

Louvain School of Management

# Rôles du Comité d'audit et de son commissaire : analyse théorique et pratique.

Auteur : Debroux Romain

Promoteur(s) : Vessié Bénédicte

Année académique 2020-2021

Master en science de gestion révisorat et expertise-comptable.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN  
Louvain School of Management

Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique | [www.uclouvain.be/lsm](http://www.uclouvain.be/lsm)

Table des matières :

Introduction.....	7
Partie 1 : Le comité d’audit.....	8
1. La gouvernance d’entreprise comme origine des pratiques actuelles. ....	8
1.1 Un peu d’histoire.....	8
1.2 Définition de la gouvernance. ....	8
1.3 Et chez nous ? .....	9
2. La théorie de l’agence.....	10
3. Loi et code qui régissent le comité d’audit.....	11
3.1 Le code de gouvernance.....	11
3.2 Le CSA.....	11
3.3 Les différents types d’administration.....	12
3.4 Les différents comités. ....	12
3.5 Quelles sociétés doivent former un comité d’audit ?.....	12
3.6 Quelles sociétés ne doivent pas former un comité d’audit ?.....	13
3.7 Composition du comité d’audit.....	13
3.8 Administrateurs exécutifs et non-exécutifs.....	14
4. Pourquoi créer un comité d’audit ?.....	15
5. L’indépendance des membres du comité d’audit. ....	16
5.1 Définition de l’indépendance. ....	17
5.2 L’indépendance, un concept ancien.....	17
5.3 Les trois types de relation qui peuvent lier un administrateur. ....	17
5.4 L’indépendance, une caractéristique individuelle, vraiment ?.....	17
5.5 Question essentielle. ....	18
5.6 Conclusion. ....	18
6. Nombre de membres au sein du comité d’audit. ....	19
6.1 Membres indépendants. ....	19
7. Les différentes missions du comité d’audit. ....	20
7.1 Nomination du commissaire. ....	20
7.2 Suivi du contrôle légal des comptes.....	20
7.3 Le plan d’audit. ....	21
7.4 Suivi de l’indépendance du commissaire.....	21
7.5 Suivi des honoraires perçus par le commissaire. ....	22

8.	Nombre de réunions du comité d’audit. ....	24
9.	La charte de gouvernance du comité d’audit. ....	25
10.	Lien entre audit interne et comité d’audit. ....	26
10.1	Définition du contrôle interne. ....	26
10.2	L’apport collectif à l’entreprise. ....	26
10.3	Collaboration du comité d’audit et du commissaire en matière de contrôle interne. ...	27
11.	L’apport du comité d’audit à l’entreprise. ....	28
	Partie 2 : Le commissaire. ....	29
1.	Son rôle. ....	29
2.	Son indépendance. ....	31
2.1	L’audit un travail d’équipe. ....	31
2.2	Indépendance d’esprit et d’apparence. ....	31
2.3	Relation longue durée entre audité et auditeur. ....	32
2.4	L’indépendance du commissaire, une utopie ? ....	34
3.	Apport mutuel du commissaire et du comité d’audit. ....	35
	Premières conclusions. ....	37
	Partie 3 : Analyse du comité d’audit des sociétés du BEL20. ....	39
1.	Introduction. ....	39
2.	Présentation des sociétés du BEL20. ....	41
2.1	AB-InBev. ....	41
2.2	ING. ....	42
2.3	KBC groupe. ....	43
2.4	UCB. ....	44
2.5	ARGENX SE. ....	45
2.6	UMICORE. ....	46
2.7	Groupe Bruxelles Lambert. ....	47
2.8	AGEAS. ....	48
2.9	Solvay. ....	49
2.10	SOFINA SA. ....	50
2.11	Galapagos. ....	51
2.12	Warehouse De Pauw. ....	52
2.13	Cofinimmo. ....	53
2.14	Aedifica. ....	54

2.15	Colruyt .....	55
2.16	Ackermans & Van Haaren .....	56
2.17	Proximus .....	57
2.18	Elia group.....	58
2.19	Telenet groupe holding .....	59
2.20	Aperam.....	60
2.21	Melexis.....	61
2.22	Barco .....	62
3.	Analyse.....	63
3.1	Les réunions des comités d’audit.....	63
3.1.1	Le nombre de réunions.....	63
3.1.2	Taux de présence à ces réunions. ....	64
3.1.3	Le contenu des réunions.....	65
3.2	Nombre de membres.....	68
3.2.1	Nombre de membres indépendants. ....	69
3.2.2	Membres non-exécutifs.....	70
3.2.3	Président du conseil d’administration membre du comité d’audit ?.....	70
3.3	Compétence des membres.....	72
3.4	Mandats des membres du comité.....	75
3.4.1	Cumul des mandats. ....	75
3.4.2	Durée moyenne des mandats.....	77
3.5	Charte de gouvernance.....	78
3.6	Respect du CSA.....	79
3.7	Comparaison des résultats.....	82
3.8	Conclusion de l’analyse.....	85
	Limites.....	86
	Conclusion.....	87
	Bibliographie.....	90
	Liste des abréviations.....	95
	Liste des annexes.....	96

Tout d'abord, je tenais à remercier madame Vessié, ma promotrice de mémoire, pour les nombreux conseils, les remarques et les corrections qu'elle m'a distillés tout au long de la rédaction de ce mémoire. Je voudrais également la remercier de m'avoir transmis, au travers de ses cours tout au long du master, sa passion pour le métier d'auditeur.

Ensuite, mes remerciements vont aussi au cabinet Remon&Co, dans son entièreté, pour leur aide et leur bienveillance. Plus particulièrement à monsieur Remon qui m'a permis d'assister à une réunion entre le comité d'audit d'un de leurs clients et l'équipe chargée du dossier. Cette expérience fut tout à fait enrichissante dans le cadre de mon mémoire.

En dernier lieu, je voudrais remercier mesdames Carine Bourmorck et Patricia Van Bergen pour la correction et la relecture de ce mémoire.

## Introduction.

Depuis les années nonante, la gouvernance d'entreprises émerge chez nous. Ce phénomène est la conséquence des différents scandales financiers qui ont touché le monde entier au siècle dernier et au début de ce siècle-ci. Un des outils de la gouvernance d'entreprise est, entre autres choses, le comité d'audit.

Qu'est-ce que le comité d'audit peut apporter à l'entreprise ? À travers cette question générale, nous allons tenter de comprendre quels sont les mécanismes qui sont à sa base. Quels sont les exigences légales en la matière ? Que recommande la recherche internationale ? Comment doit être composé un comité d'audit ? Quels sont les interactions entre ce dernier et le commissaire ? Nous allons tenter, tout au long de ce mémoire, de répondre à ces différentes questions en les abordant d'abord via une revue de la littérature et ensuite via des considérations pratiques.

Ce sujet, à savoir de façon synthétique les rôles respectifs du comité d'audit et de son commissaire s'inscrit dans la continuité de mon cursus en science de gestion, option révisorat et expertise-comptable. J'aspire un jour à devenir réviseur d'entreprises, aussi un tel choix de sujet me semblait tout à fait judicieux.

Pour répondre à ces questions, nous allons commencer par passer en revue la littérature sur cette thématique. Tout d'abord, il semble important de poser certaines bases avant d'entrer dans le vif du sujet. Cela, dans un but de faciliter la compréhension. Ensuite, nous verrons, au travers de différents chapitres, comment la loi et la recherche scientifique tentent de répondre aux questions posées préalablement. Pour terminer cette première partie, nous aborderons le rôle du commissaire et ensuite les interactions que ce dernier peut avoir avec le comité d'audit.

Ensuite, nous passerons à une analyse plus pratique. Nous étudierons, au travers des sociétés du BEL20, si les exigences légales et les recommandations issues de la littérature sont réellement appliquées sur le terrain. Nous verrons ce que cela implique et ce qui pourraient être amélioré dans l'avenir.

Il me semblait opportun d'aborder ce mémoire en deux parties. D'une part afin d'avoir une base théorique solide sur le sujet pour ensuite les appliquer à un cas pratique. D'autre part, pour saisir comment, aujourd'hui et sur le terrain, un comité d'audit fonctionne réellement.

## Partie 1 : Le comité d'audit.

### 1. La gouvernance d'entreprise comme origine des pratiques actuelles.

Le début du siècle a été marqué par divers scandales financiers tels que la crise des subprimes en 2008, la bulle internet fin des années 90, prenant fin début 2000, mais aussi des scandales financiers comme l'affaire Enron. Plus proche de chez nous, on peut citer le scandale qu'a connu Lernout et Hauspie<sup>1</sup> au début des années 2000 à propos d'états financiers « trafiqués ». Plus récemment, il y a aussi le scandale de l'entreprise Nethys qui a fait les choux gras de la presse.

#### 1.1 Un peu d'histoire.

Depuis ces scandales, le comité d'audit et l'audit interne ont été considérés comme les piliers d'une bonne gouvernance des entreprises (Bédard et Gendron, 2010 ; Al-Akra et al., 2016). L'audit interne joue un rôle primordial dans la gouvernance d'entreprise aujourd'hui. Son objectif ultime est de contribuer à la création de la valeur ajoutée par l'organisation, en évaluant et en améliorant l'efficacité des processus de contrôle interne, de gestion des risques et de gouvernance (Mihret et Grant, 2017). De plus, les interactions entre le comité d'audit et l'audit interne sont indispensables pour améliorer la gouvernance d'entreprise et aussi la transparence financière de l'entreprise (Dellai H. et Omri Mohamed A.B. 2018).

Cependant, le comité d'audit n'est pas une notion nouvelle. En effet, déjà dans les années 1940, la SEC (U.S. Securities and Exchange Commission) recommandait la composition d'un tel comité. Le Canada est un des pionniers en la matière. En effet, depuis 1970 et la loi « Ontario » destinée aux sociétés commerciales, le comité d'audit est obligatoire. Aux États-Unis, la Bourse de New York exige la création d'un tel comité depuis 1978, l'AMEX depuis 1992 et le NASDAQ depuis 1989. Au Royaume-Uni, la Bourse de Londres l'exige depuis 1998 et leur création a été recommandée par le Comité Cadbury en 1992 (Bédard et Gendron, 2010).

#### 1.2 Définition de la gouvernance.

Avant d'aller plus loin, voyons comment la gouvernance d'entreprise peut se définir. À ce sujet, l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) dit que la gouvernance d'entreprise peut être vue comme « un ensemble de relations entre le management d'une entreprise, sa direction, ses actionnaires et ses parties prenantes ». L'OCDE dit aussi que la gouvernance d'entreprise devrait permettre à une organisation, à sa direction et à son

---

<sup>1</sup> [Lernout & Hauspie: cela s'est passé si près de chez nous - La Libre](#) consulté le 12 mars 2020

management de se fixer des objectifs (et surtout de les atteindre) qui sont en adéquation avec les intérêts aussi bien de l'entreprise que de ses actionnaires. De plus, une bonne gouvernance d'entreprise devrait faciliter un suivi efficace de l'évolution de ces objectifs. Son but est également d'améliorer la qualité des états financiers de l'entreprise (Anderson et al. 2003).

De plus, on peut considérer que 3 grands principes sont à sa base. À savoir, la transparence de l'ensemble des acteurs, leur indépendance et leur responsabilité. C'est donc l'ensemble des parties prenantes de la société, ainsi que les synergies entre celles-ci et les liens même au sein de l'entreprise qui sont mobilisés.

Finalement, selon le code de gouvernance de l'entreprise, il existera un équilibre adéquat entre le leadership, l'esprit d'entreprise et la performance d'une part, et le contrôle ainsi que la conformité à ces règles d'autre part (Code belge de gouvernance d'entreprise 2009, 2009, p7).

### 1.3 Et chez nous ?

La gouvernance d'entreprise fait donc son apparition dans les années nonante (D.M. Kevin, 2019). En Belgique, en 2009, elle est transposée dans un code de gouvernance de l'entreprise, s'appliquant aux sociétés cotées. Un code est apparu plus tard, en 2017, destiné aux PME, le code Buyse. Depuis le 1er janvier 2020, un nouveau code de gouvernance de l'entreprise, toujours destiné aux sociétés cotées, a fait son apparition. Depuis cette date, les sociétés cotées sont dans l'obligation de l'appliquer. Ce code se veut plus moderne. Il tient compte des évolutions actuelles, tant en matière de gouvernance, que d'attentes des différentes parties prenantes d'une entreprise. Il tient aussi compte de la conjoncture économique.

La gouvernance d'entreprise est donc un concept récent et reflétant une tendance sociétale. Son but ultime est une meilleure gestion, un meilleur contrôle et une responsabilisation des entreprises autant que des parties prenantes. Son application passe, entre autres, par l'implémentation d'un comité d'audit au sein de l'entreprise.

## 2. La théorie de l'agence.

Avant de réellement aborder le sujet de ce mémoire, il me semble opportun de définir ce qu'est la théorie de l'agence dans les grandes lignes.

Tout d'abord, il faut savoir que la différence entre les attentes du public et celles des auditeurs est un problème récurrent étudié depuis longtemps par la recherche scientifique. La différence réside dans le fait que le public attend d'un audit des états financiers des éléments différents de ce que les auditeurs considèrent comme leur mission première (Sikka P. et al. 1998).

En résumé, la théorie de l'agence est le fait que chacun des acteurs de la relation veut le meilleur pour ses propres intérêts. Dans ce cas, le mandant doit vérifier le travail du mandataire, afin de s'assurer qu'il travaille correctement et également dans son intérêt.

Cependant, selon Lajmi et Gana (2013), la publication des honoraires du commissaire dans les états financiers, obligatoire en Belgique, permet de réduire les coûts de l'agence et d'augmenter la transparence financière.

En conclusion, l'asymétrie de l'information signifie que les deux parties n'ont pas un accès similaire à l'information. L'une est mieux informée que l'autre. Comme nous le verrons plus loin, le comité d'audit a son rôle à jouer dans la réduction de ce coût d'agence.

### 3. Loi et code qui régissent le comité d'audit.

Le comité d'audit est régi par plusieurs sources de droit. Notamment le code des sociétés et associations, ci-après CSA, le code de gouvernance de l'entreprise 2020 et par la directive européenne 2006/43 du 17 mai 2006 et la directive européenne 537/2014 du 16 avril 2014 au niveau européen. Dans les pages qui suivent, nous allons nous pencher plus en détail sur les exigences du CSA en matière de comité d'audit. Mais avant cela, quelques mots sur le code de gouvernance de l'entreprise 2020.

#### 3.1 Le code de gouvernance.

Avant toute chose, il faut savoir que l'un des principes fondamentaux du code de gouvernance de l'entreprise est la possibilité laissée aux entreprises d'appliquer l'ensemble des 10 principes composant le code ou de n'en appliquer qu'une partie. Ce principe est appelé le principe du « complain or explain » (« Je me conforme ou j'explique » en français). C'est également la différence entre une « hard law » et une « soft law ». Le premier est une loi donc toute entreprise doit s'y conformer sous peine de sanction. Le second est un code. Cela signifie que l'entreprise peut ne pas s'y tenir si elle justifie son choix.

Les sociétés cotées sont donc tenues chaque année de justifier, dans leur rapport de gouvernance, pourquoi elles n'appliquent pas tel ou tel concept. Cela permet ainsi aux différentes parties prenantes de la société de connaître quels principes du code sont d'application ou non et pourquoi.

Il en va donc de même pour les principes de gouvernance qui concernent le comité d'audit.

#### 3.2 Le CSA.

Comme expliqué plus tôt, le CSA est un code. Les entreprises doivent donc se conformer à ce qu'il prescrit, notamment en ce qui concerne le comité d'audit.

Ce dernier trouve sa source au cœur du CSA entré en vigueur le 14 mars 2019. En effet, nous retrouvons à l'article 7:99 les entreprises devant composer obligatoirement un comité d'audit, les caractéristiques de ce dernier, etc. Cependant, le comité d'audit a été rendu obligatoire en Belgique pour les sociétés cotées et les Entreprises d'Intérêts Publics (EIP) en 2008.

### 3.3 Les différents types d'administration.

Le CSA, en ses articles 7:85 et 7:104, laisse la possibilité aux entreprises de choisir entre deux structures de gouvernance, soit moniste soit duale, ce qui n'était pas le cas avant, les entreprises ne pouvaient que choisir la structure duale.

Ces deux structures diffèrent du fait que la structure moniste est composée d'un conseil d'administration assisté par ses comités.

Alors que la structure duale, elle, est composée d'un conseil de surveillance qui est nommé par l'assemblée générale des actionnaires et qui est équivalent au conseil d'administration dans la structure moniste. De plus, un conseil de direction est nommé. Au sein de celui-ci, les membres sont élus par le conseil de surveillance et ce sont eux qui gèrent la société et la représentent.

### 3.4 Les différents comités.

Le CSA et le code de gouvernance de l'entreprise 2020 laissent la possibilité à l'entreprise d'instaurer trois comités différents. À savoir le comité de rémunération, le comité d'audit et le comité de nomination. Ce dernier est prévu par le code de gouvernance de l'entreprise à l'inverse des deux autres qui sont prévus par le code de gouvernance de l'entreprise et par le CSA dans ses articles 7:99 et 7:100. Comme expliqué plus haut, ceci implique donc que la création du dernier comité n'est pas une obligation, à condition que l'entreprise justifie son choix de ne pas en disposer.

Chaque comité se voit chargé de différentes missions propres à chacun d'eux. Les missions du comité d'audit sont détaillées plus loin et sont régies par l'article 7:99 du CSA. Celles du comité de rémunération sont à retrouver à l'article 7:100 du même code. En résumé, son rôle est de veiller à ce que les administrateurs reçoivent des rémunérations attractives en fonction de leurs compétences sans que celles-ci soient disproportionnées. Les missions du comité de nomination, quant à elles, sont en résumé de donner un avis au conseil d'administration sur la nomination des différents administrateurs, ainsi qu'une nomination objective et professionnelle. Ses missions sont à retrouver au principe 4 du code de gouvernance de l'entreprise.

### 3.5 Quelles sociétés doivent former un comité d'audit ?

La création d'un comité n'est une obligation que pour les sociétés cotées et les entités d'intérêt public visées à l'article 1 :12,2°, c'est-à-dire uniquement les entités d'intérêt public dont les

valeurs mobilières sont admises sur un marché réglementé. Toute autre société est évidemment libre de composer un comité d'audit en son sein mais cela n'est pas une obligation. Certaines sociétés forment un comité d'audit en raison d'une loi spécifique à leur secteur. Cependant, ces sociétés ne sont pas l'objet de ce mémoire.

### 3.6 Quelles sociétés ne doivent pas former un comité d'audit ?

Les sociétés, qui, sur une base consolidée, répondent à au moins deux des trois critères<sup>2</sup> cités dans l'article 7 :99 du CSA, ne sont pas soumises à l'obligation de composer un comité d'audit. Cependant et uniquement dans ce cas, l'ensemble des missions dévolues au comité d'audit doivent être remplies par le conseil d'administration. Ce dernier doit tout de même comprendre au moins un administrateur indépendant. De plus, le président du conseil d'administration d'une telle entreprise, s'il est un membre exécutif, notion expliquée ci-dessous, ne peut exercer les fonctions de président aussi longtemps que le conseil d'administration remplit les missions du comité d'audit. En d'autres termes, dans ces conditions, le président d'une telle entreprise doit être un membre non exécutif.

En plus de cette dérogation, le CSA prévoit également que les sociétés suivantes puissent ne pas former de comité d'audit.

- Les sociétés qui sont des organismes de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM)
- Les sociétés dont la seule activité consiste à émettre des titres adossés à des actifs

### 3.7 Composition du comité d'audit.

Le comité d'audit doit, selon le CSA, être composé exclusivement d'administrateurs non exécutifs. De plus, au moins un membre du comité doit être un administrateur indépendant. Il faut aussi qu'un membre au moins ait des compétences en comptabilité et en audit. En outre, il est nécessaire que le comité d'audit dispose d'une compétence collective dans le domaine d'activité de la société gérée. Voici donc, selon le CSA, comment un comité d'audit doit être composé.

---

<sup>2</sup> a) nombre moyen de salariés inférieur à 250 personnes sur l'ensemble de l'exercice concerné

b) total du bilan inférieur ou égal à 43 000 000 euros

c) chiffre d'affaires net annuel inférieur ou égal à 50 000 000 euros

À ce sujet, Barua et al. (2010) ont prouvé dans leur étude que la présence d'un administrateur avec des compétences en comptabilité et en audit engendre directement un nombre moins important de problèmes au niveau du contrôle interne et une qualité des états financiers accrue. De plus, ils ont aussi prouvé que la présence de membre(s) du comité d'audit avec une expertise en comptabilité et en audit entraîne un nombre de réunions du comité d'audit plus important. En revanche, ils n'ont pas réussi à le prouver pour les membres sans expertise. Toujours dans la même idée, Mat Zain et al. (2006) affirment dans les conclusions de leur étude qu'un membre du comité d'audit avec de l'expérience et des connaissances suffisantes en comptabilité et en audit est plus à même de poser les bonnes questions aux managers de l'entreprise. Il est aussi plus à même de détecter les erreurs dans les états financiers. Finalement, ils arrivent plus souvent à la même conclusion que les auditeurs externes.

En outre, Mat Zain et al. (2007) affirment également qu'il existe une relation positive entre le nombre d'administrateurs avec une expertise et des compétences en audit et en comptabilité, et l'aide qu'apportent les auditeurs internes aux auditeurs externes lors de l'audit.

### 3.8 Administrateurs exécutifs et non-exécutifs.

Il faut savoir qu'un administrateur est qualifié d'exécutif lorsque celui-ci est chargé de la gestion journalière de l'entreprise telle que visée à l'article 7:121 du CSA. Cet article indique que : « La gestion journalière de la société comprend tous les actes et les décisions qui n'excèdent pas les besoins de la vie quotidienne de la société ainsi que les actes et les décisions qui en raison de l'intérêt mineur qu'ils représentent ou en raison de leur caractère urgent ne justifient pas l'intervention du conseil d'administration, de l'administrateur unique ou du conseil de direction. ».

