

Les comités d'audit : parler des directeurs financiers?

Exercice désormais incontournable pour un directeur financier de société cotée, les réunions avec le comité d'audit demandent un important travail de préparation, car elles sont le cadre de discussions pointues. Mais ces échanges sont aussi pour le responsable de la fonction finance l'occasion de valider, voire d'affiner son action.

Toutes les entreprises du CAC 40 l'ont mis en place, de même que l'ensemble des sociétés du SBF 120 : depuis les premières préconisations du rapport Viennot en 1995, le comité d'audit s'est assez largement implanté dans les entreprises françaises cotées, du moins les plus grande. Émanation du conseil d'administration ou du conseil de surveillance au sein desquels sont sélectionnés leurs membres, ces comités spécialisés ont vu leur rôle se renforcer avec la transposition, en 2008, d'une directive européenne, qui non seulement les rend obligatoires, mais leur confie également pour mission le suivi de l'efficacité du contrôle interne et de la gestion des risques. Parallèlement à cette montée en puissance du rôle des comités d'audit, leur relation avec les directions financières s'est considérablement resserrée. «La situation a évolué tout naturellement, constate Didier de Ménonville, associé chez KPMG. Le directeur financier est devenu un interlocuteur privilégié du comité d'audit, puisque c'est lui qui est le plus à même de présenter les comptes, d'expliquer les options d'arrêté qui ont été retenues, ainsi que la politique financière du groupe. Bien qu'il n'en soit pas membre, il est donc, en général, invité à toutes les réunions et participe de façon active à l'établissement des ordres du jour.» Après les dirigeants de l'entreprise, et les commissaires aux comptes, les directeurs financiers doivent donc échanger avec un troisième interlocuteur. Une situation qui n'est cependant pas nouvelle puisque le directeur financier a de tout temps rendu des comptes aux représentants de ses actionnaires. Avant la mise en place de comités d'audit, il s'adressait, de façon régulière, à l'ensemble du conseil d'administration. «Cette situation était loin d'être satisfaisante pour nous, souligne un directeur financier. Nous avions en face de nous un conseil comportant 15 à 20 personnes, qui n'avaient pas forcément préparé l'entretien, et qui en outre n'avaient généralement pas les connaissances techniques – même minimum – nécessaires. Il arrivait régulièrement que beaucoup de temps soit dépensé à



répondre à des questions d'administrateurs portant sur des points de détail. Un comité d'audit, en revanche, se compose d'un nombre de membres plus restreint, et parmi ceux-ci certains sont spécialisés dans les questions comptables ou financières.» Désormais, c'est donc ce comité qui joue, pour le conseil d'administration, le rôle de garant du fait que les comptes sont exacts, mais également que la performance économique du groupe annoncée correspond bien à la réalité, grâce à l'analyse du travail des équipes d'audit internes et du contrôle de gestion. Il est donc largement considéré comme un dispositif de bonne gouvernance, et accepté comme tel par l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Six à huit réunions par an

Pour les directions financières, qui reconnaissent entièrement la légitimité et l'utilité de cet organe, la montée en puissance des comités d'audit s'accompagne cependant de quelques contraintes, à commencer par le temps qu'il faut y consacrer. Au minimum, les réunions du comité d'audit se tiennent quatre fois par an, avant la publication des chiffres d'affaires trimestriels et des résultats semestriels et annuels. Mais en règle générale, deux à trois séances viennent s'y ajouter. Le directeur financier doit donc préparer ces réunions de façon approfondie. «Les comités d'audit attendent d'abord du directeur financier qu'il fasse une synthèse des principaux événements intervenus au cours de la période qui fait l'ob-

