Éditeur : Éditions d'Organisation - Auteur : J. Rubin

## Observatoire de la Qualité Comptable

### ***Pratique des normes IAS / IFRS***

Comparaison avec les règles françaises et les US GAAP

Éditeur : Dunod - Auteur : R. Obert - Collection : Ordre des Experts-Comptables

### ***Comptabilité en IFRS***

Un manuel didactique pour découvrir les normes comptables internationales.

Éditeur : Éditions d'Organisation - Auteurs : P. Touron, H. Tondeur

### ***Comprendre les IFRS***

Guide pratique des différences à connaître entre les normes IFRS et la comptabilité française. Par sa technique de questions/réponses, ce guide permet à tous ceux qui maîtrisent la comptabilité générale d'obtenir, très rapidement, une réelle compétence sur les IFRS.

Éditeur : Maxima - Auteur : L. Bailly

## **7.14 *Autres sources : AFEP – MEDEF – IFA***

### ***Rapports Viénot 1 et 2 : Le conseil d'administration des sociétés cotées***

Groupe de travail AFEP - MEDEF

### ***Rapport Bouton : Pour un meilleur Gouvernement des entreprises cotées.***

Groupe de travail AFEP - MEDEF

### ***Principes de gouvernement d'entreprise résultant de la consolidation des rapports conjoints de l'AFEP et du MEDEF de 1995, 1999 et 2002***

Groupe de travail AFEP - MEDEF

### ***Code de déontologie de l'administrateur***

IFA – Institut Français des Administrateurs

### ***Le Vade-mecum de l'administrateur***

IFA – Institut Français des Administrateurs - janvier 2005

### ***7.15 Autres sources : ICAEW***

L'Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW) publie, entre autres, des guides pratiques à l'attention des membres des comités d'audit « Guidance for audit committees ». Les guides listés ci-après sont disponibles sur le site Web, sous la forme de documents téléchargeables au format 'PDF', à l'adresse : [www.icaewfirm.co.uk/](http://www.icaewfirm.co.uk/).

- Monitoring the integrity of financial statements
- Whistleblowing arrangements
- The internal audit function
- Company reporting and audit requirements
- Evaluation your auditors
- Reviewing auditor independence
- Working with your auditors

### ***7.16 Autres sources : AICPA***

L'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) publie « The AICPA Audit Committee TOOLKIT ».

Ce guide est disponible en téléchargement sur le site Web, : [www.aicpa.org/acec](http://www.aicpa.org/acec), sous la forme d'un fichier 'compressé (ZIP) qui contient le document complet (145 pages) au format 'PDF', ainsi que des documents au format 'Word' (un par paragraphe).

# Observatoire de la Qualité Comptable

## 7.17 Remerciements

L'Observatoire remercie l'ensemble des membres du groupe de travail animé par Dominique Ledouble, et plus particulièrement :

- Jacques Bébien OQC
- Emmanuel du Boullay IFA
- Francis Desmarchelier AFEP
- Patrice Garnier Administrateur de Sociétés
- Dominique Ledouble OQC
- Pierre Massot ADICECEI
- Michel Pailleux Cabinet Pailleux
- Jean Florent Rérolle Houlihan Lokey Howard & Zukin
- Louis Vaurs IFACI

Pour leur participation active à la rédaction du document.

### **Observatoire de la Qualité Comptable**

Secrétariat Général

153 rue de Courcelles  
75817 PARIS CEDEX 17

Téléphone 01 44 15 60 50

Télécopie 01 44 15 90 15

Web [www.qualite-comptable.com](http://www.qualite-comptable.com)  
Mail [oqc@cs.experts-comptables.org](mailto:oqc@cs.experts-comptables.org)

### **Institut Français des Administrateurs**

27 avenue de Friedland

75382 PARIS CEDEX 08

Téléphone 01 55 65 81 32

Télécopie 01 55 65 75 99

Web [www.ifa-asso.com](http://www.ifa-asso.com)  
Mail [contact@ifa-asso.com](mailto:contact@ifa-asso.com)