Un administrateur non exécutif est à fortiori un membre du conseil d'administration qui n'est pas chargé de la gestion journalière de la société, tel que défini précédemment.

Le comité d'audit est également composé d'un président. Ce dernier est élu parmi les membres le composant.

Dans son étude, Davies M. (2009) arrive à la conclusion que le nombre idéal de membres non-exécutifs au sein du comité d'audit est de trois.

#### 4. Pourquoi créer un comité d'audit ?

Au travers de la section qui suit, nous allons analyser les raisons qui font qu'une société forme un comité d'audit, en dehors de l'obligation légale. Nous verrons ensuite ce que le comité d'audit peut apporter à l'entreprise.

Tout d'abord, un grand nombre d'études démontre une association positive entre l'efficacité du comité d'audit et les caractéristiques suivantes : la présence d'un comité d'audit, l'indépendance des membres du comité d'audit et les compétences des membres de celui-ci. Cependant, le nombre de réunions du comité d'audit et sa taille ne semblent pas systématiquement associés avec l'efficacité du comité d'audit selon les études scientifiques déjà publiées (Bédard et Gendron, 2010). De plus, Lajmi et Gana (2013), dans leur étude, montrent un impact significatif entre l'indépendance du comité d'audit par rapport au management de l'entreprise, sa taille et la qualité du processus d'audit. Un autre aspect intéressant est que la personnalité des membres du comité d'audit et la nature des missions qui lui sont confiées contribuent à l'efficacité de celui-ci, Kalbers, L. et Timothy J. (1993).

Ensuite, le rôle du comité d'audit est aussi de manière globale, de « protéger » les actionnaires et les créanciers de l'entreprise. Cela en veillant à ce que les actions des managers notamment en matière de reporting financier, de gestion des risques et de contrôle interne soient profitables à l'entreprise. En d'autres termes, le rôle du comité d'audit est aussi de réduire l'asymétrie de l'information qui existe entre les usagers des états financiers de l'entreprise et ceux qui les établissent, c'est-à-dire le management (Sarens G. 2009).

De même, selon Tiphaine, C. (2009), le comité d'audit a aussi un rôle à jouer en ce qui concerne l'amélioration du contrôle interne de l'entreprise. Il doit veiller à ce que celui-ci soit efficace et efficient. Il apporte également son expertise en matière de gestion des risques pour le compte de l'entreprise pour qui il agit.

Le comité d'audit est aussi là pour veiller à l'indépendance des commissaires qui sont mandatés par l'entreprise pour auditer ses états financiers. De ce fait, en plus de renforcer la confiance des parties prenantes dans les états financiers, le comité d'audit la conforte également quant à l'indépendance du commissaire. On peut même considérer le comité d'audit comme un « gardien de la confiance » de l'indépendance des commissaires (Shapiro 1987).

En conclusion, l'entreprise constitue un comité d'audit dans le but de renforcer la confiance des investisseurs dans ses états financiers. Cet élément est considéré comme un objectif important par les législateurs à travers le monde.

## 5. L'indépendance des membres du comité d'audit.

Dans cette section, nous allons étudier à quel point l'indépendance des membres du comité d'audit est importante aux yeux de la recherche scientifique, et ce, depuis longtemps déjà.

Tout d'abord et selon la recherche internationale, l'indépendance de l'administrateur siégeant au comité d'audit est une qualité essentielle en tant que membre dudit comité (Bédard et Gendron, 2010). En effet, dès 1930, aux États-Unis, la SEC a recommandé aux grandes entreprises du pays de mettre en place un comité d'audit afin de nommer les auditeurs externes indépendamment du management de l'entreprise et de veiller à leur indépendance, dans le but de diminuer les pressions que le management et la direction d'une entreprise pourraient exercer sur le commissaire (Birkett 1986). En bref, c'est l'indépendance et surtout son renforcement qui fut la raison principale de l'instauration des comités d'audits aux États-Unis, bien plus tôt que chez nous. Ce qui pourrait nous amener à conclure que veiller à l'indépendance du commissaire est la mission première du comité d'audit.

Ensuite, il faut savoir que chez nous, l'administrateur indépendant est défini dans le CSA à l'article 7:87 de la manière suivante: « Un administrateur d'une société cotée est considéré comme indépendant s'il n'entretient pas avec la société ou un actionnaire important de celle-ci de relation qui soit de nature à mettre son indépendance en péril. » Au cas où l'administrateur en question se trouve être une personne morale, l'indépendance de ce dernier doit être vérifiée dans le chef de la personne morale ainsi que dans celui de son représentant permanent. De plus, pour vérifier l'indépendance d'un administrateur, les critères du code belge de gouvernance de l'entreprise 2020 peuvent être utilisés.

En résumé, si un administrateur remplit ces critères, alors il est considéré comme indépendant jusqu'à preuve du contraire. Cependant, si le conseil d'administration propose un candidat administrateur et que ce dernier ne remplit pas les critères du code de gouvernance de l'entreprise, il incombe au conseil d'administration de prouver l'indépendance dudit candidat.

De plus, si un administrateur indépendant ne remplit plus les critères d'indépendance du code alors celui-ci se doit d'en informer le conseil d'administration en passant par son président.

Finalement, les administrateurs indépendants doivent permettre une mission de surveillance plus efficace, notamment du conseil d'administration, par la voix du comité d'audit entre autres (Tiphaine, C. 2009).

### 5.1 Définition de l'indépendance.

Nous allons maintenant tenter, dans les lignes qui suivent, de donner une définition la plus complète possible de l'indépendance.

Tout d'abord, selon le BRC de 1999 (Blue Ribbon Committee), l'indépendance d'un administrateur est de manière générale définie comme l'absence de relation avec l'entreprise qui pourrait interférer avec leur indépendance lors de l'exercice de leurs fonctions.

### 5.2 L'indépendance, un concept ancien.

L'indépendance n'est pas un concept nouveau. En effet, déjà en 1961, Mautz et Sharaf l'abordaient dans leur ouvrage. Depuis, ce concept a fait l'objet de nombreuses discussions, notamment ces dernières années, sous l'impulsion de questions nouvelles en matière de gouvernance d'entreprise. C'est ce que nous allons voir dans les lignes qui suivent.

### 5.3 Les trois types de relation qui peuvent lier un administrateur.

Pour bien comprendre ce qu'est l'indépendance, il faut d'abord savoir que la littérature scientifique identifie 3 types de relation entre un administrateur et l'entreprise. Il s'agit de la relation d'employé, la relation personnelle et la relation d'affaires. La première est la relation dans laquelle se trouve un administrateur qui est employé ou a été employé durant les trois dernières années par la firme en question. Ensuite, la relation personnelle est celle dans laquelle se trouve un administrateur qui a des relations personnelles ou amicales avec un membre du management de l'entreprise. La dernière, la relation d'affaires, survient lorsqu'un administrateur reçoit des compensations supplémentaires à celles prévues dans son contrat (BRC 1999 et SEC 2003).

### 5.4 L'indépendance, une caractéristique individuelle, vraiment ?

L'indépendance est souvent vue comme une caractéristique individuelle, même par la recherche scientifique. Cependant, Sikka et al. (1998) affirment que l'on peut aussi la considérer comme une caractéristique construite collectivement. Dans leurs recherches, ces auteurs se sont penchés sur l'indépendance des commissaires et sur les potentielles relations qu'ils peuvent avoir lors de leur audit. Dans ce cadre, les membres du comité d'audit ont donc une influence immédiate sur l'indépendance du commissaire. Ils doivent notamment s'assurer qu'il est indépendant lors de l'acceptation de son mandat et de sa nomination en tant que commissaire de la société. Ils sont aussi là pour s'assurer que le commissaire reste indépendant tout au long de sa mission. Mais ils doivent aussi rester eux-mêmes indépendants vis-à-vis de

lui s'ils veulent que sa mission soit la plus efficace possible. En résumé, le comité d'audit est le gardien de l'indépendance du commissaire avant, ainsi que, pendant son mandat, à condition que le comité soit lui-même indépendant du commissaire.

### 5.5 Question essentielle.

Cependant, est-ce que le comité d'audit joue vraiment son rôle en matière de surveillance de l'indépendance du commissaire ? Il est important, voire même essentiel de se poser cette question, surtout quand certaines recherches semblent affirmer que le comité d'audit est plus un mécanisme cosmétique qu'un véritable outil de gouvernance. Il serait mis en place plus par mimétisme que pour instaurer un véritable outil de contrôle (Thierry-Dubuisson 2000 et Pochet et Yeo 2004). Ils ne sont pas les seuls à l'affirmer, Spira (2002) et Menon et Williams (1994) arrivent à la même conclusion dans leurs travaux. Ces différents auteurs se sont penchés sur le fonctionnement et les buts réels relatifs à la mise place de tels comités. Ils arrivent à la conclusion que les membres de celui-ci cherchent plus à se sentir à l'aise, selon la définition de Pentland (1993), que d'exercer un réel contrôle sur l'indépendance du commissaire entre autres. Dans ce cadre, Spira (1999) affirment que les effets d'une telle attitude pourraient avoir pour conséquences que les administrateurs formant le comité d'audit ne questionneront plus les auditeurs par rapport à leur indépendance ni même ne veilleront au contrôle sur celle-ci mais les rassureront simplement quant à leur indépendance, sans vraiment s'y intéresser. De plus, Gendron et al. (2001) et Gendron et Bédard (2006) affirment que le fait de ressentir un sentiment de confort est un élément caractéristique de l'efficacité selon les membres d'un comité d'audit.

### 5.6 Conclusion.

Pour conclure ce chapitre, je citerai Christopher J. et al (2009) qui disaient que « l'indépendance et l'objectivité sont aux professionnels de l'audit ce qu'est le serment d'Hippocrate aux médecins ».

## 6. Nombre de membres au sein du comité d'audit.

Dans ce chapitre, nous allons voir quelles sont les recommandations et les exigences légales en matière de nombre de membres au sein du comité d'audit. Ensuite, nous verrons ce qu'il en est pour les membres indépendants de ce comité.

Tout d'abord, selon la littérature scientifique, le nombre d'administrateurs au sein du comité d'audit est souvent perçu comme un facteur clé influençant de manière importante son efficacité. De récentes législations stipulent que le comité doit compter au moins trois membres. Ce nombre minimum doit en principe assurer la supervision que doit exercer le comité, et ce, grâce à la diversité des connaissances et des compétences des membres (Bédard et Gendron, 2010). En Belgique, le code de gouvernance de l'entreprise 2020 recommande que le comité d'audit soit composé d'au moins trois membres.

Ensuite, selon Collier P. et Zaman M. (2005), pour qu'un comité d'audit soit efficace, il doit idéalement être composé d'au minimum trois administrateurs, dont certains, indépendants. Yang J. S. et Krishnan, J. (2005) sont d'accord avec cette affirmation puisqu'ils arrivent à la même conclusion dans leur étude.

### 6.1 Membres indépendants.

Tout d'abord, il est à noter que la recherche scientifique a fait face à des divergences d'opinions quant au nombre idéal de membres indépendants au sein du comité d'audit. En effet, certaines législations demandaient une majorité de membres indépendants alors que d'autres demandaient que l'entièreté des membres soient indépendants. Cependant, aujourd'hui la tendance chez les législateurs est d'exiger que tous les membres du comité soient indépendants. Ce qui n'est, aujourd'hui, pas le cas en Belgique.

De plus, dans leur étude, Raghunandan et al. (2001) disent que lorsque le comité d'audit est composé d'une majorité d'administrateurs indépendants et non-exécutifs avec au moins un membre qui a des connaissances en comptabilité ou en finance, celui-ci est plus à même d'avoir des réunions plus longues avec le directeur de l'audit interne, d'avoir des réunions informelles entre lui et le directeur de l'audit interne, et est capable de formuler de meilleures recommandations quant à l'audit interne. Les réunions informelles et les réunions plus longues permettent au comité d'audit et au directeur du contrôle interne d'échanger sur plus de sujets ou d'en aborder certains de manière plus approfondie. Cela permet aussi d'échanger certaines informations qui ne l'auraient pas été en cas de réunion formelle.

## 7. Les différentes missions du comité d'audit.

Au travers de la section qui suit, nous allons étudier les missions qu'un comité peut ou doit remplir. Les missions légales du comité d'audit sont à retrouver à l'article 7:99 §4 alinéa 1<sup>er</sup> du CSA.

Il est important de noter que le comité d'audit n'est pas un simple comité consultatif, présent pour donner son avis. Il n'est pas non plus une antichambre du conseil d'administration. Non, son rôle est bien plus important que cela. Il est un acteur interne essentiel du contrôle de l'efficacité du contrôle interne de l'entreprise. Il sert de jonction entre le conseil d'administration, l'audit interne, l'audit externe et la direction de l'entreprise.

De plus, les missions dévolues au comité d'audit évoluent au sein des entreprises qui en ont constitué un. Il est à noter que cette évolution est à priori une bonne chose mais est cependant préoccupante parce que cette évolution tend à positionner le comité d'audit comme un chien de garde de l'indépendance du commissaire. Or, l'on ne discute pas avec un chien de garde, c'est lui qui décide. Cela pose un problème parce que le comité d'audit et le commissaire ne seront pas sur un pied d'égalité lors de leur discussion parce que le comité d'audit pourrait se positionner comme un enquêteur ou encore pire, comme un arrangeur quand il faudra vérifier l'indépendance du commissaire.

Nous allons maintenant analyser les missions du comité une par une et plus en détail.

### 7.1 Nomination du commissaire.

Premièrement, au sein des entreprises qui doivent constituer un comité d'audit, celui-ci prend part à la nomination du commissaire, comme expliqué dans l'article 7 :99 du CSA. Il a notamment un rôle préparatoire. En effet, il est chargé de proposer au moins deux candidats au conseil d'administration. Dont une préférence motivée pour l'un des deux candidats.

### 7.2 Suivi du contrôle légal des comptes.

Deuxièmement, l'amélioration de la collaboration entre le comité d'audit et le commissaire permet de renforcer la valeur du contrôle des états financiers (L. Acke&al 2019).

Dans ce but, le règlement européen n°537/2014 précise que le commissaire doit remettre au comité d'audit « un rapport complémentaire détaillé sur le résultat du contrôle des états financiers ». Le document en question n'est pas publié, c'est un outil de travail qui est là pour guider la relation entre le comité d'audit et le commissaire.

Toujours selon ce même règlement, le comité d'audit est autorisé à demander au commissaire, et le commissaire est autorisé à demander au comité d'audit, d'avoir une discussion avec lui ou avec l'organe d'administration à propos de questions importantes portant sur le contrôle légal des états financiers. En particulier les carences qui auraient pu être identifiées en matière de contrôle interne.

De plus, le CSA indique également que : « Le commissaire formule des questions et recommandations au sujet du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés. Le comité d'audit est chargé du suivi de ces questions et recommandations ».

### 7.3 Le plan d'audit.

Troisièmement, le comité d'audit doit, au début de chaque mission de contrôle légal des comptes, être mis au courant du plan d'audit du commissaire. De plus, il doit prendre connaissance de la présentation de ce plan par le commissaire. Il doit exprimer toutes les remarques et observations qu'il juge nécessaires tant à la compréhension du processus de contrôle que celles utiles en ce qui concerne l'amélioration de son rôle en tant qu'interface d'interaction entre les différents acteurs du système du contrôle interne de l'entreprise.

De plus, lors de la présentation, un dialogue enrichissant pour les deux parties doit avoir lieu. Celui-ci doit porter sur différents sujets relatifs au contrôle de la société en question.

### 7.4 Suivi de l'indépendance du commissaire.

Quatrièmement, depuis sa création, le comité d'audit est le garant de l'indépendance du commissaire. Cet aspect est renforcé par son rôle de chien de garde comme expliqué plus haut.

De plus, le comité d'audit est chargé d'examiner l'indépendance du commissaire à plusieurs étapes de la mission de contrôle. Dans l'article 7:99 §4 5°, l'accent est surtout mis sur la surveillance des services complémentaires au contrôle des comptes de la société et notamment sur les services appelés services non-audit.

En outre, le commissaire doit, chaque année, confirmer son indépendance, par écrit, au comité d'audit ainsi que lui communiquer les services complémentaires qu'il a presté à l'entreprise. C'est au commissaire de vérifier que la prestation de services complémentaires ne remet pas en cause son indépendance. Ensuite, le comité d'audit et le commissaire, doivent analyser conjointement les risques pouvant influencer leur indépendance ainsi que prendre des mesures ensemble pour atténuer les risques identifiés.

### 7.5 Suivi des honoraires perçus par le commissaire.

Cinquièmement, le comité d'audit se doit aussi de surveiller les honoraires du commissaire. En effet, il doit, au cas où une entreprise perçoit des honoraires pour son mandant pendant trois ans qui représentent chaque année 15% du total du chiffre d'affaires du cabinet, analyser avec le commissaire les risques que cela peut amener quant à son indépendance.

De plus, un autre outil de contrôle que le comité d'audit peut utiliser est le contrôle des services non-audit interdits. En effet, dans les EIP, les honoraires relatifs aux services non-audit ne peuvent dépasser 70% des émoluments dus pour la mission de contrôle légal des comptes annuels. A ce sujet, le comité d'audit se voit accorder un pouvoir par l'article 3 :63 §5 du CSA qui précise que le commissaire peut fournir des services non-audit non interdits à l'entreprise en question si le comité d'audit l'y autorise.

Cependant, dans les sociétés qui ne sont pas considérées comme des EIP mais qui font parties d'un groupe qui est tenu d'établir et de publier des comptes consolidés, les honoraires liés aux services non-audit non-interdits ne peuvent dépasser les émoluments dus pour le contrôle légal des comptes (règle dite du « one-to-one »). De nouveau, le comité d'audit se voit accorder un pouvoir par le CSA, à l'article 3 :64 §4 car ce dernier peut accorder une dérogation au commissaire quant à cette règle, moyennant d'autres conditions supplémentaires.

Par exemple, un service non-audit autorisé est une mission de « due diligence », traduisez un audit d'acquisition, quand une entreprise souhaite en acquérir une autre. Au contraire, un service non-audit interdit peut-être par exemple la tenue de la comptabilité de l'entreprise par une personne qui a été nommée comme commissaire.

De manière globale, la recherche scientifique n'est pas d'accord sur le fait que les services dits non-audit aient une réelle influence sur l'indépendance du commissaire. Ceux qui sont pour, affirment que ceux-ci permettent au commissaire d'engranger de l'expérience vis-à-vis de l'entreprise. En Belgique, selon le CSA et son article 3 :63, les services non-audit interdits sont au nombre de 7. Il y en a également 5 de plus en ce qui concerne les sociétés cotées. Ces services sont interdits lorsque le réviseur est le commissaire de l'entreprise. Ceci dans le but de préserver l'indépendance du commissaire lors de sa mission.

En conclusion, on peut voir que le comité se voit accorder un nombre assez important de missions. Il faut bien garder à l'esprit que les membres du comité d'audit sont des administrateurs non-exécutifs. Cela signifie donc qu'ils ne sont pas constamment présents au

sein de l'entreprise et peuvent également prester des mandats pour d'autres entreprises. Ce sont généralement des professionnels fort occupés. De plus, on peut constater que l'apport du comité d'audit à l'entreprise est multiple comme nous le reverrons par la suite également.

## 8. Nombre de réunions du comité d'audit.

Dans les lignes qui suivent, nous allons aborder ensemble le sujet du nombre de réunions annuelles du comité d'audit selon les exigences légales et les recommandations scientifiques.

Tout d'abord, le comité d'audit doit obligatoirement se réunir au minimum 4 fois par an selon le CSA. Cependant, si celui-ci juge nécessaire la tenue d'autres réunions afin de remplir correctement ses tâches, libre à ce dernier d'en prévoir plus. Il se réunit selon un agenda planifié en début d'exercice. Ce dernier doit coïncider avec les dates clés de l'établissement des états financiers et du cycle d'audit. Cela dans le but de pouvoir communiquer avec les parties prenantes telles que l'audit interne, l'audit externe, le conseil d'administration et la direction entre autres, en temps utile (L. Acke&al 2019).

Ensuite, selon Gendron et Bédard (2006), la recherche scientifique s'accorde à dire que l'agenda du comité d'audit constitue un rôle important dans l'efficacité de ce comité aux yeux des membres qui le composent. De plus, cela joue également un rôle important dans la confiance qu'ont les actionnaires envers le comité d'audit.

De plus et toujours selon la recherche, le comité d'audit doit se réunir chaque fois que son rôle ou ses responsabilités l'exigent. Par exemple, au Royaume-Uni, les entreprises doivent publier leurs comptes annuels de manière semi-annuelle et le comité d'audit doit se réunir au minimum trois fois par an. En Amérique du Nord, la pratique est de se réunir au moins 4 fois par an et même plus pour les grandes compagnies publiques. A ce sujet, une étude de KPMG datant de 2006 indique que les comités d'audit de cette région du monde se réunissent en moyenne 6 à 10 fois par an. Nous pouvons donc constater que la Belgique, avec ses 4 réunions annuelles obligatoires, est dans la moyenne mondiale.

## 9. La charte de gouvernance du comité d'audit.

Généralement, le champ d'application des responsabilités du comité d'audit est écrit dans une charte formelle. Une telle charte permet de légitimer les différents actes posés par le comité (Kalbers et Fogarty, 1993). Cependant, en Belgique, une telle charte n'est ni une obligation légale ni une recommandation du code de gouvernance de l'entreprise 2020. Il est toutefois à noter que le code de gouvernance de l'entreprise 2009 recommandait l'établissement d'une telle charte. Cette pratique était donc considérée comme une pratique de bonne gouvernance et comme nous le verrons plus tard, est toujours appliquée par les entreprises.