Comités d'audit ou contrôleurs



jet de la réunion (trimestre, semestre, année...), mais qu'il évoque également les perspectives d'évolution de l'activité, en fournissant des données comptables, et des informations de gestion, explique Xavier Paper, commissaire aux comptes, fondateur du cabinet Paper Audit & Conseil, et lui-même membre de comités d'audit. Il doit également éclairer le comité sur les risques nés ou à naître depuis la dernière clôture, sans entrer dans un niveau de détail très fin, mais en présentant les principaux risques et les réponses envisagées qui en résultent. Les thèmes abordés, et leur fréquence, peuvent varier selon les entreprises. «En comité d'audit, nous abordons les questions ayant trait à la structure financière du groupe, à la conformité aux normes comptables, au contrôle interne, à la gestion des risques financiers et opérationnels, aux procédures internes, et de manière régulière à l'approbation des comptes ainsi qu'à leur publication», explique ainsi Jacques Tierny, directeur financier de Gemalto. Le degré de détail dépend également des pratiques de chaque entreprise. «Outre les questions concernant l'audit et le contrôle interne, nous portons une attention particulière, lors des comités d'audit, aux comptes et à la communication financière liée à ces comptes, précise Bruno Dathis, directeur financier de Saft. Il s'agit moins d'avoir des échanges sur des points techniques – la plupart des questions techniques importantes compte tenu des activités du groupe ayant été tranchées lors du passage aux IFRS après l'introduction en Bourse du groupe –, que de revenir sur

les éléments qui ont évolué et les nouveaux événements qui sont intervenus depuis les dernières publications du groupe. Néanmoins des sujets techniques peuvent être évoqués en cas de modification de la réglementation comptable ou de points spécifiques comme le traitement de contribution économique territoriale qui remplace la taxe professionnelle.» Globalement, les exigences des comités d'audit en termes d'information ont augmenté au cours des dernières années. «Les demandes du comité d'audit tendent à se faire plus précises, et les réponses doivent être de plus en plus documentées, souligne Jacques Tierny. Cela se traduit par une charge de travail supplémentaire, mais celle-ci n'est pas inutile, puisqu'elle va dans le sens d'une meilleure qualité de l'information et d'une bonne préparation des décisions.» Cette contrainte semble être acceptée assez facilement par les directeurs financiers. «La préparation du comité d'audit fait partie intégrante de notre travail, estime Pierre-Antoine Vacheron, directeur financier d'Ingenico. Les informations demandées par le comité sont généralement techniques mais déjà disponibles au sein de la direction financière : nous devons alors produire un effort de formalisation.»

Un indispensable rapport de confiance

Pour travailler en bonne entente avec son comité d'audit, le directeur financier doit également réussir à nouer avec lui d'indispensables rapports de confiance. «Un comité d'audit attend de son directeur financier qu'il ait le sens des responsabilités, qu'il réalise un travail de préparation et d'anticipation et être pédagogue, notamment lorsqu'il doit justifier une provision ou une réserve de garantie, explique Jacques Tierny. Il doit également faire preuve d'une grande transparence, et savoir alerter très tôt le comité en

► Suite p. 22



Bruno Dathis, directeur financier, Saft

«L'apport du comité d'audit est particulièrement net dans l'élaboration de notre communication financière.»

Les comités d'audit des sociétés du CAC 40

	Président	Autres membres		
ACCOR	Philippe Citerne (*)	Jean-Paul Bailly (*)	Denis Hennequin (*)	Vi
AIR LIQUIDE (1)	Gérard de La Martinière (*)	Paul Skinner (*)	Béatrice Majnoni d'Intignano (*)	Pr
ALCATEL-LUCENT	Jean C. Monty (*)	Daniel Bernard (*)	W. Frank Blount (*)	Je
ALSTOM	Jean-Paul Béchat (*)	Georges Chodron de Courcel	Pascal Colombani (*)	Je
ARCELOR-MITTAL	Narayanan Vaghul (*)	José Ramón Álvarez-Rendueles (*)	Wilbur L. Ross (*)	Ar
AXA	Anthony Hamilton (*),	Jean-Martin Folz (*)	Ramon de Oliveira (*)	Ez
BNP PARIBAS (2) (CC)	Louis Schweitzer (*)	Patrick Auguste	Denis Kessler (*)	H
BNP PARIBAS (2) (CCIRC)	François Grappotte (*)	Jean-Marie Gianni	Jean-François Lepetit (*)	
BOUYGUES	Helman le Pas de Sécheval (*)	Patricia Barbizet (*)	Georges Chodron de Courcel	TH
CAPGEMINI	Yann Delabrière (*)	Michel Jalabert (*)	Phil Laskawy (*)	Pi
CARRREFOUR	Jean-Martin Folz (*)	René Brillet (*)	Sébastien Bazin	
CREDIT AGRICOLE SA	François Veverka (*)	Patrick Clavelou	Alain Dieval	La
DANONE	Guylaine Saucier (*)	Richard Goblet d'Alviella (*)	Christian Laubie (*)	
DEXIA (2) (CC)	Gilles Benoist (*)	Marc Tinant	Hubert Reynier	Rc
DEXIA (2) (CCIRC)	Gilles Benoist (*)	Marc Tinant	Koen Van Loo	Ol
EADS	Hermann-Josef Lamberti (*)	Rolf Bartke	Dominique D'Hinnin	Si
EDF	Pierre Mariani	Yannick d'Escatha	Alexandre Grillat	Br
ESSILOR INTERNATIONAL	Yves Chevillotte (*)	Aïcha Mokdahi	Philippe Alfroid	Al
FRANCE TELECOM	Bernard Dufau (*)	Bruno Bezard	Charles-Henri Filippi (*)	Gi
GDF SUEZ	Aldo Cardoso (*)	Edmond Alphandéry (*)	Thierry de Rudder (*)	Ol
L'OREAL	Charles-Henri Filippi (*)	Jean-Pierre Meyers	Francisco Castañer Basco	
LAFARGE	Hélène Ploix (*)	Jean-Pierre Boisivon (*)	Michel Bon (*)	Jé
LAGARDERE	Raymond H. Lévy	François David (*)	Christian Marbach (*)	Be
LVMH	Antoine Bernheim (*)	Nicholas Clive Worms (*)	Gilles Hennessy	
MICHELIN	François Grappotte (*)	Éric Bourdais de Charbonnière (*)	Pierre Michelin (*)	Be
PERNOD RICARD	Michel Chambaud (*)	Nicole Bouton (*)	Wolfgang Colberg (*)	Fr
PSA - PEUGEOT CITROEN (3)	Jean-Paul Parayre (*)	Marc Friedel	Jean-Louis Masurel (*)	Rc
PPR	Jean-Philippe Thierry (*)	Patricia Barbizet	Jean-Pierre Denis (*)	
RENAULT (4)	Philippe Lagayette (*)	Alain Champigneux	Charles de Croisset (*)	De
SAINT GOBAIN (5)	Michel Pébereau	Isabelle Bouillot (*)	Denis Ranque (*)	
SANOFI-AVENTIS	Klaus Pohle (*)	Jean-Marc Bruel (*)	Robert Castaigne	Ge
SCHNEIDER ELECTRIC	Gérard de la Martinière (*)	Nöel Forgeard (*)	Jérôme Gallot (*)	Ja
SOCIETE GENERALE (6)	Anthony Wyand	Elisabeth Lulin (*)	Nathalie Rachou (*)	Gi
STMICROELECTRONICS	Tom de Waard	Raymond Bingham	Douglas Dunn	Di
SUEZ ENVIRONNEMENT	Ezra Suleiman (*)	Gérard Lamarche	Olivier Pirotte	G
TECHNIP	Daniel Lebègue (*)	Gérard Hauser (*)	John O'Leary (*)	Br
TOTAL	Patricia Barbizet (*)	Bertrand Jacquillat (*)	Thierry de Rudder (*)	
UNIBAIL-RODAMCO	François Jaclot (*)	Frans Cremers (*)	Robert ter Haar (*)	Je
VALLOUREC (3)	Jean-Claude Verdière (*)	Edward G. Krubasik (*)	Thierry Marraud (*)	
VEOLIA ENVIRONNEMENT	Daniel Bouton (*)	Pierre-André de Chalendar (*)	Jean-Marc Espalioux (**)	Pa
VINCI	Henri Saint Olive (*)	Robert Castaigne (*)	Michael Pragnell (*)	Pa
VIVENDI	Henri Lachmann (*)	Jean-Yves Charlier (*)	Philippe Donnet (*)	Ge