De plus, les responsabilités du comité d'audit peuvent être regroupées en trois catégories. Tout d'abord, il y a la supervision de la communication externe. Ensuite vient le suivi du contrôle interne. Et finalement le suivi de l'audit externe (Wolnizer, 1995).

En outre, les lois et règlements qui régulent les missions et les obligations du comité d'audit ont toujours accordé de l'importance au contrôle des états financiers ainsi qu'à l'audit externe. Cependant, les récentes réformes ont accordé des responsabilités supplémentaires à ce dernier. Notamment en matière de supervision du contrôle interne et de surveillance de la communication externe (Bédard et Gendron, 2010).

Finalement, selon l'article 27 du règlement n° 537/2014 les autorités nationales compétentes des pays membres doivent suivre l'évolution des marchés de la fourniture de services de contrôle légal des comptes aux sociétés cotées. De plus, le travail des comités d'audit au sein de ces sociétés doit faire l'objet d'une supervision. Cependant, cette supervision doit se faire mais sans réel outil ni pouvoir à la disposition des autorités compétentes en Belgique, à savoir le Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises (CSR) dans ce cas. L'ISA 265 prévoit une communication entre le commissaire et le comité d'audit à propos du contrôle interne de l'entreprise. La seule possibilité pour cette autorité est donc, lors de ses contrôles dans les cabinets d'audit, de s'assurer, au travers des documents de travail du cabinet, que cette communication est bien présente, sans pouvoir pour autant en mesurer l'efficacité. Ce document de travail peut notamment être la charte de gouvernance en question.

Cette charte est donc un document important malgré tout pour le comité d'audit. Vous en trouverez un exemple concret en annexe de ce mémoire.

## 10. Lien entre audit interne et comité d'audit.

Dans les pages qui suivent, nous allons tenter de comprendre les liens qui existent entre le comité d'audit et le contrôle interne. Nous tenterons aussi de voir ce que chacun peut apporter à l'autre.

### 10.1 Définition du contrôle interne.

Avant de rentrer dans le vif du sujet, commençons par définir ce qu'est le contrôle interne.

L'IIA (The Institute of Internal Auditors) définit le contrôle interne comme « une activité indépendante, une assurance objective et une activité de consultance faite pour apporter de la valeur et améliorer l'organisation des opérations de l'entreprise » (IIA 1999). L'IIA qualifie aussi l'audit interne comme une fonction indépendante qui offre une assurance de valeur ajoutée ainsi qu'un service de consultance.

### 10.2 L'apport collectif à l'entreprise.

Tout d'abord, il faut savoir que les objectifs du comité d'audit et de l'audit interne sont extrêmement liés. En effet, le second apporte des informations au premier notamment sur la manière dont l'entreprise gère les risques qu'elle rencontre et ceux qu'elle pourrait rencontrer. Il communique aussi évidemment sur le contrôle interne. Plus ces informations seront pertinentes, plus le comité pourra mener sa mission à bien.

De plus, le comité d'audit est aussi là pour améliorer la fonction de contrôle interne (Dellai H. et Omri Mohamed A.B. 2018). En effet, une collaboration entre ces deux organes leur est mutuellement bénéfique, notamment grâce à l'expérience que peuvent avoir les membres non-exécutifs du comité d'audit en la matière. De plus, Raghunandan et al. 2001 et Scarbrough et al. 1998 disent qu'une fonction d'audit interne efficace peut être un outil très utile au comité d'audit car il peut le décharger de certaines responsabilités et par conséquent lui permettre d'être plus efficace dans d'autres domaines car il aura plus de temps à y consacrer. C'est pourquoi ils sont convaincus qu'une relation solide entre le comité d'audit et le contrôle interne est indispensable.

En outre, le contrôle interne est là pour aider l'entreprise qui le met en place. Cela permet à une entreprise d'atteindre ses objectifs en apportant une approche systémique et disciplinée qui permet l'évaluation et l'amélioration de l'efficience, de la gestion des risques, du contrôle des activités et de la gouvernance d'entreprise (IIA 2004).

Il reste cependant difficile pour le comité d'audit d'évaluer de l'extérieur l'efficacité du contrôle interne d'une entreprise. Pour ce dernier, obtenir l'assurance raisonnable que les divers risques que peut ou pourrait rencontrer une entreprise ou même ceux qu'elle rencontre déjà sont bien identifiés et que l'entreprise apporte une réponse adéquate, est compliqué.

Enfin, selon Goodwin and Yeo (2001), un comité d'audit que l'on peut qualifier d'efficace permet de renforcer la position de l'audit interne en agissant comme un outil indépendant au travers duquel les auditeurs internes peuvent poser leurs questions en rapport avec la gestion et le management de l'entreprise. Cela devrait aussi permettre aux auditeurs internes d'être plus efficaces dans ce domaine, en termes de contrôle interne.

### 10.3 Collaboration du comité d'audit et du commissaire en matière de contrôle interne.

Tout d'abord, le comité d'audit doit réaliser sa propre évaluation du contrôle interne de l'entreprise. Cependant, il n'est pas exclu et il est même important qu'il soit au courant de l'avis du commissaire sur ce point.

Ensuite, c'est au cours des réunions du comité d'audit auxquelles assiste le commissaire que ces échanges de point de vue auront lieu, sans que la direction ne soit présente.

De plus, le président du comité d'audit et le commissaire doivent collaborer pour préparer ces réunions, notamment en ce qui concerne l'ordre du jour mais aussi le passage en revue des documents préalablement à la réunion, etc.

Enfin, un dialogue informel constant entre le président du comité d'audit et le commissaire est essentiel à l'efficacité du comité d'audit en ce qui concerne l'exécution de ses missions et dans ce cas, celle concernant le contrôle interne.

Pour conclure ce chapitre, The Blue Ribbon Committee (1999) qualifiait le comité d'audit, l'audit interne et l'audit externe comme le « canard à trois pattes » de la gouvernance d'entreprise qui doit permettre de renforcer la fiabilité des rapports financiers ainsi que la confiance des utilisateurs en ceux-ci.

## 11. L'apport du comité d'audit à l'entreprise.

Dans cette section, nous allons résumer les éléments cités plus tôt. Cette section est donc une première conclusion qui ne concerne que le comité d'audit dans un premier temps.

Tout d'abord et de manière générale, l'apport du comité d'audit peut être résumé au fait qu'il contribue à améliorer la gouvernance d'entreprise de la société pour le compte de laquelle il agit. Cependant, son apport est plus complet que cela et ce serait réducteur de se cantonner à cette affirmation. En plus des missions qui lui sont confiées en vertu de la loi et comme expliqué plus haut, l'apport du comité d'audit à l'entreprise est multiple.

En effet, le comité d'audit apporte à l'entreprise une confiance accrue des investisseurs. Effectivement, la présence de ce dernier est associée à une fiabilité des états financiers renforcée et de qualité supérieure. Il est là aussi pour veiller à ce que les actions des managers de l'entreprise soient profitables à celle-ci. Le comité d'audit améliore aussi la qualité du contrôle interne, il veille à l'indépendance du commissaire et apporte son expertise en matière de gestion des risques à l'entreprise. Persakis A. et Latridis G.E (2016), affirment que la présence d'un comité d'audit permet de diminuer le risque d'audit, c'est-à-dire le risque qu'une erreur significative dans les états financiers ne soit pas détectée par le commissaire. La présence d'un comité d'audit apporterait donc des états financiers d'une qualité supérieure par rapport aux entreprises qui n'en ont pas. Il sert de jonction entre le conseil d'administration, l'audit interne, l'audit externe et la direction de l'entreprise. De plus, DeZoort et al. (1998) affirment, que l'expérience des membres du comité d'audit permet à cet organe de formuler des recommandations plus pertinentes aux contrôleurs internes. Ils démontrent aussi que cette expérience permet à ces membres d'arriver à des conclusions plus proches de celles des auditeurs externes (supposé spécialistes) que les membres avec moins d'expérience ou pas d'expérience dans le domaine de la comptabilité et de l'audit.

En outre et comme l'affirme Bédard et Gendron (2010) et comme expliqué plus haut, un comité d'audit efficace doit mener à un contrôle interne et un audit externe plus efficaces qui doivent eux mener à des états financiers de meilleure qualité, ce qui, finalement, augmentera la confiance des investisseurs dans les états financiers, ce qui est la mesure finale de l'efficacité du comité d'audit.

Finalement, veiller à l'indépendance du commissaire de l'entreprise semble toutefois sa véritable raison d'être, en tout cas à ses débuts.

## Partie 2 : Le commissaire.

Dans les pages suivantes, nous allons analyser le rôle du commissaire, son apport à l'entreprise, l'apport mutuel entre le comité d'audit et le commissaire, les éléments qui le caractérisent ainsi que d'autres éléments globaux.

### 1. Son rôle.

Avant toute chose, penchons-nous sur le rôle qu'un commissaire peut jouer dans la vie d'une entreprise.

Tout d'abord, il faut savoir que la responsabilité d'un commissaire est d'exprimer une opinion sur les états financiers de l'entreprise, sa situation financière et son résultat, afin d'assurer les utilisateurs de ceux-ci qu'ils reflètent une image fidèle de la situation patrimoniale de la société au moment auquel ses comptes annuels sont arrêtés. L'opinion peut être soit sans réserve, soit avec une réserve, soit négative ou le commissaire peut s'abstenir d'émettre une opinion.

Le commissaire doit obtenir une assurance raisonnable de cet état. Pour cela, il a une obligation de moyen et non de résultat. En effet, il ne peut pas tout auditer, tout analyser, c'est pour cela que l'on parle d'une assurance raisonnable et non de la « certitude de l'exactitude ». En effet, le commissaire ne peut revoir l'entièreté de la comptabilité de l'entreprise, il n'aurait ni le temps, ni les capacités matérielles ou humaines pour le faire.

De plus, l'assurance raisonnable est un niveau d'assurance élevé mais qui ne garantit pas qu'un audit détectera forcément toutes les fraudes et erreurs que peuvent contenir des états financiers. Ce dont le commissaire doit surtout s'assurer est de l'absence d'inexactitude(s) significative(s) dans les comptes annuels et les autres documents qui y sont liés, qui résulteraient de fraude ou d'erreur. La fraude étant plus difficile à détecter que l'erreur parce que celle-ci est intentionnelle et peut donc entraîner la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.

Pour ce faire, l'auditeur doit constamment faire preuve d'esprit critique et de jugement professionnel. L'esprit critique consiste à remettre en cause les informations qui lui sont fournies, oralement ou par écrit, de manière formelle ou informelle. Il ne doit évidemment pas tomber dans la psychose et doit interroger avec habileté ses interlocuteurs, chose pas toujours aisée. Le jugement professionnel s'acquiert avec l'expérience, les formations, les compétences et consiste en fait à savoir justifier pourquoi le commissaire décide de procéder de cette façon, pourquoi il est préférable d'utiliser cette technique d'audit plutôt qu'une autre, etc. Il doit aussi

constamment avoir à l'esprit que la direction peut facilement contourner le contrôle interne qu'elle a elle-même mis en place. Raison de plus pour faire preuve d'esprit critique et ne pas prendre pour argent comptant tout ce que ses interlocuteurs lui confient.

En outre, les normes ISA 260 et 265 exigent du commissaire qu'il communique avec le gouvernement d'entreprise, le comité d'audit ou les deux, notamment à propos des faiblesses du contrôle interne qu'il a relevées lors de l'audit des comptes annuels. De plus, la norme ISA 265 impose au commissaire de prendre connaissance du contrôle interne de l'entreprise pour les besoins de son audit. Il ne doit cependant pas se prononcer sur l'efficacité de celui-ci mais les procédures d'audit que le commissaire va juger pertinentes de mettre en œuvre dépendront de sa prise de connaissance. Le travail du commissaire et le contrôle interne de l'entreprise sont donc liés.

## 2. Son indépendance.

Cette section aborde l'indépendance mais cette fois à propos du commissaire.

Tout d'abord, selon Willmott et Sikka (1995), le cœur de métier des auditeurs externes est bien leur indépendance. Elle constitue la principale garantie de leur opinion objective. Preuve en est faite, chez nous, dans les normes ISA et dans la loi du 7 décembre 2016, qui accorde énormément d'importance à cette indépendance, tout au long de la procédure d'audit, avant mais aussi après celle-ci. D'ailleurs, Shapiro (1987) disait à ce sujet que « Sans indépendance, l'auditeur externe ne pourrait plus assurer son rôle de gardien de la confiance du public dans la qualité des états financiers produits par le management. ».

### 2.1 L'audit un travail d'équipe.

Ensuite, Pentland (1993) montre dans ses recherches que la certification des comptes annuels d'une entreprise est un véritable travail d'équipe même si finalement, une seule signature est apposée sur le rapport du commissaire. Les membres de l'équipe d'audit, en plus de participer pleinement à la révision des états financiers de l'entreprise, rencontrent un grand nombre de personnes, qui ne sont pas des auditeurs externes, tout au long de ce processus. Ces rencontres pourraient mettre en péril leur indépendance. Ces rencontres peuvent avoir lieu avec le directeur financier, le management de l'entreprise, les auditeurs internes ou les membres du personnel. C'est surtout dans les pays anglo-saxons que ces rencontres semblent fréquentes mais elles ne sont pas pour autant à négliger chez nous étant donné qu'elles sont rendues obligatoires notamment par les normes, par exemple par la norme ISA 240.17 à 19 ainsi que par la directive 2006/43 du 17 mai 2006 réglant l'audit des comptes annuels des sociétés européennes. Même si elles surviennent généralement en fin d'audit, elles n'en restent pas moins très importantes dans le cadre du processus d'audit. De plus, la multiplication et la fréquence de ces réunions augmentent l'impact qu'elles pourraient avoir sur l'indépendance du commissaire.

### 2.2 Indépendance d'esprit et d'apparence.

De plus, quand on parle d'indépendance, il faut distinguer l'indépendance d'esprit et l'indépendance d'apparence. La première, c'est le fait que le commissaire soit réellement indépendant de son client et des personnes avec qui il va interagir lors du processus d'audit. La seconde est le fait que les gens, extérieurs à la relation, les membres du personnel qui voient interagir les auditeurs et le directeur financier lors de l'audit des comptes annuels par exemple, considèrent cette relation comme une relation dans laquelle les deux membres sont

indépendants l'un de l'autre. L'indépendance d'apparence c'est donc le fait de ne pas montrer de signe de familiarité. Mautz et Sharaf (1961) et Flint (1988), en parlaient déjà dans leurs travaux. Ce concept n'est donc pas nouveau.

### 2.3 Relation longue durée entre audité et auditeur.

Un autre élément important à aborder est la durée de la relation entre le commissaire et l'entreprise. En effet, dans les pays anglo-saxons, cet aspect a été étudié en profondeur. Les auteurs de ces recherches arrivent à la conclusion qu'une longue relation entre auditeur et audité nuit à l'indépendance du premier. De plus, avec les années, un certain laxisme semble s'installer vis-à-vis des erreurs que peuvent contenir les états financiers mais aussi des sources de risques pouvant menacer l'entreprise. Cependant, en ce qui concerne notre système, ainsi que celui de nos pays voisins, aucune étude ne le prouve. Certains auteurs contredisent même cette hypothèse. A ce sujet, Frankel R. M., Johnson M. F. et Nelson K. K. (2002) et Myers J. N., Myers L. A. et Omer T. C. (2003), avancent qu'une relation long-terme entre ces deux partis est bénéfique.

En Belgique, le législateur a mis en place un mécanisme appelé la rotation interne et externe afin d'éviter tout problème d'indépendance du commissaire. En résumé, ce mécanisme consiste à ce que le commissaire d'une EIP ne puisse pas exercer plus de trois mandats à la suite pour une même entité, des exceptions sont cependant prévues par la loi. De plus, le représentant permanent du cabinet qui audite les comptes de l'EIP doit être renouvelé tous les 6 ans. En ce qui concerne les non-EIP, cette rotation n'est pas obligatoire.

De plus, Menon K. et Williams D. D. (2004), et de Reynolds et al. (2004), confirment que cette relation est bénéfique pour les états financiers de l'entreprise. Au fil des années, selon tous ces auteurs, l'auditeur gagne en compétences parce qu'il bénéficie d'une meilleure connaissance de l'entité. C'est ce qui est aussi avancé dans le schéma ci-dessous.

Fig. 1 :

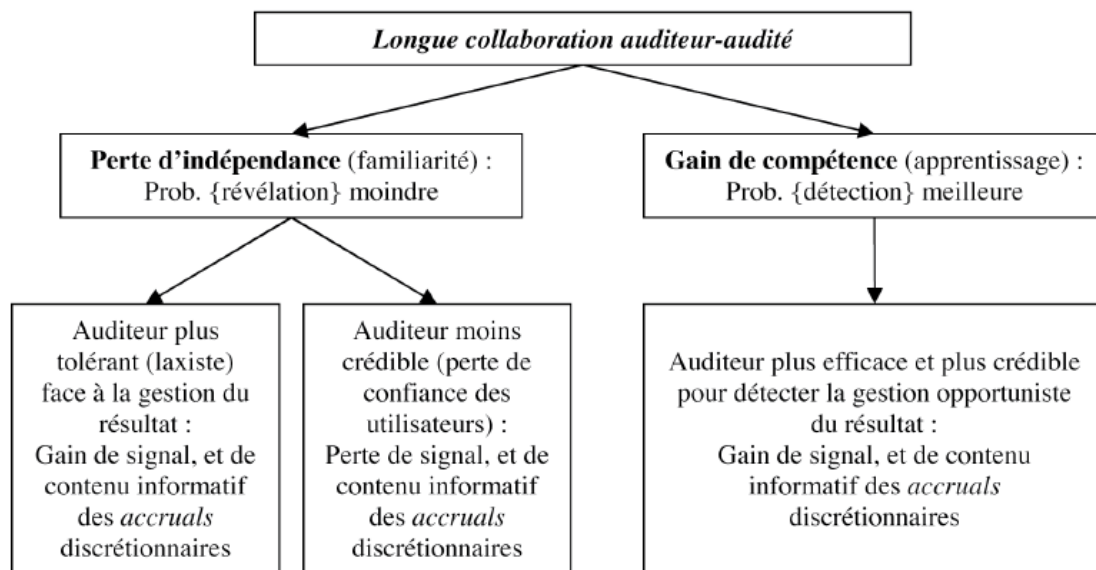


Figure 1: Durée de la relation auditeur-audité, qualité de l'audit et contenu informatif de la gestion du résultat.

3

Selon Janin R. et Piot C. (2008), une relation longue durée entre un auditeur et son client a des avantages comme des inconvénients. Tout d'abord, plus l'auditeur et l'audité travaillent ensemble dans le temps, plus une sorte de familiarité s'installe. Cette familiarité peut avoir pour conséquence une sorte de laxisme de la part du commissaire car ce dernier accordera trop de confiance à son client. De plus, vis-à-vis des utilisateurs des  tats financiers, une relation de long terme remet en cause la crédibilité du commissaire. En effet, son indépendance d'apparence ne sera plus assez présente pour garantir son indépendance à leurs yeux. Cependant, une relation de long terme permet à l'auditeur d'engranger de l'expérience et d'améliorer ses compétences. Ce dernier, avec le temps, connait mieux l'entreprise et son milieu, les mécanismes qu'elle utilise et son organisation. Ce qui résulte en un cycle d'audit des  tats financiers plus efficace et plus efficient. Un gain de temps certain devrait découler de cette amélioration.

En conclusion, les conséquences d'une telle relation sont à nuancer selon ces auteurs.

---

<sup>3</sup> Janin R. et Piot C. 2008

#### 2.4 L'indépendance du commissaire, une utopie ?

Cependant, il est évident que l'indépendance absolue du commissaire est rarement, voire jamais atteinte. (Tiphaine C. 2009). Même si c'est un idéal, le fait qu'il soit totalement indépendant et objectif, en pratique, reste très difficile. C'est pour cela que les experts parlent plutôt d'un niveau acceptable d'indépendance. Sikka et al. (1998), affirment que ce niveau d'indépendance est variable dans le temps et l'espace et Gendron et al. (2001) ajoutent que ce niveau se manifeste par des limites, des frontières que le commissaire ne peut franchir, comme les services non-audit interdits prévu dans la loi du 7 décembre 2016, comme abordé plus tôt, pour ne pas mettre en péril son indépendance.

### 3. Apport mutuel du commissaire et du comité d'audit.

Dans cette section nous abordons ce que le commissaire et le comité d'audit peuvent s'apporter l'un à l'autre.

Tout d'abord, un dialogue informel constant entre le président du comité d'audit et le commissaire est essentiel à l'efficacité du comité d'audit en ce qui concerne l'exécution de ses missions. Mais aussi à la réussite d'une mission de contrôle légal des comptes annuels.

Ensuite, il faut savoir que la relation entre le comité d'audit et le commissaire tourne autour de trois axes. Tout d'abord la relation lors de la nomination du commissaire. Ensuite la relation à propos de l'établissement des états financiers de ladite entreprise. Et finalement la relation quant à l'indépendance du commissaire. En ce qui concerne le premier axe, comme expliqué plus tôt, le comité d'audit participe à la nomination du commissaire en proposant au moins deux candidats pour cette nomination. Pour le deuxième axe, les deux parties s'entraident lors de l'établissement des états financiers. Le comité apporte son expertise en la matière, sa connaissance de l'entreprise et l'aide dont a besoin le commissaire. Leur apport est donc mutuel sur ce point. À propos de ce dernier axe, le comité d'audit peut rassurer le commissaire quant à son indépendance ou son objectivité, lorsque ce dernier en ressent le besoin. En effet, selon (Tiphaine C. 2009), le commissaire semble avoir besoin d'une reconnaissance quant à son indépendance pour qu'elle lui apparaisse comme réelle à ses yeux.

De plus, Pentland (1993) affirme que les commissaires apprécient confronter leurs idées aux administrateurs, surtout aux membres du comité d'audit, notamment pour se rassurer.

Ensuite, l'amélioration de la collaboration entre le comité d'audit et le commissaire en charge du contrôle légal des comptes permet de renforcer la valeur du contrôle des états financiers (L. Acke&al 2019).

En outre, les normes ISA 260 et 265 exigent du commissaire qu'il communique avec le gouvernement d'entreprise, le comité d'audit ou les deux, notamment à propos des faiblesses du contrôle interne qu'il a relevées lors de l'audit des comptes annuels. Dans ce cadre, les administrateurs qui composent le comité d'audit sont dans une situation d'asymétrie de l'information par rapport au commissaire parce qu'ils instaurent une stratégie pour obtenir l'information qu'ils désirent. Ils communiquent régulièrement avec les auditeurs et veillent à contrôler leur indépendance. De l'autre côté, les auditeurs ont un pouvoir informel par rapport aux membres du comité d'audit, celui de pouvoir divulguer (ou ne pas divulguer) une

information à ces derniers. Ce pouvoir discrétionnaire est cependant limité par les informations que les commissaires se doivent de partager avec le comité d'audit, notamment en vertu des ISA 260 et 265 ainsi qu'en vertu du règlement européen N° 537/2014 du 16 avril 2014 relatif aux exigences spécifiques applicables au contrôle légal des comptes des entités d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909/CE de la Commission, en particulier en son article 11 relatif au rapport complémentaire destiné au Comité d'audit.

## Premières conclusions.

Nous allons maintenant essayer de conclure cette partie théorique avant de passer à une application pratique des éléments abordés précédemment, tels que les caractéristiques du comité d'audit, son apport à l'entreprise et ses missions. Cette conclusion prendra la forme d'un récapitulatif afin d'aborder la suite de ce mémoire en ayant les éléments clés à l'esprit. Nous verrons ensuite, au travers d'une analyse pratique, si oui ou non les recommandations et les obligations légales sont mises en place par les comités d'audit des sociétés du BEL20.

Tout d'abord et à l'origine, le comité d'audit est né lorsqu'une prise de conscience collective a eu lieu en matière de gouvernance d'entreprise. Son rôle, dans un premier temps, était de veiller à l'indépendance du commissaire nommé par l'entreprise. Depuis lors, les exigences des législateurs à travers le monde n'ont cessé de s'accroître. En effet, aujourd'hui, en plus d'être le garant de l'indépendance du commissaire, il est aussi présent pour apporter son expertise en matière de gestion des risques et en matière de reporting financier entre autres. Il apporte également sa contribution en matière de contrôle interne. Le comité d'audit apporte également des états financiers d'une qualité supérieure. Son but ultime est cependant d'augmenter la confiance des investisseurs dans les états financiers de l'entreprise.

Certains éléments, selon la recherche scientifique, semblent déterminants dans la réalisation de ces missions. Il y a par exemple l'indépendance des membres du comité par rapport à l'entreprise, leur expertise dans le domaine, la collaboration du comité avec le contrôle interne et les auditeurs externes de l'entreprise.

La loi qui régit le comité d'audit en Belgique est le CSA. Ce dernier exige que le comité d'audit remplisse plusieurs missions. Aujourd'hui, elles sont au nombre de 6. De plus, le CSA exige que le comité d'audit se réunisse au moins quatre fois par an. La loi demande aussi qu'il soit composé de membres non-exécutifs issus du conseil d'administration et qu'au moins un de ses membres soit indépendant. De plus, ceux-ci doivent posséder une compétence collective dans le domaine de l'entreprise. Un membre au moins du comité doit avoir des compétences en comptabilité et en audit.

Le code de gouvernance de l'entreprise 2020, qui n'est pas, pour rappel, une loi, dédie un de ses principes au comité d'audit. Dans ce dernier, il est recommandé que le comité d'audit soit composé d'au moins trois membres.

Dans les pages suivantes, nous allons voir ensemble ce qui l'en est de l'application de tous ces éléments dans la réalité, au travers d'une analyse pratique des comités d'audit des sociétés du BEL20.

### Partie 3 : Analyse du comité d'audit des sociétés du BEL20.

#### 1. Introduction.

Dans ce chapitre nous allons analyser, au travers de 15 critères, quel est le niveau de conformité des comités d'audit des sociétés du BEL20 par rapport aux exigences légales et aux recommandations issues de la littérature scientifique.

Au total, j'ai donc décidé de retenir 15 critères pour analyser les comités d'audit de ces 22 sociétés cotées, critères que vous pouvez retrouver en annexe. Parmi ceux-ci, certains sont des critères légaux et d'autres extra-légaux. 7 sont des critères légaux, 1 est issu du code de gouvernance de l'entreprise 2020 et les 7 autres sont issus de recommandations émanant de la littérature scientifique. En ce qui concerne ces derniers, ceux-ci sont en fait les éléments principaux identifiés dans la première partie de ce mémoire.

L'indice boursier du BEL20 regroupe les 20 plus grosses capitalisations boursières belges. En 2021, deux sociétés en sont sorties, à savoir, ING et Barco, et deux autres les ont remplacées, à savoir, Elia group et Melexis. J'ai donc décidé d'analyser les 22 sociétés en question, afin d'avoir une analyse complète. Comme vous le verrez dans les pages qui suivent, Elia group est un des « meilleurs élèves » en ce qui concerne le respect des critères légaux fixés. Cependant, c'est aussi la société parmi les 22 pour qui il manque le plus d'informations par rapport aux 15 critères fixés. En revanche, il ne manque aucune information pour Melexis. De plus l'entreprise est dans la moyenne de « non-respect » des critères, avec deux critères non respectés. On peut donc déjà constater que, malgré le fait que les entreprises n'étaient pas dans le BEL20 lors de l'année 2020, elles respectaient déjà assez bien les critères fixés pour l'analyse.

Pourquoi avoir choisi cet indice pour mon analyse ? Les sociétés cotées sont des sociétés qui ont beaucoup de parties prenantes, de ce fait elles ont une obligation de transparence accrue par rapport à d'autres sociétés. Leurs données sont donc plus accessibles et plus détaillées que peuvent l'être les données de sociétés de moindre taille. Cependant, les données récoltées restent des données destinées à des utilisateurs externes. De ce fait, il n'est pas toujours aisé de comprendre ou d'interpréter correctement les informations. De plus, du fait que les sociétés ont un nombre important de parties prenantes, on peut supposer qu'il y a plus de chance que celles-ci respectent mieux les critères fixés préalablement.

Pour mener à bien cette étude, j'ai utilisé les rapports annuels concernant l'année 2020, publiés sur les sites respectifs des entreprises.

De plus, pour me soutenir dans cette analyse, je me suis aidé de l'étude menée en 2012 par Guberna et la FEB (Fédérations des Entreprises de Belgique). Cette étude portait sur le respect du code de gouvernance de l'entreprise 2009, au travers d'une analyse menée sur les trois principaux indices boursiers belges que sont le BEL20, le BEL Mid et le BEL Small.

Ensuite, fin 2020, une étude du CEAOB a été publiée. Cette étude portait sur les comités d'audit des EIP européennes et le respect par ces derniers des exigences légales. Au niveau belge, c'est le CSR qui a été chargé de récolter les données. J'ai également utilisé ces deux études mais cette fois pour comparer les résultats obtenus lors de mon analyse avec les résultats belges et européens.

Une première conclusion que l'on peut tirer de cette analyse est que toutes les sociétés, au 31 décembre 2020, ont constitué un comité d'audit, parfois appelé aussi comité d'audit et de gestion des risques, comme exigé par le CSA en son article 7 :99 §1 et comme recommandé par le code de gouvernance de l'entreprise 2020 dans son principe 4.10.

Au travers des pages qui suivent, nous allons donc analyser la composition des comités d'audit, les missions qu'ils accomplissent, les mandats des administrateurs, la durée de ceux-ci mais aussi d'autres éléments. Nous allons donc étudier si les comités d'audit des sociétés du BEL20 respectent les exigences légales et les recommandations issues de la recherche scientifique.

Mais avant d'aller plus loin, nous allons commencer par une présentation des 22 sociétés analysées.

## 2. Présentation des sociétés du BEL20.

Les cours de clôture cités plus bas sont ceux du 11 mai 2021.

### 2.1 AB-InBev

« La fabrication d'une délicieuse bière est à la fois un art et une science. Il faut des ingrédients soigneusement sélectionnés pour obtenir les saveurs complexes et sophistiquées de vos bières préférées. C'est là que nos maîtres brasseurs se distinguent. Ils préservent les recettes traditionnelles et en inventent de nouvelles. Ce dévouement nous permet de brasser des bières qui sont appréciées dans le monde entier et c'est pourquoi nous continuerons à brasser pour les générations à venir. »<sup>4</sup>. AB-InBev est donc une entreprise active dans le secteur brassicole. L'entreprise est présente dans plusieurs endroits du monde, notamment l'Amérique et l'Afrique. Le groupe est tourné vers l'innovation, que ce soit au niveau de la technologie ou de nouvelles recettes.

Malgré le fait que l'entreprise se livre à une activité à priori néfaste pour la santé, AB-InBev est tournée vers la santé et le bien-être du public, notamment parce que l'organisation mondiale de la santé a pour objectif de réduire la consommation d'alcool de la population de 10% d'ici 2025. L'entreprise a donc dû se mobiliser tout de suite. C'est pour cela qu'elle a créé sa fondation qui est active dans le développement durable et la santé. À travers 4 grands objectifs, l'entreprise veut avoir un impact tant sur la santé du publique que sur l'environnement.

L'entreprise détient un important portefeuille de diverses marques de bières. On peut notamment citer Corona, Stella Artois, Hoegaarden, Jupiler, Leffe, etc.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	48.881 millions de dollars
Bénéfice	2.202 millions de dollars
Dividende	0,50 dollar
Capitalisation boursière	141.260 millions de dollars
Nombre d'actions	2.019.241.973 actions
Cours de l'action	62,08 euros

---

<sup>4</sup> [Beer & Brewing | AB InBev \(AB-InBev.com\) consulté le 16/03/2020](#)

## 2.2 ING

« ING est une banque mondiale avec une forte base européenne. Nos 57.000 collaborateurs sont au service de quelque 39,3 millions de clients, entreprises et institutions financières dans plus de 40 pays. Notre objectif est de donner aux gens les moyens de garder une longueur d'avance dans la vie et dans les affaires. »<sup>5</sup>.

ING est une entité bancaire d'origine néerlandaise présente partout dans le monde mais principalement en Europe. La banque propose divers services tels que l'épargne, les paiements, l'investissement, les prêts et les prêts hypothécaires. La banque s'adresse aussi au milieu professionnel en proposant des services tels que des prêts spécialisés, des financements d'entreprises, de la gestion d'entreprises, etc. L'entreprise existe depuis 1881 et a connu plusieurs dénominations avant de s'appeler ING.

La société décrit sa mission comme « Notre objectif est de donner aux gens les moyens de garder une longueur d'avance dans la vie et dans les affaires. ».

ING dispose d'une structure de conseil à deux niveaux, composée du conseil exécutif et du conseil de surveillance. Selon ING, un conseil à deux niveaux est le meilleur moyen de créer les contrôles et les équilibres appropriés dans l'entreprise.

L'entreprise a quitté l'indice BEL20 au mois de mars 2021.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	17,637 millions d'euros
Bénéfice	5,563 millions d'euros
Dividende	0,25 euro
Capitalisation boursière	81.591.320.161 d'euros
Nombre d'actions	3.900.635.591 actions
Cours de l'action	11,01 euros

---

<sup>5</sup> [ING global company website | ING](#) consulté le 22/03/2020

### 2.3 KBC groupe

KBC est une banque et une société d'assurance. Leur mission est « de permettre à chacun de réaliser ses rêves et de les protéger »<sup>6</sup>. L'entreprise aspire à devenir « la référence en matière de bancassurance dans tous nos marchés stratégiques ».

L'entreprise a été fondée en 1998 grâce à la fusion de deux banques et d'une compagnie d'assurance. Elle est active principalement en Europe centrale et orientale, dans 6 pays (Belgique, Hongrie, Irlande, République tchèque entre autres). La société est composée de 1.300 agences et compte 41.000 collaborateurs.

L'entreprise sert chaque année 12 millions de clients issus du milieu privé ou professionnel. Elle propose des services de crédits, de dépôts, de placements, de gestion de fortune, de paiements, etc.

La société se veut socialement responsable en offrant des produits bancaires responsables et durables. Son but est de renforcer la confiance des parties prenantes ainsi qu'améliorer sa position concurrentielle, le tout dans le but de générer une croissance durable et rentable.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	913 millions d'euros
Bénéfice	1.440 millions d'euros
Dividende	Aucun dividende par actions n'a été versé en 2020, conformément aux recommandations de la banque centrale européenne.
Capitalisation boursière	23,9 milliards d'euros
Nombre d'actions	416.695.000 actions
Cours de l'action	66,26 euros

---

<sup>6</sup> [Qui sommes-nous \(kbc.com\)](http://Qui.sommes-nous.kbc.com) consulté le 23-03-21

## 2.4 UCB

UCB est une société biopharmaceutique. « Motivés par la création de médicaments révolutionnaires qui feront une réelle différence dans la vie des gens »<sup>7</sup> c'est ce que l'on peut lire sur le site de l'entreprise en guise d'accueil. La société est spécialisée dans la neurologie et immunologie. La mission de l'entreprise est de changer la vie des gens atteints de forme de maladies sévères.

La société est tournée vers la recherche et l'innovation. 25% de ses revenus annuels sont dédiés uniquement à cela. Elle fait des avancées scientifiques dans la génétique, les biomarqueurs et la biologie humaines. Ainsi, en 2019, le groupe a investi 300 millions pour son site de Braine-l'Alleud<sup>8</sup>. Cet investissement devrait permettre de créer 150 emplois d'ici 2024 dans la région.

L'entreprise existe maintenant depuis 90 ans. Elle se tourne aujourd'hui vers le développement durable. En 2020, elle a réduit ses émissions de CO2 de 60%. L'entreprise a aussi diminué sa consommation d'eau et d'énergie lors des trois dernières années.

L'entreprise emploie plus 8.300 personnes de plus de 70 nationalités différentes dans le monde entier, avec une parité homme femme parfaite.

En 2020, l'entreprise a impacté positivement 3.5 millions de personnes.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	5,3 milliards d'euros
Bénéfice	761 millions d'euros
Dividende	5,36 euros
Capitalisation boursière	16,43 milliards d'euros
Nombre d'actions	189 millions actions
Cours de l'action	76,12 euros

---

<sup>7</sup> [UCB | Inspired by patients. Driven by science.](#) Consulté le 24 mars 2021.

<sup>8</sup> [UCB investit 300 millions à Braine-l'Alleud | L'Echo](#) Consulté le 25 mars 2021.

## 2.5 ARGENX SE

« La science de la co-création est le moteur de notre qu ete de solutions immunologiques qui changent la vie, et l'esprit résilient des patients est le moteur de notre urgence à les fournir. »<sup>9</sup>.

Argenx SE est une entreprise de biotechnologie active dans les soins de santé et l'innovation en la matière. Le patient et l'innovation sont les piliers de l'entreprise. L'entreprise est aussi tournée vers la recherche scientifique et compte actuellement 169 brevets accordés et 144 brevets en attente dans son portefeuille de propriété intellectuelle. Elle s'attache surtout à développer des traitements contre le cancer et les maladies auto-immunes graves.

Avant de s'appeler Argenx, la société s'appelait Argonauts. Elle est d'origine néerlandaise et son siège social se situe à Rotterdam. Elle fut cr e e en 2008.

Les valeurs de l'entreprise sont la co-création, l'humilité, l'excellence, la responsabilisation et l'innovation.

L'entreprise a pour ambition de lancer 5 produits sur le marché à partir de 2021, à raison de 1 par année. Actuellement, plusieurs de ses projets sont encore en phase de développement. En 2019, les frais de recherche et de développement s'élevaient à 197.665.000 d'euros.

Au 31 décembre 2019, l'entreprise a généré un résultat opérationnel total de 82,6 millions d'euros. Cependant, l'entreprise est en perte lors de l'exercice 2019 pour un montant total de 163 millions.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	36,425 millions d'euros
Perte	11,65 millions d'euros
Dividende	0 euro
Capitalisation boursière	4,757 millions d'euros
Nombre d'actions	47.571.283 actions
Cours de l'action	211,90 euros

---

<sup>9</sup> [argenx | Homepage - Reaching Patients Through Immunology Innovation consulté le 26 mars 2021](#)

## 2.6 UMICORE

« Nous réduisons les émissions nocives, alimentons les véhicules et les technologies du futur et donnons une nouvelle vie aux métaux usagés. Nos matériaux et services fournissent les solutions durables de demain pour une mobilité propre et le recyclage. Nous sommes uniques en ce sens que nous proposons une technologie de matériaux pour tous les types de plateformes de véhicules et que nous offrons une solution en circuit fermé efficace et respectueuse de l'environnement. Notre objectif primordial de création de valeur durable repose sur l'ambition de développer, produire et recycler des matériaux de manière à remplir notre mission : des matériaux pour une vie meilleure. »<sup>10</sup> Voilà ce que l'on peut lire sur le site de l'entreprise.

Umicore est une société active dans le recyclage et la valorisation des déchets. Elle existe depuis 1805.

Le groupe emploie 11.152 personnes dans ses 50 sites de productions à travers le monde. En effet, le groupe est présent en Europe, en Amérique, en Afrique et en Australie. Il compte aussi 15 sites de recherche et développement.

Les objectifs de l'entreprise sont d'être le numéro un en matière de matériaux de mobilité propres et de recyclage, de doubler ses revenus, rééquilibrer le portfolio et la contribution des revenus et faire de la durabilité un avantage concurrentiel accru.

L'entreprise est tournée vers l'innovation, 6% de ses revenus sont dédiés à la recherche et au développement. Elle accorde aussi de l'importance à l'environnement.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	3,361 milliards d'euros
Bénéfice	209,258 millions d'euros
Dividende	1,34 euros
Capitalisation boursière	11.460.064.000 d'euros
Nombre d'actions	246.400.000 actions
Cours de l'action	51,52 euros

---

<sup>10</sup> [Umicore at a glance | Umicore.com](#) consulté le 26 mars 2021

## 2.7 Groupe Bruxelles Lambert

« Dans un monde où l'activité économique semble souvent régie par le court terme, dominée par des enjeux financiers et déconnectée des préoccupations de la société dans son ensemble, les valeurs de GBL s'avèrent plus pertinentes que jamais. À une époque où une multitude d'acteurs remettent en cause le rôle de l'entreprise et ses répercussions sur la planète, il importe de réaffirmer la place centrale de la création de richesse, pour notre progrès et notre bien-être. C'est pourquoi, aujourd'hui plus que jamais, nous concentrons nos efforts sur l'impact que nous pouvons avoir sur le monde et sur le rôle que peut jouer GBL, groupe bénéficiant d'une influence certaine, en construisant un avenir plus porteur de sens. »<sup>11</sup>.

La société est une société d'investissement qui a actuellement un portefeuille 21,3 milliards d'euros. L'entreprise a des investissements dans plusieurs domaines tels que l'équipement sportif, le recyclage des déchets, l'informatique, etc. Elle est cotée en bourse depuis plus de 60 ans.

Le groupe a des investissements dans des entreprises localisées principalement en France et en Suisse mais aussi en Allemagne, Belgique, Norvège, etc.

Le 23 mars 2021, l'Echo titrait « GBL lance une émission d'obligations convertibles d'un total de 500 millions d'euros. La conversion pourra se faire en actions GBL existantes. »<sup>12</sup>. La société lève ces fonds pour les affecter aux besoins généraux de liquidité de l'entreprise.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	19,8 milliards d'euros
Bénéfice	391 millions d'euros
Dividende	3,15 euros
Capitalisation boursière	13 milliards d'euros
Nombre d'actions	161.358.287 actions
Cours de l'action	91,74 euros

---

<sup>11</sup> [Notre raison d'être Delivering Meaningful Growth | GBL](#) Consulté le 4 avril 2021

<sup>12</sup> [GBL entend lever 500 millions d'euros | L'Echo](#) consulté le 26 mars 2021

## 2.8 AGEAS

« Partout où Ageas opère dans le monde, elle le fait avec un objectif important en tête : offrir aux clients la tranquillité d'esprit quand ils en ont le plus besoin. En tant qu'assureur et "Supporteur de votre vie", notre rôle est d'aider les clients à chaque étape de leur vie à atténuer les risques liés aux biens, aux accidents, à la vie et aux pensions. »<sup>13</sup>.

AGEAS est une entreprise d'assurance qui existe depuis 1824. Elle est présente dans 14 pays et emploie 45.000 collaborateurs à travers le monde.

L'entreprise sert chaque année environ 37 millions de consommateurs. Elle propose des produits d'assurance à travers ses marques AG Insurance et AG real estate en Belgique. Elle est numéro un sur le secteur des assurances vie et numéro deux sur celui des assurances non-vie, toujours en Belgique.

L'entreprise est aussi présente en Angleterre, dans d'autres pays du continent européen et en Asie.