				(*) Administrateur ou membre du conseil de surveillance indépendant
	Virginie Morgon	Alain Quinet		
(*)	Pr. Rolf Krebs (*)			
	Jean-Cyril Spinetta (*)	Jean-Pierre Desbois		
	Jean-Martin Folz (*)	Philippe Marien	Alan Thomson (*)	(***) Mandat arrivant à échéance à la prochaine assemblée générale
	Antoine Spillmann (*)			
	Ezra Suleiman (*)			
	Hélène Ploix (*)			
el	Thierry Jourdain			(1) Comité d'audit et des comptes
	Pierre Pringuet (*)			
	Laurence Dors (*)	Noël Dupuy	Michael Jay (*)	Michel Mathieu
	Robert de Metz (*)			
	Olivier Bourges			
	Sir John Parker (*)			
	Bruno Bézard	Philippe Pesteil	Maxime Villota	
	Alain Aspect (*)	Benoit Bazin (*)	Olivier Pécoux (*)	(3) Comité financier et d'audit
	Gilles Michel	Daniel Guillot		
	Olivier Bourges			(4) Comité des comptes et de l'audit
	Jérôme Guiraud	Juan Gallardo (*)	Michel Rollier (*)	Thierry de Rudder
	Bernard Mirat (*)	Didier Pineau-Valencienne (*)		
	Benoît Potier (*)			(5) Comité des comptes
	François Gérard			
	Robert Peugeot	Marie-Hélène Roncoroni		(6) Comité d'audit, de contrôle interne et des risques
	Dominique de La Garanderie (*)	Alexis Kohler	Jean-Claude Paye (*)	
	Gérard Van Kemmel (*)			
	James Ross (*)			
	Gianemilio Osculati (*)	Robert Castaigne		
	Didier Lamouche	Bruno Steve		
	Guillaume Pepy (*)	Nicolas Bazire (*)		
	Bruno Weymuller			
	Jean-Louis Laurens (*)	Alec Pelmore (*)		
	Paul-Louis Girardot (*)			
	Pascale Sourisse (*)			
	Gabriel Hawawini (*)	Pierre Rodocanachi (*)		

Sources : sociétés, rapports annuels, documents de référence

FOCUS

cas de problème, sans attendre qu'une réunion ne soit prévue. Enfin, ses relations avec les commissaires aux comptes sont également une composante de son capital confiance.» Le directeur financier doit donc être capable de convaincre rapidement les membres du comité qu'il est un interlocuteur fiable. «L'information qui parvient au comité d'audit passe par le filtre de la direction financière, car ses membres n'ont matériellement pas le temps d'examiner les comptes de façon très approfondie, souligne Xavier Paper. Il faut donc, pour le comité, nouer en amont une bonne relation avec le directeur financier.» Parfois, le premier exercice peu paraître un peu abrupt. «Ma première rencontre avec le comité d'audit a eu lieu peu de temps après mon arrivée au sein du groupe, lors de la préparation des résultats semestriels, explique un directeur financier. J'ai eu l'impression de subir en quelque sorte un examen de passage. Par la suite, les échanges que j'ai pu avoir avec le comité ont été beaucoup plus faciles.»

Des discussions parfois animées

Enfin, le directeur financier doit être prêt à être réellement « challengé » au cours de la réunion. « Il arrive que certaines discussions soient très animées, voire mouvementées, notamment sur le choix de tel ou tel traitement comptable, confie un directeur financier. Dans certains cas, je suis bien content d'être entouré par les membres de mon équipe plutôt que d'être seul face au comité. » Bien entendu, ces échanges ne portent que sur des points techniques ou des questions d'interprétation. « L'exercice est néanmoins délicat, confirme Xavier Paper. Les membres du comité d'audit sont quelquefois amenés à pousser le directeur financier dans ses retranchements. Il faut obtenir les précisions nécessaires, mais sans que cela ne conduise à de nouveaux contrôles des travaux de la direction financière qui pourraient être redondants avec ceux déjà réalisés par les commissaires aux comptes. »



Xavier Paper, commissaire aux comptes, Paper Audit & Conseil

«Les membres du comité d'audit sont quelquefois amenés à pousser le directeur financier dans ses retranchements.»