À travers ses filiales, le groupe a un portefeuille d'une valeur de 5,5 milliards d'euros. Ce qui en fait le groupe privé d'investissement immobilier le plus important de Belgique.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	12,370 milliards d'euros
Bénéfice	1,141 milliards d'euros
Dividende	2,65 euros
Capitalisation boursière	Information manquante
Nombre d'actions	193.553.574 actions
Cours de l'action	51,80 euros

---

<sup>13</sup> [The company | Ageas](#) consulté le 27 mars 2021

## 2.9 Solvay

« Solvay est une entreprise scientifique dont les technologies apportent des avantages à de nombreux aspects de la vie quotidienne. Notre objectif - nous lions les personnes, les idées et les éléments pour réinventer le progrès - est un appel à aller au-delà, à réinventer les futures formes de progrès et à créer une valeur partagée durable pour tous grâce au pouvoir de la science. Dans un monde confronté à une population toujours plus nombreuse et à la quête de ressources, nous voulons être le moteur qui déclenche les prochaines percées permettant à l'humanité de progresser tout en protégeant la planète que nous partageons tous »<sup>14</sup>.

Solvay est une société active dans la science et la technologie. Le groupe est présent dans 64 pays et emploie plus de 23.000 personnes à travers le monde sur 110 sites de production au total. Le groupe est présent en Asie, en Europe et en Amérique entre autres.

La société existe depuis 1863. Aujourd'hui, elle emploie plus de 1.700 collaborateurs sur 5 sites différents en Belgique.

L'entreprise est active dans différents secteurs et souhaite développer des solutions à haute valeur ajoutée pour ses clients finaux. Ces domaines sont entre autres l'aéronautique, l'automobile, l'agroalimentaire, le bâtiment et la construction. Elle se classe parmi les trois premières entreprises mondiales dans les secteurs où elle est active.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	8,9 milliards d'euros
Bénéfice	618 millions d'euros
Dividende	2,62 euros
Capitalisation boursière	9,994 milliards d'euros
Nombre d'actions	105.876.000 actions
Cours de l'action	114,80 euros

---

<sup>14</sup> [About Solvay | Solvay](#) consulté le 27 mars 2021

## 2.10 SOFINA SA

Sofina est une société d'investissement. « Accompagner des entrepreneurs et des familles en soutenant leurs projets de croissance par l'apport de conseils et de capital patient »<sup>15</sup>. C'est comme cela que l'entreprise se décrit dans son rapport annuel 2020.

L'entreprise existe depuis 1898. Elle possède des actions dans des entreprises présentes en Europe, aux États-Unis et en Asie. La Sofina investit dans des secteurs variés et diversifiés mais se concentre principalement sur la consommation et le commerce de détail, la transformation numérique, l'éducation et les soins de santé. Elle emploie 68 personnes à travers trois pays, la Belgique, le Luxembourg et Singapour.

L'entreprise oriente sa stratégie principalement sur trois axes. Elle prend des participations minoritaires et à long terme. Ses investissements sont axés sur la croissance et dans le but d'apporter de la valeur. Le tout concentré dans 4 secteurs, ce qui permet à l'entreprise d'acquérir une certaine expertise dans ceux-ci.

En 2020, la société a cédé sa participation dans Colruyt alors que le partenariat durait depuis plus de 40 ans.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	200 millions d'euros
Bénéfice	1,379 millions d'euros
Dividende	2,11 euros
Capitalisation boursière	8,9 milliards d'euros
Nombre d'actions	34.250.000 actions
Cours de l'action	318,20 euros

---

<sup>15</sup> [sofina-sa-rapport-annuel-2020.pdf \(sofinagroup.com\)](#) consulté le 27 mars 2021

## 2.11 Galapagos

« Galapagos est une société de biotechnologie au stade clinique, spécialisée dans la découverte et le développement de médicaments à petites molécules dotés de nouveaux modes d'action. Notre ambition est de devenir une société biopharmaceutique mondiale de premier plan, axée sur la découverte, le développement et la commercialisation de médicaments innovants qui amélioreront la vie des gens. »<sup>16</sup>

Galapagos aspire donc à devenir une société biopharmaceutique mondiale de premier plan.

L'entreprise emploie plus de 1.200 collaborateurs en Belgique mais aussi en France, en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Suisse, aux Pays-Bas, en Croatie, aux États-Unis et au Royaume-Unis.

En 2019, l'entreprise a débuté un partenariat avec l'entreprise Gilead qui a acquis 25% des actions de Galapagos. Ce partenariat devrait durer 10 ans et a pour but de permettre une collaboration scientifique plus étroite en matière de recherche et développement.

L'entreprise a augmenté ses dépenses en recherche et développement de 25% par rapport à 2019, pour un total de 524 millions d'euros. Preuve que cela est important pour Galapagos.

L'entreprise est cotée sur les marchés boursiers d'Amsterdam et de Bruxelles depuis 2005.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	478,053 millions d'euros
Perte	311 millions d'euros
Dividende	0 euro
Capitalisation boursière	353.819.443,97 milliards d'euros
Nombre d'actions	65.411.767 actions
Cours de l'action	59,21 euros

---

<sup>16</sup> [Galapagos - homepage \(glpg.com\)](http://Galapagos-homepage(glpg.com)) consulté le 27 mars 2021.

## 2.12 Warehouse De Pauw

« WDP est un acteur européen clé dans le développement de concepts logistiques et la location de centres de distribution, d'entrepôts multifonctionnels et de biens immobiliers industriels. Nous vous proposons des solutions durables et une gestion sur mesure de tous vos besoins d'entreposage en termes de volume, d'espace et de consommation énergétique. »<sup>17</sup>.

L'entreprise existe depuis 1971. Elle détient 4.500.000 m<sup>2</sup> de stockage mis à disposition de ses clients.

Elle leur propose une offre de stockage complète : des entrepôts traditionnels, des stockages pharmaceutiques ou frigorifiques, des entrepôts certifiés ou des data centers.

Le groupe est leader dans le Benelux et un des acteurs principaux au niveau européen (la société est aussi active en France et en Roumanie).

L'entreprise est cotée sur le marché boursier de Bruxelles depuis 1999 et sur le marché néerlandais depuis 2015. Aujourd'hui, le nombre d'actions en circulation est de 174.713.867, en croissance depuis trois ans, ce qui prouve l'augmentation de capital réalisée par l'entreprise.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	220,408 millions d'euros
Bénéfice	151.785 millions d'euros
Dividende	0,8 euro
Capitalisation boursière	4.937.413.881 d'euros
Nombre d'actions	174.713.867 actions
Cours de l'action	29,66 euros

---

<sup>17</sup> [Investors | Expert in logistics real estate | WDP](#) Consulté le 28 mars 2021

## 2.13 Cofinimmo

« Attentive aux évolutions sociétales, Cofinimmo a pour mission de mettre à disposition des espaces de soins, de vie et de travail de haute qualité pour ses partenaires-locataires au bénéfice direct des occupants. "Caring, Living and Working - Together in Real Estate" est l'expression de cette mission. Grâce à son expertise, Cofinimmo a constitué un portefeuille immobilier de soins de santé d'environ 2,9 milliards EUR en Europe. »<sup>18</sup>.

L'entreprise existe depuis plus de 35 ans, elle a été fondée en 1983. Elle est donc active dans l'immobilier des soins de santé mais aussi dans le secteur des bureaux et des réseaux de distribution. Cependant, à ses débuts, l'entreprise était active dans le secteur immobilier en général. Ce n'est qu'en 2005, pour répondre aux tendances démographiques actuelles, que l'entreprise s'est spécialisée dans le secteur immobilier des soins de santé. Elle est aujourd'hui l'une des spécialistes du milieu en Europe continentale.

L'entreprise occupe 140 employés sur ses différents sites, à savoir, Bruxelles, Francfort, Paris et Breda.

Cofinimmo a un portefeuille avec des investissements dans les pays suivants : Belgique, France, Pays-Bas, Allemagne, Espagne, Finlande et Irlande.

Son portefeuille d'investissement est aujourd'hui valorisé à 4,9 milliards d'euros.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	258,935 millions d'euros
Bénéfice	122,774 millions d'euros
Dividende	4,06 euros
Capitalisation boursière	3,3 milliards d'euros
Nombre d'actions	27.061.917 actions
Cours de l'action	130,60 euros

---

<sup>18</sup> [Cofinimmo - Key Facts](#) consulté le 28 mars 2021

## 2.14 Aedifica

« Aedifica est une société cotée en bourse spécialisée dans les investissements en immobilier de santé européen, en particulier dans le logement des seniors nécessitant des soins. Depuis quinze ans, nous avons suivi une stratégie performante : un portefeuille diversifié de haute qualité qui génère des revenus locatifs récurrents et indexés, associés à des partenaires de longue durée leaders du secteur et à une équipe collaborative et expérimentée axée sur des rendements robustes, offrant à nos actionnaires un investissement immobilier fiable et durable avec un rendement attractif. Au sein d'Aedifica, la durabilité sociale est une force motrice fondamentale : nous donnons aux prestataires de soins et aux innovateurs les moyens de s'occuper d'un nombre de personnes plus important que jamais. Nous n'investissons pas seulement dans l'immobilier, mais aussi dans la société. »<sup>19</sup>.

L'entreprise a des investissements dans différents pays d'Europe tels que la Belgique, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suède et la Finlande. Au total, le groupe possède plus de 500 établissements à travers ces pays et sert 37.000 utilisateurs chaque année.

Son portefeuille d'investissement est aujourd'hui valorisé à 3,8 milliards d'euros.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 30 juin 2020, date de clôture des comptes annuels de l'entreprise, quelques chiffres clés la concernant :

Chiffre d'affaires	259.505 millions d'euros
Bénéfice	173,422 millions d'euros
Dividende	3,91 euros
Capitalisation boursière	3,2 milliards d'euros
Nombre d'actions	24.601.158 actions
Cours de l'action	105,60 euros

---

<sup>19</sup> [À propos de nous – Aedifica](#) Consulté le 28 mars 2021.

## 2.15 Colruyt

« En trois générations, notre entreprise familiale est devenue un groupe de distribution comptant plus de 30.000 collaborateurs ainsi qu'un vaste éventail de formules food et non food en Belgique, au Grand-Duché de Luxembourg et en France. Le commerce de détail représente toujours quatre cinquièmes de notre chiffre d'affaires, mais nous sommes également actifs dans le commerce de gros, le foodservice et la production d'énergie renouvelable. Nous continuons à nous caractériser par le maintien de nombreuses activités en gestion propre. Ainsi, nous tenons à préserver une expérience et un savoir-faire abondants dans des domaines tels que la technique, l'IT et la communication, mais aussi la production et le conditionnement de la viande, du café, du fromage et du vin. »<sup>20</sup>.

L'entreprise Colruyt est née en 1928 et emploie aujourd'hui plus de 30.000 collaborateurs en Belgique, en France et au Luxembourg.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 mars 2020, date à laquelle clôture l'entreprise, quelques chiffres clés la concernant :

Chiffre d'affaires	9,581 milliards d'euros
Bénéfice	431,5 millions d'euros
Dividende	3,14 euros
Capitalisation boursière	6,821 milliards d'euros
Nombre d'actions	137.279.011 actions
Cours de l'action	50,04 euros

---

<sup>20</sup> [Investisseurs | Colruyt Group](#) Consulté le 28 mars 2021.

## 2.16 Ackermans & Van Haaren

« Ackermans & Van Haaren est un groupe indépendant et diversifié qui vise à créer de la valeur pour l'actionnaire par le biais d'investissements à long terme dans un nombre limité d'entreprises présentant un potentiel de croissance au niveau international. »<sup>21</sup>. Voici ce que l'on peut lire sur le site de l'entreprise en guise de présentation.

L'entreprise a des participations dans divers secteurs tels que l'ingénierie et les contrats maritimes, les banques privées, l'immobilier et les soins aux personnes âgées, l'énergie et les ressources. L'entreprise investit toujours dans ces secteurs avec une perspective à long terme. Par ailleurs, elle n'investit que dans des sociétés qui sont leaders de leur secteur.

Ackermans & Van Haaren est active dans 160 pays à travers ses investissements. L'entreprise emploie 22.331 personnes.

L'entreprise s'efforce d'accorder de l'attention au développement durable, notamment à travers les objectifs de développement durable établis par les Nations Unies.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	5,045 milliards d'euros
Bénéfice	229,8 millions d'euros
Dividende	1,645 euros
Capitalisation boursière	4,120 millions d'euros
Nombre d'actions	33.496.904 actions
Cours de l'action	133,90 euros

---

<sup>21</sup> [About | Ackermans & van Haaren \(avh.be\)](#) Consulté le 29 mars 2021.

## 2.17 Proximus

« Proximus est un fournisseur de services numériques et de solutions de communication sur les marchés belge et à l'international. L'ouverture d'un monde de possibilités numériques pour que les gens vivent mieux et travaillent plus intelligemment".

« Nous sommes une entreprise numérique et centrée sur le client. L'objectif est d'offrir la meilleure expérience client et de simplifier le parcours du client. Nous sommes partenaire des citoyens, des entreprises et de la société belge dans leur évolution numérique, en proposant des produits adaptés. Notre réseau est à l'épreuve du futur que ça soit notre réseau fixe ou mobile, permettant d'accéder partout et à tout moment à des services et des données numériques, ainsi qu'à une large offre de contenu multimédia. Nous investissons dans des réseaux à l'épreuve du temps et des solutions innovantes, créant ainsi les bases d'une croissance durable et devenant une entreprise numérique véritablement centrée sur le client. Nous contribuons à la société et à respecter notre planète. Nous voulons créer une Belgique numérique inclusive, sûre, durable et prospère. La neutralité climatique pour nos propres opérations depuis 2016 avec des projets certifiés Gold Standard pour le climat fait aussi parti de nos objectifs. Nous nous orientons rapidement vers une économie circulaire, nécessitant moins de ressources et produisant moins de déchets. »<sup>22</sup>. Voici ce que l'entreprise indique dans son document de présentation disponible sur son site.

L'entreprise est née en 1930 et est en bonne voie pour devenir l'opérateur numéro un en Belgique.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	5,638 milliards d'euros
Bénéfice	582 millions d'euros
Dividende	1,19 euros
Capitalisation boursière	5,23 milliards d'euros
Nombre d'actions	338.025.135 actions
Cours de l'action	17,50 euros

---

<sup>22</sup> [Présentation de l'Entreprise | Groupe Proximus](#) Consulté le 3 avril 2021.

## 2.18 Elia group

« Le Groupe Elia est actif dans le transport d'électricité. Avec ses deux GRT - Elia en Belgique et 50Hertz en Allemagne - le Groupe fait partie du top 5 des principaux gestionnaires de réseaux de transport en Europe. En outre, nous participons à l'entreprise commune Nemo Link qui exploite l'interconnexion entre la Belgique et le Royaume-Uni. Elia et 50Hertz fournissent également des services de conseil par le biais de leur filiale commune Elia Grid International. »<sup>23</sup>. Voici ce que l'on peut lire sur le site de l'entreprise.

L'ambition du groupe Elia est de devenir le leader du secteur de l'énergie dans les pays où il opère et le premier gestionnaire de réseau de transport en Europe.

L'entreprise est cotée en bourse depuis 2005. Elle a fait son apparition dans l'indice BEL20 au mois de mars 2021.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	2,473,6 milliards d'euros
Bénéfice	250,1 millions d'euros
Dividende	1,71 euros
Capitalisation boursière	6.254.289.900 d'euros
Nombre d'actions	68.280.695 actions
Cours de l'action	89,15 euros

---

<sup>23</sup> [About Elia Group](#) Consulté le 30 mars 2021.

## 2.19 Telenet groupe holding

« Chez Telenet, nous croyons au formidable potentiel du numérique et nous nous engageons à aider les personnes et les entreprises à garder une longueur d'avance à l'ère du numérique. Nous voulons construire une société dans laquelle les gens aiment vivre et travailler ensemble, en profitant pleinement et avec plaisir des possibilités infinies du monde numérique. Pour une meilleure qualité de vie. Dans cette ère numérique, nous voulons faire une réelle différence en nous engageant auprès de nos clients et de nos employés de manière inclusive et empathique. Nous nous engageons à établir une relation ouverte et transparente avec toutes nos parties prenantes, à les regarder droit dans les yeux et à répondre à leurs attentes en ce qui concerne notre impact social, économique et environnemental. »<sup>24</sup>.

L'entreprise est donc active dans la télécommunication, un marché actuellement en expansion constante. Elle est leader de son secteur. L'entreprise dispose du réseau gigaspeed le plus rapide de Belgique et est propriétaire des marques Telenet et Base.

Telenet est né en 1994 et emploie 3.364 personnes en Belgique.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	2,5 milliards d'euros
Bénéfice	307,2 millions d'euros
Dividende	1,305 euros
Capitalisation boursière	12.799.049,4 d'euros
Nombre d'actions	113.841.819 actions
Cours de l'action	34,02 euros

---

<sup>24</sup> [Overview \(telenet.be\)](https://www.telenet.be) Consulté le 31 mars 2021.

## 2.20 Aperam

« L'acier inoxydable est un alliage de fer, de chrome et, dans certains cas, de nickel et d'autres métaux, résistant à la corrosion. Entièrement et infiniment recyclable, l'acier inoxydable est le "matériau vert" par excellence. En effet, dans le secteur de la construction, son taux de récupération réel est proche de 100%. L'acier inoxydable est également neutre et inerte pour l'environnement, et sa longévité lui permet de répondre aux besoins de la construction durable. De plus, il ne lâche pas de composés qui pourraient modifier sa composition au contact d'éléments comme l'eau. En plus de ces avantages environnementaux, l'acier inoxydable est également esthétique, extrêmement hygiénique, facile à entretenir, très durable et offre une grande variété d'aspects. Par conséquent, on retrouve l'acier inoxydable dans de nombreux objets du quotidien. Il joue également un rôle de premier plan dans de nombreux secteurs, notamment l'énergie, les transports, le bâtiment, la recherche, la médecine, l'alimentation et la logistique. »<sup>25</sup>. Voici ce que l'on peut lire sur le site de l'entreprise.

L'entreprise occupe la seconde place du marché européen et est un des acteurs principaux en Amérique du Sud en matière d'acier inoxydable.

L'entreprise est tournée vers le développement durable. L'un de ses objectifs est de réduire sa consommation d'eau de 40% d'ici 2030.

Elle est active dans 40 pays différents. Elle possède 6 centres de production répartis entre le Brésil, la Belgique et la France et emploie plus de 9.600 collaborateurs.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant Aperam :

Chiffre d'affaires	3,624 milliards d'euros
Bénéfice	175 millions d'euros
Dividende	1,75 euros
Capitalisation boursière	438.418.92 d'euros
Nombre d'actions	79.996.280 actions
Cours de l'action	47,34 euros

---

<sup>25</sup> [What is Stainless Steel? - aperam](#) Consulté le 1<sup>er</sup> avril 2021

## 2.21 Melexis

« Melexis est un fournisseur mondial de solutions microélectroniques à semi-conducteurs et représente l'ingénierie qui permet le meilleur avenir imaginable - un avenir qui est sûr, propre, confortable et sain. Tous ces aspects se reflètent dans les applications que notre technologie rend possible. En combinant une passion pour la technologie avec une ingénierie véritablement inspirée. Melexis conçoit, développe et fournit des solutions microélectroniques innovantes qui permettent aux concepteurs de transformer leurs idées en applications qui soutiennent le meilleur avenir imaginable. Nos circuits intégrés communiquent avec le monde extérieur en combinant des signaux analogiques et numériques. Ils améliorent la sécurité, l'efficacité, la durabilité et le confort. »<sup>26</sup>.

L'entreprise est active dans divers secteurs comme l'automobile, le transport en général, les technologies du quotidien (machine à laver, etc.), les bâtiments connectés, l'industrie et le secteur médical.

L'entreprise est née en Belgique il y a plus de trente ans. Elle emploie aujourd'hui plus de 1.500 collaborateurs à travers 19 usines et est présente sur trois continents différents, notamment l'Europe, l'Asie et l'Amérique du Nord.

L'entreprise a fait son apparition dans l'indice BEL20 au mois de mars 2021.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, quelques chiffres clés concernant l'entreprise :

Chiffre d'affaires	507,5 millions d'euros
Bénéfice	69,3 millions d'euros
Dividende	0,91 euro
Capitalisation boursière	564.813,86 euros au 30 septembre 2017, elle n'a plus été revue depuis par l'entreprise.
Nombre d'actions	40.400.000 actions
Cours de l'action	86,50 euros

---

<sup>26</sup> [Semiconductor Solutions - Inspired Engineering #Melexis](#) Consulté le 2 avril 2021

## 2.22 Barco

« Imaginez une façon de voir, de sentir et de partager l'intangible. C'est ce qui se passe lorsque les big data deviennent un savoir. Lorsque les images deviennent une idée. Et quand les expériences prennent vie. C'est l'essence même de Barco. Dans un monde où les données et les contenus riches augmentent de manière exponentielle, Barco vous offre des solutions de visualisation impressionnantes et des solutions de collaboration innovantes pour vous aider à tisser des liens pertinents. Pour nous, ce qui compte c'est vous, nos clients. Nous vous aidons à atteindre vos objectifs, qu'il s'agisse de préserver la santé et la sécurité de millions de personnes, de créer des moments magiques ou d'aider les collaborateurs à mieux travailler ensemble. Nous vous aidons à donner le meilleur de vous-même au quotidien. Ensemble, nous favorisons l'atteinte de résultats optimaux à travers le monde. »<sup>27</sup>.

Barco est donc active dans le secteur de l'imagerie. L'entreprise propose des solutions pour le secteur de l'évènementiel, des soins de santé et de l'entreprise. Elle est présente en Amérique, en Asie et en Europe. Au total, son activité fleurit dans plus de 30 pays différents.

Barco existe depuis 1934 et emploie plus 3.300 collaborateurs.

L'entreprise a quitté l'indice BEL20 au mois de mars 2021.

Vous trouverez dans le tableau suivant, arrêté au 31 décembre 2020, date à laquelle clôture l'entreprise, quelques chiffres clés la concernant :

Chiffre d'affaires	770 millions d'euros
Perte	4,4 millions d'euros
Dividende	0,378 euro
Capitalisation boursière	55.879.787,78 d'euros
Nombre d'actions	97.487.438 actions
Cours de l'action	20,64 euros

---

<sup>27</sup> [À propos de Barco - Barco](#) Consulté le 2 avril 2021

### 3. Analyse.

Passons maintenant à l'analyse en tant que tel.