Mais là encore, cette contrainte ne suscite pas d'opposition de la part des directeurs financiers, bien au contraire : « Il faut que le comité d'audit soit un véritable lieu de questionnement, assure ainsi Bruno Dathis. Si ce n'est que pour faire du reporting, la réunion n'a pas d'intérêt. » « Se faire challenger permet de vérifier que l'on s'est bien posé toutes les bonnes questions, explique pour sa part Pierre-Antoine Vacheron. Ce n'est donc pas une contrainte mais au contraire un bon levier et un outil d'échange. » Car en contrepartie de cet examen par le comité d'audit, les directions financières bénéficient d'une plus grande sécurité sur la qualité de leurs travaux. « Pour un directeur financier, l'approbation du comité d'audit apporte un certain confort. Cela signifie que ses choix sont validés non seulement par les commissaires aux comptes du groupe, mais également par une émanation du conseil d'administration, explique Didier de Ménonville. Et il arrive même que ce soit le directeur

financier qui sollicite l'avis du comité d'audit sur certaines questions sensibles, comme des modalités de calcul de dépréciations ou le choix entre des méthodes comptables alternatives. »

Un lieu d'échange sur des sujets financiers

Ce n'est pas, pour le directeur financier, le seul avantage du comité d'audit. Ces réunions lui permettent en effet de bénéficier d'un lieu d'échange sur les sujets spécifiques de la finance. « Tandis qu'avec le conseil de surveillance nous nous concentrons sur des sujets plus opérationnels et stratégiques, nous abordons au comité d'audit les questions purement financières, explique Bruno Dathis. Cela nous permet d'avoir autour de la table des professionnels qui ont une vision extérieure de la société et une culture d'entreprise différente. » Cette réflexion commune est particulièrement appréciée. « Dans bien

► Suite p. 39

CAC 40 : des comités d'audit à géométrie variable (voir p. 20)

Si tous les groupes du CAC 40 possèdent, depuis plusieurs années, un comité d'audit, leur composition est loin d'être uniforme. En termes de nombre de membres, tout d'abord : si les comités de Carrefour, Danone, LVMH, L'Oréal, PPR, Saint-Gobain, Total ou Vallourec ne comptent que trois administrateurs ou membres du conseil de surveillance, ceux du Crédit Agricole ou de Lagardère n'en comptent pas moins de sept. La moyenne quant à elle s'établit autour de 4,4 membres.

Les comités d'audit sont majoritairement composés d'administrateurs indépendants, et parfois intégralement. C'est notamment le cas chez Air Liquide, Arcelor Mittal, AXA, CapGemini, Danone, Michelin, Unibail-Rodamco, Vinci ou Vivendi. Dans quasiment tous les groupes, le comité est présidé par un administrateur indépendant. A l'image des conseils d'administration ou de surveillance dont ils sont issus, les comités d'audit ne comptent dans leurs

rangs que très peu de femmes : seuls 15 groupes possèdent un membre féminin dans leur comité d'audit. Il faut néanmoins noter que chez Total, Danone ou Lafarge, c'est une femme qui préside le comité. De même plus de la moitié des groupes du CAC 40 (23) compte un grand patron ou un ancien grand patron parmi ses membres. 15 d'entre eux sont même présidents du comité. 12 personnalités, enfin, appartiennent à deux voire trois comités différents.

► Suite de la p. 22

Des directeurs financiers dans les comités d'audit

Outre la participation aux réunions du comité d'audit de leur groupe, certains directeurs financiers pourraient intégrer d'autres comités. C'est une idée défendue par la DFCG. «Le travail du comité d'audit devient de plus en plus complexe, notamment en termes de normes applicables et de l'implication qu'elles ont sur les résultats de l'entreprise, explique Daniel Bacqueroet. Il faut donc que siègent en son sein des professionnels qui soient formés à ces problématiques avec la capacité de les comprendre et de les challenger. C'est pourquoi la DFCG propose que des directeurs financiers, de préférence en exercice, intègrent les comités d'audit d'autres groupes.» Dans les faits, cer-