#### 3.1 Les réunions des comités d'audit.

##### 3.1.1 Le nombre de réunions.

Premièrement, intéressons-nous au nombre de réunions que tiennent les comités d'audit de ces sociétés. Pour rappel, le CSA exige en son article 7 :99 §5 alinéa 1<sup>er</sup> que les membres se rencontrent au minimum 4 fois par an.

Parmi les sociétés du BEL20, le nombre de réunions du comité d'audit est en moyenne de 6 par an.

Le comité d'audit qui tient le plus de réunions est celui d'Ab-Inbev avec 11 réunions en 2020. Ce nombre élevé peut sans doute s'expliquer par des circonstances exceptionnelles, telles que la crise sanitaire que nous avons connue au cours de l'année 2020. Les hypothèses peuvent être divergentes, cela pourrait aussi refléter un manque d'efficacité du comité d'audit en question ou encore un nombre de missions confiées par le conseil d'administration trop important, il est difficile de se prononcer en ne disposant que d'informations externes.

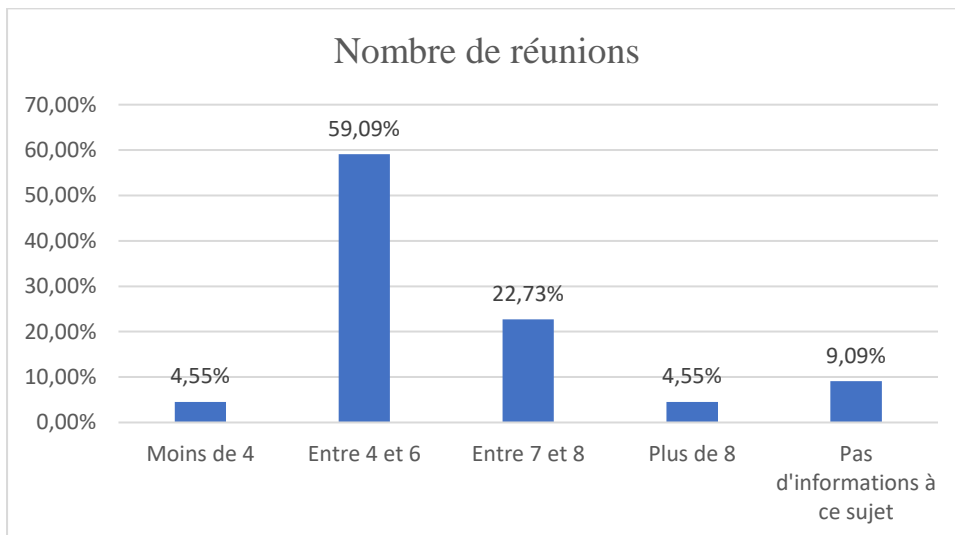
Parmi toutes les sociétés, une seule ne respecte pas la loi sur ce point. Il s'agit de Melexis. En effet, le comité d'audit de Melexis ne s'est réuni que trois fois en 2020. La société ne s'explique pas à ce sujet dans son rapport annuel.

Deux sociétés n'ont pas communiqué cette information dans leur rapport annuel. Il s'agit d'ING et de Proximus. Cependant, dans leur charte de gouvernance d'entreprise, Proximus et ING précisent que le comité d'audit a l'obligation de se réunir au moins 4 fois par an, comme l'exige la loi.

On peut donc affirmer que globalement et majoritairement, les sociétés du BEL20 respectent la loi à cet égard. Quinze d'entre elles vont même plus loin car elles tiennent plus de 4 réunions par an.

	n	%
Comités d'audit qui ont tenu moins de 4 réunions par an	1	4,55%
Comités d'audit qui ont tenu au moins 4 réunions par an	19	86,36%
Nombre de société qui ne communique pas l'information	2	9,09%

Au travers du graphique ci-dessous, on peut constater que les comités d'audit des sociétés du BEL20 se réunissent majoritairement entre 4 et 6 fois par an. En effet, 59,09% de l'indice boursier tient entre 4 et 6 alors que seulement 22,73% de celui-ci tient entre 7 et 8 réunions par an.



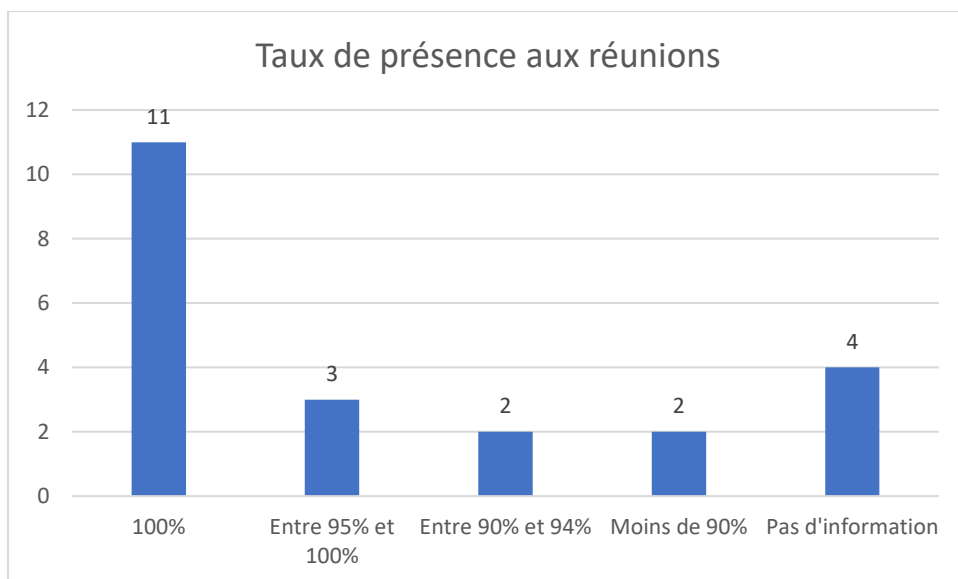
Avec 6 réunions annuelles, on peut dire que les sociétés du BEL20 se réunissent suffisamment. En effet, ce chiffre de 6 réunions par an leur permet de discuter des résultats financiers trimestriels de l'entreprise mais également d'aborder d'autres sujets à priori sereinement.

### 3.1.2 Taux de présence à ces réunions.

En moyenne, en 2020, et ce, malgré la pandémie de Covid-19 qui a touché le monde, un taux de présence aux réunions de 97% a été atteint par les sociétés du BEL20.

4 sociétés n'ont pas communiqué le taux de présence aux réunions de leur comité d'audit dans le rapport financier.

11 d'entre elles présentaient un taux de présence de 100%.



La plupart de ces réunions se sont tenues à distance, avec les moyens modernes que l’on connaît bien aujourd’hui. Ceci est conforme à ce que le code de gouvernance de l’entreprise 2020 prescrit en son principe 4.5 : “Chaque comité se réunit avec une régularité suffisante pour exercer efficacement ses obligations. La société organise – si nécessaire et justifié – des réunions de comité par téléphone, vidéo ou internet.”

Ce résultat est significatif car les comités d’audit comptent peu de membres et ceux-ci ont également des missions au sein du conseil d’administration. Ce taux de présence élevé prouve une réelle implication des membres dans les missions qui leur sont confiées.

### 3.1.3 Le contenu des réunions.

Dans les rapports annuels 2020 des sociétés du BEL20, on peut trouver les missions que le comité d’audit a remplies au cours de l’année écoulée. Parfois, ces missions sont citées de manière assez globale. Il n’a donc pas toujours été aisé, en tant qu’observateur externe, de savoir si oui ou non les comités d’audit des sociétés remplissaient les missions que le CSA leur dévolue. J’ai donc tenté de faire appel à mon esprit critique lors de la récolte des chiffres qui suivent.

Pour rappel, le comité d’audit se voit attribuer 5 missions légales par le CSA et 6 lorsque la société doit nommer, ou renouveler un commissaire. Ce qui était le cas de onze sociétés du BEL20 en 2020.

On retrouve l'ensemble de ces missions à l'article 7:99 §4 alinéa 1<sup>er</sup> du CSA. Elles sont également retranscrites au point 2.9 de ce mémoire.

En moyenne, les comités d'audit des sociétés du BEL20 remplissent 78% des missions légales qui leur sont attribuées.

	n	%
Nombre de comités d'audit qui accomplissent 100% des missions légales	8	63,64%
Nombre de comités d'audit qui n'accomplissent pas 100% des missions légales	14	36,36%

Au travers du tableau ci-dessus, on peut constater que majoritairement, les comités d'audit ne respectent pas 100% de leurs obligations légales en ce qui concerne les missions prévues par le CSA.

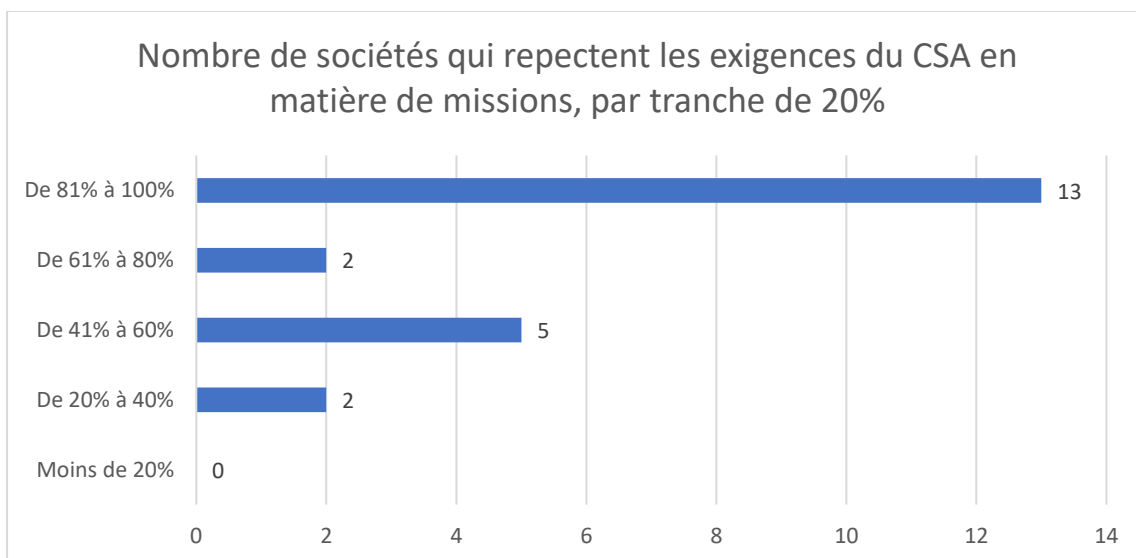
Cependant, un tiers tout de même des comités d'audit respectent 100% de leurs obligations.

Au travers de la lecture des rapports annuels des sociétés du BEL20, il ressort que la mission légale qui concerne le contrôle interne de l'entreprise est chaque fois respectée. Celle qui concerne le suivi du reporting financier est respectée par toutes les sociétés sauf une qui n'en fait pas part dans son rapport annuel. Quant à la mission concernant la surveillance de l'indépendance du commissaire, elle semble galvaudée par plusieurs comités.

De plus, sur les 11 sociétés qui devaient faire des recommandations au conseil d'administration quant à la nomination d'un nouveau commissaire ou du renouvellement du mandat de celui en place, sept ne semblent pas s'être conformées à cette obligation.

Dans le tableau ci-dessous, on retrouve, par tranche de 20%, le nombre de sociétés qui respectent les 5 ou 6 missions légales du CSA.

	n
Moins de 20%	0
De 20% à 40%	2
De 41% à 60%	5
De 61% à 80%	2
De 81% à 100%	13



On peut donc voir, à travers ce graphique, que la plupart des comités d’audit, à savoir 59,09% (13/22), respectent entre 81% et 100% des missions légales qui leur sont confiées.

9 (40,91%) sociétés ne respectent donc qu’entre 20% et 80% des missions légales qui leur sont confiées. Ceci peut s’expliquer par les éléments invoqués plus haut mais également par le fait que les comités d’audit se voient confier trop de missions, autres que les missions légales, par le conseil d’administration et dès lors n’ont plus assez de temps pour celles-ci. Seules des informations internes pourraient permettre de le vérifier.

En conclusion, il pourrait être recommandé aux comités d’audit d’être plus précis dans la communication des missions remplies par le comité d’audit.

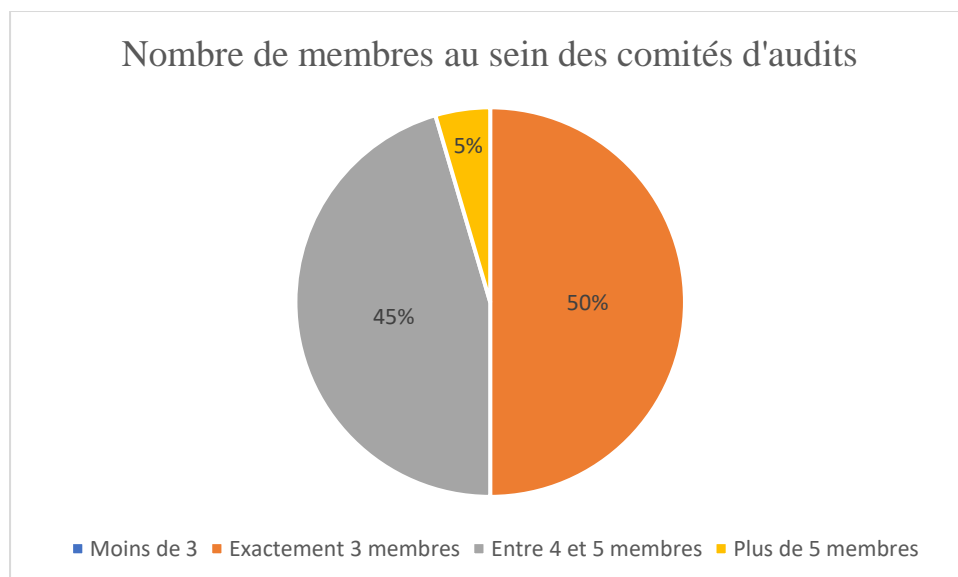
Une seconde recommandation pourrait être que les comités d’audit doivent mieux se plier aux exigences légales, quitte à refuser des missions demandées par le conseil d’administration si nécessaire.

### 3.2 Nombre de membres.

Dans cette section, nous allons analyser si les comités d'audit des sociétés du BEL20 respectent leurs obligations légales en matière de nombre de membres au sein du comité. Ensuite, nous analyserons la proportion de membres indépendants dans les comités d'audit ainsi que la proportion de membres non-exécutifs au sein de ceux-ci. Finalement, nous analyserons si le président du conseil d'administration est membre du comité et quelle(s) conséquence(s) cela a sur l'entreprise.

En moyenne, le comité d'audit des sociétés du BEL20 est composé de 4 membres. Pour rappel, le code de gouvernance de l'entreprise 2020 recommande que le comité d'audit soit composé de minimum trois membres dans son principe 4.3 (« Le comité d'audit, le comité de rémunération et le comité de nomination comprennent **au moins trois administrateurs**. Le conseil s'assure que la composition de chaque comité est globalement équilibrée et que chaque comité dispose de l'indépendance, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requise pour s'acquitter efficacement de ses tâches. »).

On peut d'ores et déjà constater que les 22 sociétés étudiées respectent la recommandation du code de gouvernance de l'entreprise 2020 en la matière. 11 d'entre elles vont même plus loin que cela et comptent plus de trois membres au sein de leur comité d'audit. Le comité d'audit qui compte le plus de membres est celui de Solvay, avec 6 membres en son sein.



Ce nombre supplémentaire apporte une plus grande diversité au sein du comité d'audit. Que ce soit au niveau parité homme-femme, au niveau des connaissances, des compétences, de

l'expérience ou d'autres éléments. Cela semble donc une bonne chose pour l'efficacité des comités d'audit des sociétés étudiées.

### 3.2.1 Nombre de membres indépendants.

Selon l'article 7 :99 §2 alinéa 1<sup>er</sup> du CSA, au moins un membre du comité d'audit doit être indépendant. Pour ce qui est de la définition de l'indépendance, ce point a été développé plus tôt dans ce mémoire.

De plus, dans le code de gouvernance de l'entreprise 2009, le principe 5.2/4 affiche cette recommandation : « Au moins la **majorité** des membres du comité d'audit est indépendante. Au moins un des membres est compétent en matière de comptabilité et d'audit. » Les sociétés du BEL20 se conforment bien à cette recommandation, certes ancienne mais qui reste une bonne pratique de gouvernance d'entreprise. Seules deux sociétés ne respectent pas cette recommandation, Colruyt et KBC, mais ont tout de même 50% (2 sur 4 pour les deux) des membres du comité d'audit qui sont indépendants. 7 comités d'audit sont même composés de membres exclusivement indépendants. Pour rappel, la tendance chez les législateurs est d'exiger que tous les membres du comité soient indépendants. Ces 7 sociétés se conforment donc déjà à cette tendance qui sera, peut-être un jour, la norme dans la loi belge.

En outre, au sein des comités d'audit des 22 sociétés étudiées, on compte au total 85 membres. Parmi ceux-ci, 66 peuvent être qualifiés d'indépendants. Ceci représente 77,65 % de la population. De plus, en moyenne, 3 membres sont indépendants dans les comités d'audit des sociétés du BEL20. Pour rappel, le nombre moyen de membres au sein de ces comités est de 4, comme expliqué plus haut.

Nombre total de membres	85
Nombre total de membres indépendants	66
Moyenne de membres indépendants dans les comités	3

On peut donc constater que toutes les entreprises du BEL20 se sont conformées à cette obligation légale. Pour rappel, les administrateurs indépendants doivent permettre une mission de surveillance plus efficace, notamment du conseil d'administration, par la voix du comité d'audit entre autres (Tiphaine, C. 2009).

### 3.2.2 Membres non-exécutifs.

Le CSA en son article 7 :99 §2 alinéa 1<sup>er</sup> exige aussi que les membres du comité d'audit soient exclusivement des membres non-exécutifs. Ce qui est bien le cas des 85 membres des comités d'audit des sociétés du BEL20.

### 3.2.3 Président du conseil d'administration membre du comité d'audit ?

Un dernier élément analysé dans cette partie est de savoir si le président du conseil d'administration siège au sein du comité d'audit. Il est intéressant de se poser cette question car le comité d'audit est un comité qui est là pour conseiller et assister le conseil d'administration. Idéalement, ce comité doit avoir une certaine indépendance, que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou vis-à-vis du conseil d'administration de celle-ci. Avoir le président du conseil d'administration, même comme simple membre, empêche cette indépendance. D'ailleurs, le code de gouvernance de l'entreprise 2020 dit ceci dans son principe 4.3 « Le conseil s'assure que la composition de chaque comité est globalement équilibrée et que chaque comité dispose de **l'indépendance**, des compétences, des connaissances, de l'expérience et de la capacité requises pour s'acquitter efficacement de ses tâches. ».

Ensuite, dans son principe 5.2/3, le code de gouvernance de l'entreprise 2009 recommandait que « Sans préjudice du 5.2./2, le président du conseil d'administration ne préside pas le comité d'audit. ». Ce principe ne figure plus dans le code de gouvernance de l'entreprise 2020. Cela ne veut pas dire pour autant que les entreprises ne doivent plus l'appliquer. Cela reste une pratique jugée comme une bonne pratique de gouvernance d'entreprise. Parmi les comités d'audit des sociétés du BEL20, aucun n'a pas pour président le président du conseil d'administration. De plus, seulement 6 d'entre elles comptent le président du conseil d'administration parmi les membres du comité d'audit.

Ceci peut peut-être s'expliquer par le fait de la recommandation de l'ancien code de gouvernance de l'entreprise. En effet, dans l'étude menée par Guberna en 2012, il ressort que 93% des entreprises étudiées respectaient cette recommandation et que 6% ne la respectaient pas et s'en expliquaient (principe de complain or explain expliqué plus tôt dans ce mémoire), tandis que seulement 1% ne respectait pas cette recommandation et ne s'en expliquait pas. On peut penser que les sociétés étudiées à l'époque allaient plus loin et décidaient de ne pas nommer le président du conseil d'administration parmi les membres du comité d'audit. Cette pratique, malgré le fait qu'elle ne fasse plus partie des recommandations aujourd'hui, pourrait

toujours être appliquée par les sociétés du BEL20. Ce qui est donc une bonne chose pour les comités d'audit étudiés, au niveau de leur indépendance.

### 3.3 Compétence des membres.

Dans son article 7 :99 §2 alinéa 3, le CSA exige que les membres qui forment le comité d'audit aient une compétence collective dans le secteur d'activité de l'entreprise pour laquelle ils sont administrateurs. De plus, il est aussi exigé par ce même article, qu'au minimum un de ses membres dispose de compétences suffisantes en comptabilité et en audit. Cette exigence manque un peu de précision. En effet, comment savoir si un administrateur dispose de compétences suffisantes en la matière s'il possède simplement un diplôme dans le domaine par exemple ? Est-ce jugé comme suffisant ? Certaines entreprises estiment que oui. De plus, dans les biographies des membres du comité d'audit, l'expérience professionnelle des membres n'était souvent pas très détaillée. Généralement, il s'agit d'une simple liste des expériences passées de l'administrateur, sans réelle explication de l'expérience et des compétences engrangées du fait des différentes missions qu'il a pu réaliser au cours de sa carrière. Difficile dans ces conditions de savoir si la compétence en audit et en comptabilité est vraiment acquise.

Le même problème s'est posé pour la compétence collective que doivent posséder les membres du comité. En effet, qu'entend le législateur ? Une expérience dans un domaine plus ou moins proche de l'entreprise est-elle suffisante ou faut-il une expérience dans ce qui est le cœur de métier de l'entreprise ?

J'ai donc fait appel à mon esprit critique et mon jugement pour cette partie. Selon moi, l'expérience en comptabilité et en audit doit s'acquérir par l'expérience du terrain et non par un « simple » diplôme. En ce qui concerne la compétence collective dans le domaine de l'entreprise, j'ai estimé qu'il fallait que chaque membre justifie d'une expérience dans un secteur ou une entreprise qui réalise le même métier que l'entreprise étudiée. Les résultats qui suivent contiennent donc une part de subjectivité et sont donc à interpréter en conséquence.

Au travers du tableau ci-dessous, on peut constater que seulement 36,36 % (8/22) des comités d'audit des sociétés du BEL20 disposent d'une compétence collective dans le domaine d'activité de l'entreprise. C'est le critère parmi les 15 critères retenus pour mon analyse qui pose le plus de problèmes aux sociétés étudiées. C'est également le critère légal le moins respecté. Cela peut s'expliquer, comme précisé plus tôt, par le fait de mon interprétation de la loi ou par le fait d'un manque de précision dans les rapports annuels des sociétés du BEL20.

Ensuite, seulement 32,94% (28/85) des membres des comités d'audit des sociétés du BEL20 peuvent justifier d'une compétence en comptabilité et en audit. Comme pour le point précédent, ces chiffres peuvent être expliqués, et ce, pour les mêmes raisons. Cependant, la loi n'exige

qu'un seul membre du comité avec de telles compétences. Donc, malgré ce chiffre faible, seules 5 sociétés du BEL20 ne respectent pas cette exigence.

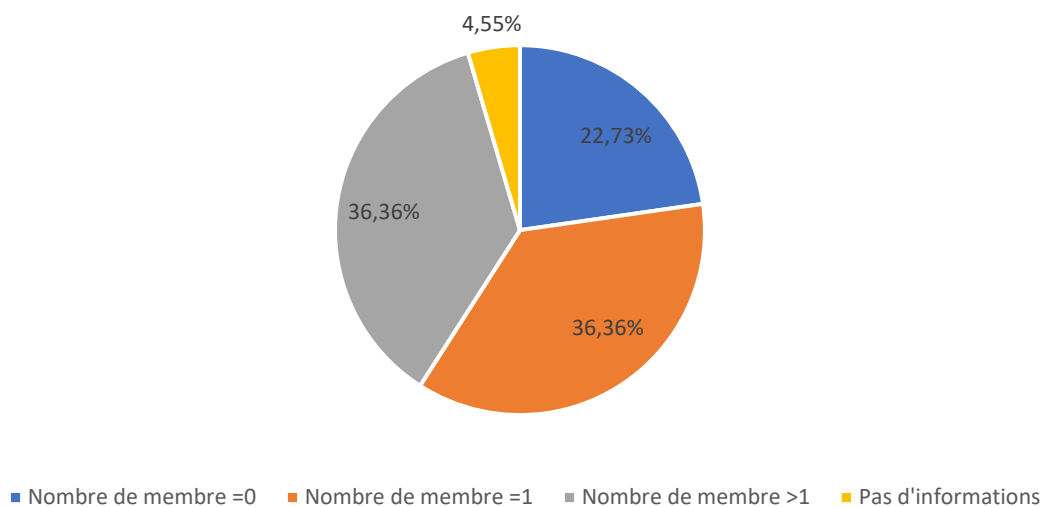
	n	%
Nombre de comités d'audit qui possèdent une compétence collective dans le domaine de l'entreprise	8	36,36%
Nombre de membres qui justifient une compétence en audit et en comptabilité	28	32,94%

Si l'on se penche un peu plus en détail sur ces chiffres, on peut voir que seule 1 société ne divulgue pas d'informations à ce sujet. Il s'agit de la société Colruyt. En effet, aucune biographie des administrateurs de l'entreprise n'est fournie dans le rapport annuel du groupe ni même sur son site.

Ensuite, on peut remarquer qu'au total 72,72% (16/22) des sociétés respectent l'obligation légale prévue à l'article 7 :99 §2 alinéa 3 du CSA en ce qui concerne la compétence en comptabilité et en audit. 36,36 % (8/22) d'entre elles font même mieux puisqu'elles ont plus d'un membre qui possède des compétences en comptabilité et en audit. Globalement cette obligation légale semble donc bien respectée.

1 seule entreprise peut se targuer d'avoir l'ensemble de ses membres du comité d'audit qui jouissent de cette compétence, il s'agit de l'entreprise Ackermans & Van Haeren.

### Nombre de membres des comités d'audit avec des compétences en comptabilité et en audit



En conclusion, il semble que les sociétés du BEL20 respectent l'exigence légale en matière de compétence en comptabilité et en audit mais pas celle de la compétence globale (sous réserve toujours des hypothèses adoptées).

### 3.4 Mandats des membres du comité.

#### 3.4.1 Cumul des mandats.

Au travers de cette section, nous allons analyser si les membres du comité d'audit exercent un ou plusieurs mandats dans d'autres conseils d'administration ou comités d'entreprise différents et l'impact que cela peut avoir. J'entends par là une entreprise autre que la société du BEL20 qui l'aura mandaté pour cette mission. Nous analyserons aussi si les membres du comité d'audit siègent dans d'autres comités de l'entreprise étudiée.

Dans le tableau ci-dessous, j'ai considéré la population totale comme tous les membres qui composent les 22 comités d'audit étudiés. Parmi ceux-ci, on peut voir que 47 exercent leur fonction dans au moins un autre comité que le comité d'audit de l'entreprise étudiée. De plus, 58 d'entre eux exercent des mandats dans d'autres conseils d'administration et/ou comités que les entreprises étudiées.

	n	%
Total de membres au sein des comités d'audit	85	100,00%
Nombre de membres qui sont membres dans au moins un autre comité de l'entreprise	47	55,29%
Nombre de membres qui sont membres dans au moins un autre comité d'une autre entreprise	58	68,24%

Ci-dessous, les proportions moyennes au sein des comités d'audit :

	%
Proportion moyenne de membres qui sont membres d'au moins un autre comité de l'entreprise	54,55%
Proportion moyenne de membres qui sont membres d'au moins un autre comité d'une autre entreprise	73,92%

On peut constater qu'en moyenne, plus de la moitié (54,55%) des administrateurs des comités d'audit des sociétés du BEL20 siègent dans un ou plusieurs autres comités au sein de l'entreprise étudiée.

De plus, on peut également constater qu'en moyenne, la majorité (73,92 %) des membres des comités d'audit ont un mandat dans une autre entreprise, que ce soit simplement dans le conseil d'administration ou dans un comité de celle-ci.

Ackermans & Van Haeren et Melexis sont les deux seules sociétés dont les membres du comité d'audit ne siègent pas dans le conseil d'une autre entreprise. Ces deux sociétés peuvent être considérées comme des exemples en la matière. Seulement, est-ce que le fait que ces membres ne briguent pas de mandats dans d'autres entreprises ne les empêche pas d'acquérir d'autres compétences ou connaissances qu'ils pourraient mettre au service de l'entreprise ?

Au contraire, le fait d'avoir plusieurs mandats dans plusieurs entreprises peut amener à se poser des questions en ce qui concerne l'impartialité des membres en question. En effet, comment savoir si des conflits d'intérêt ne naissent pas de ces multiples mandats ? Un administrateur pourrait être présent dans les conseils d'administration de deux (ou même plus) sociétés concurrentes. Dans ces conditions, comment être certain que ce mandataire prendra des décisions ou donnera des conseils ou son avis sans être influencé par ce qu'il sait grâce à ses autres mandats ? Ou qu'il ne divulguera pas des informations qu'il ne devrait pas communiquer ? En la matière, le code de gouvernance de l'entreprise 2020 précise en son principe 6.7 que "Chaque administrateur informe le conseil de tout conflit d'intérêts qui à son avis pourrait affecter son jugement. En particulier, au début de chaque réunion du conseil ou d'un comité, les administrateurs déclarent s'ils ont un conflit d'intérêts à propos des points à l'ordre du jour. ». À la lecture de ce passage, on comprend que ce point doit être abordé par la société, ce qui devrait permettre d'éviter des conflits d'intérêts tels qu'évoqués plus haut.

Par contre, en ce qui concerne les mandats dans divers comités au sein de la même entreprise, seuls trois comités ne comptent aucun membre dans le cas. Il s'agit de Umicore, UCB et Cofinimmo. Ceci permet aux membres du comité d'audit de ne pas se voir déléguer trop de missions. En effet, un membre siégeant dans un autre comité de l'entreprise se verrait attribuer des missions propres au comité en question, en plus des missions au sein du conseil d'administration et celles au niveau du comité d'audit. Cela peut paraître beaucoup, surtout si le membre en question fait également partie du conseil d'une autre entreprise.

En conclusion, il semble que le fait de siéger dans plusieurs comités au sein de la même entreprise ne soit pas une bonne chose. Par contre, quand il s'agit d'avoir plusieurs mandats en même temps dans plusieurs entreprises, l'apport semble plus nuancé.

### 3.4.2 Durée moyenne des mandats.

Au travers de la section suivante, nous allons analyser la durée moyenne des mandats des administrateurs siégeant au sein du comité d'audit ainsi que l'impact que cette longévité peut avoir sur les administrateurs en question.

Pour ce critère, j'ai fait le choix de me baser sur la durée totale du mandat au sein de l'entreprise. En effet, certaines entreprises indiquaient la date de début de mandat de l'administrateur au sein du conseil d'administration et celle du début de mandat en tant que membre du comité d'audit tandis que d'autres indiquaient uniquement la date d'entrée au sein du conseil d'administration. J'ai fait ce choix dans un souci de comparabilité des données. Sachant cela, les éléments qui suivent sont donc à nuancer.

La durée moyenne des mandats au sein des comités d'audit des sociétés du BEL 20 est de 8 ans.

Le mandat le plus long est presté par un administrateur de l'entreprise Melexis. Cette société est aussi celle avec la durée moyenne de mandat la plus longue, à savoir 16 ans.

Avec une durée moyenne de 8 ans, on peut dire que les membres des comités d'audit des sociétés du BEL20 prestent des mandats d'une durée que l'on peut qualifier de correcte. En effet, au bout de 8 ans, les membres du comité d'audit ont acquis une connaissance suffisante de l'entreprise. D'une part, cela semble être une durée qui ne remet pas en cause l'indépendance des administrateurs, en ce qui concerne les membres indépendants des comités d'audit, et d'autre part, cette durée moyenne permet aux administrateurs de prester d'autres mandats dans d'autres entreprises et ainsi enrichir leurs connaissances, ainsi que leurs compétences, ce qui leur permettra d'être de meilleurs administrateurs dans d'autres comités d'audit.

### 3.5 Charte de gouvernance.

Dans cette section, nous allons examiner si les comités d'audit se conforment à cette recommandation de l'ancien code de gouvernance de l'entreprise, à savoir celui de 2009. En effet, ce principe a été abandonné dans le code de gouvernance de l'entreprise 2020.

Parmi les 22 sociétés analysées, 18 ont publié sur leur site une charte de gouvernance qui concerne le comité d'audit spécifiquement ou ont publié une charte de gouvernance qui inclut une partie concernant le comité d'audit. Seulement 4 d'entre elles n'ont dès lors pas publié de charte.

Une telle charte n'est pas une obligation légale mais permet cependant de légitimer les différents actes posés par le comité (Kalbers et Fogarty, 1993).

	n
Nombre de sociétés qui ont publié une charte de gouvernance spécifique au comité d'audit/ une charte de gouvernance qui contient une partie concernant le comité d'audit	18
Nombre de sociétés qui ne l'ont pas fait	4

De plus, même s'il ne s'agit pas d'une obligation légale et que ce n'est pas prévu non plus dans le code de gouvernance d'entreprise 2020, cette obligation faisait bien partie du code de gouvernance de l'entreprise 2009. En effet, le principe 5.1 de ce dernier disait : “ Le conseil d'administration établit et publie le règlement d'ordre intérieur de chaque comité dans la Charte GE. Il décrit également la composition et le mode de fonctionnement de chaque comité dans la Déclaration GE.”. Ce principe n'est plus recommandé aujourd'hui mais cela ne signifie pas pour autant que ce n'est plus une pratique de bonne gouvernance. Cela permet une certaine transparence du conseil d'administration et de ses comités vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise.

On peut donc conclure que les entreprises du BEL20, pour la grande majorité d'entre elles, continuent de se tenir à ce principe et conservent ainsi une certaine transparence.

### 3.6 Respect du CSA.

Pour rappel, pour mon analyse, 15 critères ont été retenus. Parmi ceux-ci, 7 sont des critères légaux, 1 est issu du code de gouvernance de l'entreprise 2020 et les 7 autres sont issus de recommandations émanant de la recherche scientifique.

Parmi les 22 sociétés étudiées, seules 2 respectent les 7 critères légaux retenus pour mon analyse. 8 d'entre elles ne respectent pas un des critères et 12 ne respectent pas deux critères. Toutes les sociétés respectent au moins 3 critères parmi les critères légaux fixés.

	n	%
Respect de tous les critères	2	9,09%
Non respect d'un critère	8	36,36%
Non respect de plus d'un critère	12	54,55%

Penchons-nous maintenant un peu plus en détail sur ces chiffres et regardons les critères qui ne sont pas respectés par les sociétés du BEL20.

Vous trouverez dans ce tableau, dans la colonne de gauche, les 7 critères légaux retenus pour mon analyse. Dans la deuxième colonne se trouvent les exigences légales et dans la troisième le nombre de sociétés qui sont en infraction par rapport au critère en question.

	Exigences légales minimum	n
Nombres de réunion	4	1
Nombre de membres indépendants	1	0
% membres exécutifs	100%	0
Nombre de membres présents dans le comité d'audit et membres du conseil d'administration	100%	0
Membres avec des compétences en audit/compta	1	5
Compétence collective dans le domaine d'activité de l'entreprise	/	12
Nombre de missions du CSA remplies par le comité d'audit	/	14

Seuls trois critères sont respectés par toutes les sociétés.

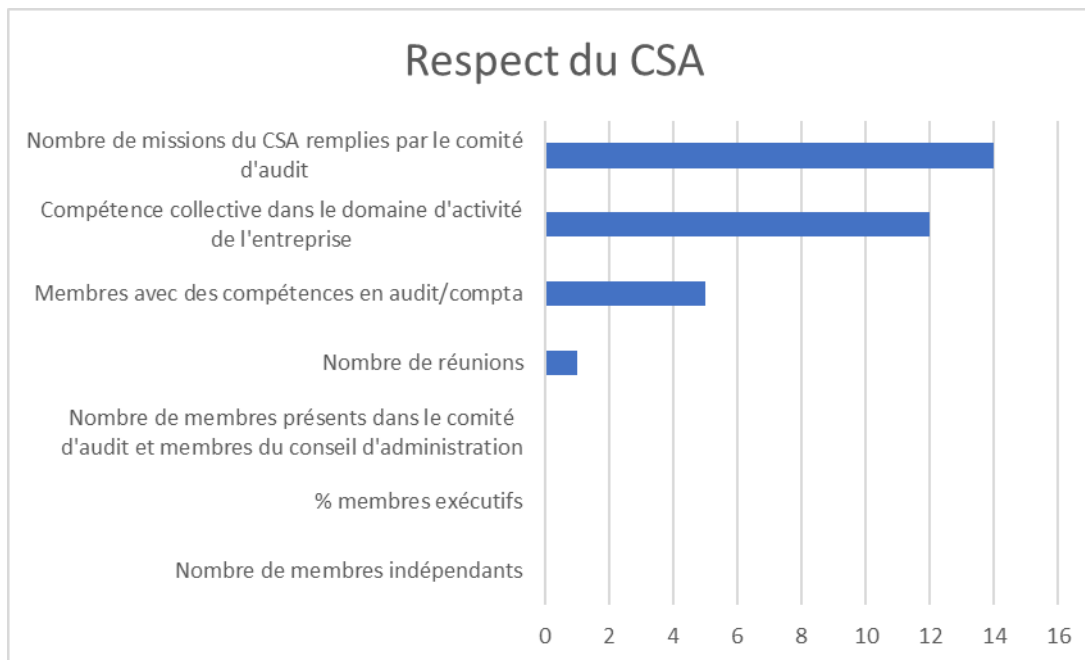
Premièrement, on peut constater qu'une seule entreprise ne respecte pas l'obligation relative au nombre de réunions annuelles tenues par le comité d'audit. Il s'agit de Melexis. 2 sociétés

ne donnent pas d'indication à ce niveau-là. Il s'agit de Proximus et d'ING. Cependant, dans leur charte de gouvernance d'entreprise, les deux sociétés précisent que le comité d'audit a l'obligation de se réunir au moins 4 fois par an, conformément à la loi. De ce fait, j'en ai déduit que ces sociétés ne sont pas en infraction par rapport à ce critère.

Deuxièmement, le critère le moins bien respecté par les 22 sociétés analysées est celui du respect par le comité d'audit des missions légales fixées par le CSA, comme expliqué plus tôt. Cela peut s'expliquer par le fait qu'en tant qu'utilisateur externe, il n'est pas toujours aisé de comprendre ce qu'a voulu dire l'entreprise. En effet, une mauvaise interprétation du texte pourrait exister. Ces résultats sont donc à lire avec prudence.

Troisièmement, beaucoup d'entreprises sont jugées en infraction par rapport aux exigences du CSA du fait du non-respect de l'exigence en matière de compétence en audit et en comptabilité par au moins un membre du comité d'audit. La compétence collective du comité d'audit dans le domaine d'activité de l'entreprise est aussi sujette à beaucoup d'infractions par les sociétés étudiées. Comme expliqué auparavant dans ce mémoire, ces deux critères ont posé de légers problèmes au cours de l'analyse. Il faut donc interpréter ces résultats avec prudence.

Le graphique suivant présente un résumé de ces propos.



On peut donc dire qu'en majorité, les sociétés qui composent l'indice du BEL20 ne respectent pas les exigences du CSA à 100%. On ne peut que leur conseiller de s'améliorer en la matière.

Cependant, comme expliqué antérieurement et comme vous le lirez plus loin, ces résultats sont à nuancer.

### 3.7 Comparaison des résultats.

Le 18 décembre 2020, le CEAOB publiait une étude sur les comités d'audit des EIP européennes. Parmi les données analysées, le respect des exigences légales, fixées par le CSA en Belgique et par la directive européenne 2006/43 du 17 mai 2006 et la directive européenne 537/2014 du 16 avril 2014 au niveau européen, a été analysé.

Au niveau belge, c'est le CSR qui a été chargé de récolter les données. 68 comités d'audit belge ont répondu à l'enquête (sur un total de 179 comités d'audit sollicités).

Ces études portaient sur l'exercice social 2019. Mon analyse porte sur les chiffres de 2020. Une partie des divergences pourrait venir de cette différence temporelle. On peut s'attendre à ce que cette différence joue en faveur des sociétés du BEL20 car ces dernières auront eu une année de plus pour se conformer aux exigences légales.

De plus, ces deux études concernent des EIP. Les sociétés cotées sont des EIP. Mais toutes les EIP ne sont pas des sociétés cotées. Des différences pourraient donc être justifiées par cette explication. En effet, les sociétés cotées se doivent d'être plus transparentes car elles ont plus de parties prenantes que d'autres EIP. De ce fait, elles ont davantage intérêt à respecter les exigences légales que les EIP. Elles sont également plus contrôlées. De nouveau, cela devrait les inciter à mieux respecter la loi.

Les résultats qui suivent, en ce qui concerne les moyennes belges et européennes, ont été récoltés auprès des comités d'audit eux-mêmes, par le biais d'un questionnaire. Les comités peuvent manquer de recul par rapport à leur mission et ne pas la remplir aussi correctement que ne l'exige la loi. De plus, dans les rapports annuels 2020, qui ont servi de base pour mon analyse, certaines missions n'ont peut-être pas été décrites de manière assez optimale ou ont été simplement oubliées. Ou alors le message que les sociétés voulaient faire passer n'a pas été bien compris.

Ces études se sont surtout concentrées sur le respect des missions légales dévolues au comité d'audit. Les autres critères analysés lors de mon étude ne font pas l'objet d'une publication, par aucun de ces deux organes. Dans ce qui suit, nous allons comparer les résultats de ces études avec les résultats que j'ai moi-même obtenus.

	BEL 20	Belge	Europe
Suivi de la fonction de contrôle interne	100%	90%	89%
Suivi de l'indépendance du commissaire	72,73%	97%	95%
Suivi du reporting financier	95,45%	94%	90%
Suivi du contrôle légal des comptes	77,27%	85%	97%
Communication des résultats du contrôle légal au conseil d'administration	59,09%	96%	88%
Suivi de la nomination ou du renouvellement du mandat du commissaire, le cas échéant	45,45%	91%	33%
Moyenne	75%	92%	82%

Dans la colonne de gauche, vous trouvez le critère légal analysé. Ensuite vous trouvez, en pourcentage, la proportion de sociétés de l'échantillon qui respectent l'exigence en question.

Premièrement, on peut constater que du point de vue de la fonction de suivi du contrôle interne, les sociétés du BEL20 font mieux que la moyenne belge et que la moyenne européenne également. En effet, les 22 sociétés étudiées remplissent cette fonction. De plus, les sociétés du BEL20 font également mieux, de nouveau que la moyenne belge et européenne, en ce qui concerne le suivi du reporting financier de l'entreprise. 95,45 % des sociétés du BEL20 disent le faire alors que seulement 90 % des EIP européennes l'affirment. La différence avec la moyenne belge est plus restreinte, de l'ordre de 1,45%.