tains groupes, notamment du CAC 40, comme Danone, Suez Environnement, Carrefour, Essilor ou Sanofi-Aventis comptent un directeur financier ou un ancien directeur financier dans leur comité d'audit, mais ils restent pour l'instant très minoritaires. Car si l'idée est alléchante, elle risque en pratique de se heurter à quelques réticences «culturelles». «Il y a malgré tout une difficulté pratique : comme les membres du comité d'audit sont choisis parmi les administrateurs ou les membres du conseil de surveillance, le directeur financier devra être "coopté", explique Walling Dykstra. Or, en France, ce sont plutôt des PDG qui composent les conseils des grands groupes. Il faudra donc

changer les habitudes !». En outre, le directeur financier invité à rejoindre un comité d'audit devra également obtenir l'aval de son entreprise. «Il ne sera pas évident, notamment pour des problèmes d'ego, qu'un dirigeant autorise son directeur financier à rejoindre un comité d'audit, redoute Daniel Bacqueroet. La problématique d'emploi du temps ou d'un potentiel conflit d'intérêts ne serait pas recevable, le dirigeant rencontrant lui-même la même situation. La participation du directeur financier à un tel exercice serait très enrichissante pour la fonction finance de son entité, avec une vision élargie de son métier et les échanges sur certaines problématiques qu'il pourrait également rencontrer.»

des sociétés, le directeur financier se retrouve seul face à ses problématiques, explique Daniel Bacqueroet, président de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion (DFCG). De fait, le comité d'audit doit lui apporter à la fois ses conseils, son expérience et son soutien, notamment pour une meilleure compréhension des enjeux de certaines options comptables et financières, ou lors de présentations devant le conseil d'administration.» Chez Ingenico, par exemple, le comité d'audit, qui compte notamment parmi ses membres deux anciens directeurs financiers, un inspecteur des finances ancien directeur général de la DGCCRF, et un commissaire aux comptes, est consulté sur certains points de stratégie financière. «Le comité participe à la définition de notre politique de couverture de taux et de change, explique Pierre-Antoine Vacheron. La discussion avec les membres du comité, qui ont tous une vraie culture financière, m'a permis d'envisager de nouveaux scénarios et outils.» Ce regard extérieur est également apprécié dans un autre domaine primordial de la direction financière. «L'apport du comité d'audit est particulièrement net dans l'élaboration de notre communication financière, constate Bruno Dathis. Nous lui soumettons nos projets de communiqués, et ses remarques permettent par exemple d'éclaircir certains points qui nous apparaissaient évidents en interne.» Enfin, le comité d'audit peut être un allié pour le directeur financier. «Les membres du comité d'audit sont des personnes qui

portent un intérêt particulier aux questions financières et qui peuvent servir de relais auprès du management pour appuyer certains messages du directeur financier ou obtenir des moyens supplémentaires», souligne ainsi Didier de Ménonville.

Mais pour jouer pleinement ce rôle, encore faut-il que les comités d'audit soient réellement composés de personnalités possédant les connaissances nécessaires. «Si le comité d'audit ne possède pas la culture financière minimale lui permettant de véritablement challenger le directeur financier, ce dernier risque de perdre son temps, explique un ancien directeur financier. Il faut savoir ce que recouvre le contrôle interne, les normes comptables, les règles de consolidation... ce qui n'est pas le cas de tous les administrateurs.» C'est pourquoi la DFCG propose que des directeurs financiers d'autres groupes fassent leur entrée au sein des comités d'audit. La question de la compétence des membres du comité d'audit en matière financière devient primordiale d'autant plus primordiale que leur champ de responsabilité s'élargit en conséquence. Car même si, juridiquement, c'est le conseil d'administration qui est responsable, et non ses comités spécialisés, les membres du comité d'audit sont censés être mieux informés de la situation financière du groupe. En cas de difficultés ils pourraient se retrouver dans une situation plus inconfortable. De quoi les inciter à se pencher de plus près encore aux chiffres qui leur seront présentés. ■ Guillaume Benoit



Jacques Tierny, directeur financier, Gemalto

«Les demandes du comité d'audit tendent à se faire plus précises, et les réponses doivent être de plus en plus documentées.»