Deuxièmement, la moyenne du respect du suivi du contrôle légal des comptes annuels est légèrement en dessous de la moyenne des EIP belges. La différence avec la moyenne européenne est plus importante, de l'ordre de 19,73%. Ceci signifie que les sociétés belges respectent moins cette obligation que les sociétés européennes de manière générale.

Troisièmement, en ce qui concerne le suivi de l'indépendance du commissaire et la communication des résultats du contrôle légal des comptes au conseil d'administration, on peut voir que les moyennes des comités d'audit des sociétés du BEL20 sont en dessous des moyennes belges et européennes. Ces différences sont assez importantes. Elles sont résumées dans le tableau ci-dessous.

	Difference avec les EIP belges	Difference avec les EIP européennes
Suivi de l'indépendance du commissaire	24,27%	22,27%
Communication des résultats du contrôle légal au conseil d'administration	36,91%	28,91%

Enfin, c'est au niveau du suivi de la nomination ou du renouvellement du mandat du commissaire que l'écart entre la moyenne belge et les chiffres des sociétés du BEL20 est le plus important. Sur les 22 sociétés analysées, pour rappel, 11 étaient concernées par cette mission et seulement 4 s'y étaient attelées. En ce qui concerne les EIP belges, 23 comités d'audit étaient concernés et 21 s'y sont attelés. Il semblerait donc que les sociétés du BEL20 soient de mauvaises élèves en la matière. Cependant, un manque de clarté dans le rapport annuel 2020 ou même un oubli de leur part pourrait justifier une telle différence. De plus, au niveau européen, on remarque que la moyenne est de seulement 33%, une différence de 12,45% avec les sociétés du BEL20. Les EIP européennes sont donc de moins bons élèves que les sociétés du BEL20 visiblement.

En conclusion, on peut voir qu'en moyenne, les sociétés du BEL20 sont de moins bons élèves que leurs "homologues" belges ou européens de manière globale.

### 3.8 Conclusion de l'analyse.

Comme vous avez pu le lire dans la première partie de ce mémoire, la loi et la recherche scientifique attendent du comité d'audit qu'il remplisse un certain nombre de tâches. Par exemple, veiller à l'indépendance du commissaire, veiller au bon fonctionnement du contrôle interne, apporter sa connaissance en matière de reporting et de gestion des risques, faire en sorte que ses obligations et son fonctionnement soient formalisés dans une charte par l'entreprise, parmi d'autres choses.

Au travers de l'analyse réalisée, nous avons tenté de savoir si les comités d'audit des sociétés de l'indice boursier du BEL20 se conformaient, ou non, à ces diverses exigences.

Pour rappel, le but d'un comité d'audit réside dans sa capacité à renforcer la fiabilité et la qualité des états financiers de l'entreprise, ce qui aura pour conséquence de renforcer la confiance des investisseurs dans ces états, ce qui est considéré comme un objectif important par les législateurs à travers le monde. De plus, le rôle du comité d'audit est aussi de « protéger » les actionnaires et les créanciers de l'entreprise en veillant à ce que les actions des managers notamment en matière de reporting financier, de gestion des risques et de contrôle interne soient profitables à l'entreprise.

On peut constater que, globalement et à travers les critères retenus, les comités d'audit des sociétés du BEL20 se conforment assez bien à leur rôle, notamment en matière de nombre de membres qui composent ce comité ou en matière de charte de gouvernance. Cependant, certains éléments, tel que la compétence collective des membres du comité dans le domaine d'activité de l'entreprise ou encore l'indépendance de ceux-ci restent à améliorer. Comme expliqué plus tôt, ces résultats sont à nuancer. En effet, en tant que lecteur externe, l'information n'est pas toujours aisée à comprendre.

Il reste donc des points d'amélioration pour les comités d'audit des sociétés du BEL20 même si ceux-ci endossent globalement bien leur rôle.

## Limites.

Lors de la rédaction de ce mémoire, certaines limites ont été rencontrées. Voici, de manière la plus exhaustive possible, celles que j'ai pu identifier :

Premièrement, la partie pratique de ce mémoire n'est composée que de données quantitatives. Il aurait été intéressant, peut-être, d'utiliser des données qualitatives comme par exemple, des interviews de différents membres de Comité d'audit ainsi que de commissaires. En effet, les données utilisées sont toutes issues des rapports annuels des sociétés du BEL20. Un manque de recul sur ces informations peut apparaître. Un point de vue plus critique sur le fonctionnement des comités d'audit aurait pu être pertinent.

Deuxièmement, la partie pratique ne porte que sur des sociétés cotées du BEL20. Il aurait pu être judicieux de compléter cette analyse en s'appuyant sur le cas de grandes et moyennes entreprises non cotées qui ont tout de même constitué un comité d'audit sans en avoir l'obligation légale. Cela aurait pu apporter de la diversité dans cette analyse et aurait permis de comparer différents cas.

Troisièmement, et comme vous avez pu le lire dans les pages précédentes, les rapports annuels 2020 des sociétés du BEL20 ont servi de base pour récolter les chiffres qui font l'objet de l'analyse. En tant qu'utilisateur externe, il n'est pas toujours aisé de comprendre ce qu'a voulu dire l'entreprise. En effet, une mauvaise interprétation du texte pourrait avoir lieu. Ces résultats sont donc à lire avec prudence.

Finalement, les résultats obtenus dans les études du CEAOB et du CSR, ont été récoltés auprès des comités d'audit eux-mêmes, par le biais d'un questionnaire. Les comités peuvent manquer de recul par rapport à leur mission et ne pas le remplir en toute impartialité.

## Conclusion.

Ce mémoire avait pour ambition d'analyser les rôles respectifs du comité d'audit et de son commissaire. Deux points importants ont été mis en avant. Premièrement, l'ensemble des exigences issues de la loi et celles issues des consensus de la recherche et deuxièmement, analyser si ces éléments étaient réellement appliqués par les sociétés. Une synthèse de la littérature ainsi qu'une collecte de données quantitatives a permis d'arriver aux résultats tel que décrits dans les lignes qui suivent afin de répondre à la problématique de ce mémoire.

Dans un premier temps, il faut noter que c'est suite à différents scandales financiers de la fin du siècle précédent et au début du siècle actuel que la gouvernance d'entreprise a fait son apparition. Celle-ci peut se définir comme « un ensemble de relations entre le management d'une entreprise, sa direction, ses actionnaires et ses parties prenantes ». Son but est d'améliorer la qualité des états financiers de l'entreprise (Anderson et al. 2003). Cela passe, entre autres, par l'instauration d'un comité d'audit. Ce dernier se voit confier différentes missions par les législateurs à travers le monde qui poursuivent tous plus ou moins le même objectif, à savoir, l'amélioration des états financiers de l'entreprise. Aujourd'hui et chez nous, c'est le CSA qui régit le comité d'audit. Au travers de la partie théorique de ce mémoire, nous avons pu nous rendre compte des exigences que les comités d'audit doivent remplir. De plus, dans cette partie, nous avons pu répondre aux différentes questions posées en introduction de ce mémoire. En résumé, voici les réponses qui y sont apportées.

Tout d'abord, quels sont les exigences légales pour le comité d'audit ? Plusieurs obligations légales sont dévolues au comité d'audit. Notamment, les six missions obligatoires qui lui sont confiées dans le code. Il y a également l'obligation de se réunir minimum quatre fois par an. Le comité d'audit doit aussi posséder une compétence collective dans le domaine d'activité de l'entreprise pour le compte de laquelle il agit. De plus, il doit y avoir au minimum un membre qui possède des compétences en audit et en comptabilité. Ses membres doivent tous être issus du conseil d'administration et être des administrateurs non-exécutifs. Finalement, il faut aussi qu'il y ait minimum 1 membre indépendant au sein du comité.

Ensuite, que recommande la recherche internationale ? Selon la littérature scientifique, pour qu'un comité d'audit réalise sa mission au mieux, il y a plusieurs conditions. Tout d'abord, l'indépendance des membres du comité d'audit est un élément très important pour la littérature scientifique. En effet, les administrateurs indépendants doivent permettre une mission de surveillance plus efficace. La recherche scientifique recommande également au comité d'audit

de formaliser ses responsabilités dans une charte de gouvernance d'entreprise. En effet, cette charte doit permettre de légitimer les différents actes posés par le comité. Finalement, un autre élément important émanant de la littérature scientifique, est le lien entre le contrôle interne et le comité d'audit. En effet, ces deux outils sont des éléments importants pour la bonne gouvernance d'entreprise. Ces deux outils collaborent et poursuivent des missions parfois similaires.

En outre, comment doit être composé un comité d'audit ? Il faut qu'un comité d'audit, selon le code de gouvernance de l'entreprise 2020, soit composé de minimum trois membres. De plus, ce comité doit respecter les exigences légales en la matière, telles que citées précédemment.

Finalement, quels sont les interactions entre ce dernier et le commissaire ? Le commissaire et le comité d'audit collaborent notamment sur la question du contrôle interne. En effet, ils doivent tout deux l'évaluer. Ils peuvent échanger sur le sujet et le comité d'audit peut se baser sur l'avis du commissaire. Les échanges entre eux sont notamment régit par les normes ISA 260 et 265. De plus, le comité d'audit prend directement part à la nomination du commissaire. Cependant, le commissaire doit toujours bien veiller à rester indépendant de l'entreprise qui le mandate. Le comité d'audit est là notamment pour veiller à cette indépendance. Finalement, une collaboration efficace entre le comité d'audit et le commissaire doivent mener à des états financiers de qualité supérieure.

Nous avons pu constater que le comité d'audit joue donc un rôle important dans la gouvernance d'entreprise mais apporte bien plus que cela à l'entreprise. Il semblerait donc qu'il soit un réel outil clé aujourd'hui pour les entreprises qui décident ou sont obligées d'en constituer un.

Dans un second temps, nous avons analysé si, dans la réalité, au travers des sociétés qui composent l'indice boursier du BEL20, ces éléments étaient appliqués. Pour rappel, les données ont été récoltées au moyen des rapports annuels de ces sociétés. Les chiffres qui sont délivrés dans cette analyse sont donc des données récoltées par un lecteur externe, il faut donc interpréter et nuancer les conclusions de l'analyse en gardant ceci à l'esprit. Il ressort donc de cette analyse que seulement 9% des sociétés du BEL20 respectent toutes les exigences légales retenues pour l'analyse, en matière de comité d'audit. Elles sont donc 91% à ne pas se tenir à de telles obligations. De plus, la majorité d'entre elles ne respectent pas deux critères légaux analysés. Ces chiffres peuvent démontrer plusieurs choses. Premièrement, cela peut signifier que les sociétés du BEL20 ne se conforment tout simplement pas à ce que le législateur attend de ces dernières. Deuxièmement, la loi n'est peut-être pas bien comprise par les comités d'audit

des sociétés du BEL20. Un manque de clarté est donc peut-être à la base de ces transgressions. Troisièmement, la loi est peut-être trop exigeante et les comités d'audit ne parviennent simplement pas à remplir leur rôle correctement de ce fait. Quatrièmement, il se pourrait aussi que les sociétés du BEL20 n'expliquent pas de manière assez claire, dans leurs rapports annuels respectifs, les missions que leur comité d'audit accomplit. En résumé, deux champs d'action pourraient être à envisager pour le futur, soit une plus grande clarté de la loi, soit une plus grande clarté des missions effectuées par le comité d'audit des sociétés du BEL20. Cependant, comme vous pouvez le lire dans la partie dédiée aux limites de ce mémoire ainsi que dans l'analyse des comités d'audits des sociétés du BEL20, ces résultats sont à nuancer pour plusieurs raisons, notamment le fait que les données ont été récoltées par un lecteur externe, ce qui peut engendrer des problèmes de compréhension.

Enfin, dans l'avenir, une analyse pourrait être réalisée afin de voir si les entreprises du BEL20 se sont mieux conformées aux exigences légales. De plus, le CSA, tel qu'il est connu aujourd'hui, est obligatoirement appliqué par les sociétés concernées depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2020. Une analyse de l'évolution de ce code, en matière d'exigence vis-à-vis du comité d'audit, pourrait également être envisagée.

## Bibliographie.

Littérature scientifique :

Anderson, K. L., Deli, D.N., Gillan, S.L. (2003). "Boards of directors, audit committees and the information content of earnings." Weinberg Center for Corporate Governance Working Paper 03.

Arena M. , A. G. (2009). "Identifying Organizational Drivers of Internal Audit Effectiveness." *International journal of auditing* 13: 43-60.

Barua A., R. D. V., Sharma V. (2010). "Audit Committee Characteristics and Investment in Internal Auditing." *Journal of Accounting and Public Policy* 29: 503-513.

Bédard, J. G., Yves (2010). "Strengthening the Financial Reporting System: Can Audit Committees Deliver?" *International journal of auditing* 14(2): 147-210.

Bligh, M. D. G. G. (2017). "The role of internal auditing in corporate governance: a Foucauldian analysis." *Accounting, auditing & accountability journal*, 30(3): 699-719.

Birkett, B. S. (1986). "The recent history of corporate audit committee." *The Accounting Historians Journal* 13: 109-124.

Christopher J., S. G., Leung P., (2009). "A Critical Analysis of the Independence of the Internal Audit Function : Evidence from Australia »." *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22: 200-220.

Collier, P., Zaman, M. (2005). "Convergence in European corporate governance : the audit committee concept." *Corporate governance : an international review* 13: 753-768.

Coram P., F. C., Moroney R. (2008). "Internal Audit, Alternative Audit Structures and the Level of Misappropriation of Assets Fraud " *Accounting and Finance* 48: 1-17.

Dago Muñiz, K. (2019). "Corporate Governance : Étude de l'évolution du code de Corporate Governance belge". <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:19155>

Davies M. (2009). "Effective working relationships between audit committees and internal audit—the cornerstone of corporate governance in local authorities, a Welsh perspective." *Journal of Management and Governance* 13: 41-73.

Dellai Hella, O. M. A. B. (2018). "Impact de l'interaction entre le comité d'audit et la fonction de l'audit interne sur l'efficacité de l'audit interne." *Gestion* 2000 35: 121 à 141.

- DeZoort, F. T. (1998). "An analysis of experience effects on audit committee members' oversight judgments." *Accounting, Organizations and Society* 23: 1-21.
- Flint, D. (1988). *Philosophy and principles of auditing.*, London : Macmillan Education.
- Frankel R. M., J. M. F., Nelson K. K. (2002). "The Relation between Auditors' Fees for Nonaudit Services and Earnings Management." *The Accounting Review* 77: 71-105.
- Gendron, Y., Cooper, D.J., Townley, B. (2001). "In the name of accountability : State auditing, independence and new public management." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 14: 278-310.
- GHOSH A. AND MOON D. (2005). "Auditor tenure and perceptions of audit quality " *Accounting Review*, 80: 585-612.
- Goodwin J., Y. T. Y. (2001). "Two Factors Affecting Internal Audit Independence and Objectivity : Evidence from Singapore." *International journal of auditing* 5: 107-125.
- Gregory Jackson, A. M. (2005). "Continuity and Change in Corporate Governance: comparing Germany and Japan." *Corporate governance : an international review* 13: 351-361.
- Kalbers, L. P. F., Timothy J . (1993). "Audit committee effectiveness: An empirical investigation of the contribution of power." *Sarasota* 12.
- LAJMI A. AND GANA M. (2013). "Board characteristics and external Audit quality: complementary or substitute mechanisms? The Belgium case." *International Journal of Management Sciences and Business Research* 2: 68-74.
- Mahmoud Al-Akraa, W. A.-Q., Mamun Billahba (2016). "Internal auditing in the Middle East and North Africa:A literature review." *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 26: 13-27.
- Mat zain M., S. N., STEWART, J. (2006). "Internal Auditors' Assessment of their Contribution to Financial Statement Audits : The Relation with Audit Committee and Internal Audit Function Characteristics." *International journal of auditing* 10: 1-18.
- Mat zain M., S. N. (2007). "Internal Auditor Perceptions on Audit Committee Interactions : a Qualitative Study in Malaysian Public Corporations." *Corporate governance : an international review* 15: 894-908.

- Mautz, R. K., Sharaf, H.A. (1961). "The philosophy of auditing." American Accounting Association.
- Menon, K., Williams, J. (1994). "The use of audit committees for monitoring." *Journal of Accounting and Public Policy* 13: 121-139.
- Menon K., W. D. D. (2004). "Former Audit Partners and Abnormal Accruals." *The Accounting Review* 79: 1095-1118.
- Myers J. N., M. L. A., Omer T. C. (2003). "Exploring the Term of the Auditor-Client Relationship and the Quality of Earnings : A Case for Mandatory Auditor Rotation ?," *The Accounting Review* 78: 779-799.
- PALMROSE Z. (1988). "Analysis of auditor litigation and audit service quality." *Accounting Review*, 63: 55-73.
- Pape, J. W. a. J. C. (2008). "A Taxonomy of Systems of Corporate Governance." *Corporate governance : an international review*, 7: 152-166.
- Pentland, B. T. (1993). "Getting comfortable with the numbers : auditing and the micro-production of macro-order." *Accounting, Organizations and Society* 18: 605-620.
- PERSAKIS A. AND IATRIDIS G.E. (2016). "Audit quality, investor protection and earnings management during the financial crisis of 2008: An international perspective." *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money* 41: 73-101.
- Pochet, C., Yeo, H. (2004). "Les comités spécialisés des entreprises françaises cotées : mécanismes de gouvernance ou simples dispositifs esthétiques ?" *Comptabilité, Contrôle, Audit* 10: 31-54.
- Raghunandan K., R. W., Rama D (2001). "Audit Committee Composition, « Gray Directors, » and Interaction with Internal Auditing »." *Accounting Horizons* 15: 105-118.
- Rémi Janin, C. P. (2008). "L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables." *La Revue des Sciences de Gestion* 233: 23 à 33.
- Reynolds J. K., D. J. D. R., Francis J. R. (2004). "Professional Service Fees and Auditor Objectivity,." *Auditing : A Journal of Practice and Theory* 23: 29-52.

Sarens G., D. b. I., Everaert P (2009). "Internal Audit : the Expert in Providing Comfort to the Audit Committee – the Case of Risk Management and Internal Control." *British Accounting Review* 41: 90-106.

Scarborough D., R. D., Raghunandan K., (1998). "Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing : A Canadian Evidence." *Accounting Horizons*, 12: 51-62.

Shapiro, S. (1987). "The social control of impersonal trust." *American Journal of Sociology* 93: 632-658.

Sikka, P., Puxty, A., Willmott, H., Cooper C. (1998). "The impossibility of eliminating the expectation gap : some theory and evidence." *Critical Perspectives on Accounting* 9: 299-330.

Spira, L. F. (1999). "Independence in corporate governance : the audit committee role." *Business Ethics : a European Review* 8: 262-273.

Spira, L. F. (2002). *audit committee : performing corporate governance.*

Thierry-Dubuisson (2000). *Les comités d’audit : une analyse des déterminants de leur mise en place dans les sociétés cotées françaises.*, Doctorat de sciences de gestion, Paris : Université Paris Dauphine.

Tiphaine, C. (2009). "La construction collective de l’indépendance du commissaire aux comptes : la place du comité d’audit." *Comptabilité Contrôle Audit*: 91 à 116.

Willmott, H., Sikka, P. (1995). "The power of independence : defending and extending the jurisdiction of accounting in the UK." *Accounting, Organizations and Society* 20: 547-581.

Wolnizer, P. W. (1995). "Are audit committees red herrings?." *Abacus* 31: 45-66.

Yang, J. S., Krishnan, J. (2005). "Audit committees and quarterly earnings management." *International journal of auditing* 9: 201-219.

Yves Gendron, J. B. (2006). "On the constitution of audit committee effectiveness." *Accounting, Organizations and Society* 31: 211-239.

#### Livres:

Acke, L. Comhaire, P. De Geyter, S. De Poorter, I. Foriers, P.A. Fornoville, C. Francois, A. Gollier, J-M. Houben, R. Lambrecht, D. Lhoste, D. Olivier, H. Strell, A. Tissot, N &

Willermain. D. (2019). Relations entre le commissaire et les comités divers constitués au sein du conseil d'administration. Comité d'audit. In Le commissaire et les autres organes ou comités de l'entité contrôlée (pp.62-68). Antwerpen : Maklu Antwerpen.

[Leblanc R., Gillies J., \(2010\) Inside the Boardroom: How Boards Really Work and the Coming Revolution in Corporate Governance. John Wiley & Sons.](#)

Autres:

Securities and Exchange Commission (SEC)., Commission Statement about Management's discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations, 2002 Statement: Management's Discussion + Analysis of Financial Condition + Results of Operations, Rel. No. 33-8056 (sec.gov) consulté le 22 novembre 2020

Code buyse III

Code des sociétés et associations

Normes ISA 260

Normes ISA 265

Normes ISA 200

Règlement européen 537-2014 du 16 avril 2014

U.S. securities and exchange commission 2003.

Code de gouvernance 2009

Code de gouvernance 2020

Loi du 07/12/2016

Schémas :

Figure 1 : Rémi Janin, C. P. (2008). "L'influence des auditeurs externes et des comités d'audit sur le contenu informatif des manipulations comptables." La Revue des Sciences de Gestion 233: 23 à 33.

Liste des abréviations.

SEC : U.S. securities and exchange commission

l'OCDE : l'organisation de coopération et de développement économiques

CSA : le code des sociétés et associations

EIP : entreprises d'intérêts publics

CEAOB : Committe of European Auditing Oversight Bodies

SOX : Sarbanes Oxley Act

ISA : International Standards in Auditing

BRC : Blue Ribbon Committee

CSR : Collège de Supervision des Réviseurs d'entreprises

IIA : The Institute of Internal Auditors

FEB : Fédérations des Entreprises de Belgique

Liste des annexes.

Annexe 1 : Grille d'analyse des comités d'audit des sociétés du BEL20

Annexe 2 : Exemple type d'une charte de gouvernance d'un comité d'audit