

Le Code Buysse : Quel rôle les experts-comptables externes et les conseillers peuvent-ils jouer ?

GÉRARD DELVAUX, *Président de l'IEC*
ERWIN VERCAMMEN, *Vice-président de l'IEC*

Notre Président et notre Vice-président ont été invités, le 13 septembre 2005, à la séance d'ouverture solennelle du « Hoger Instituut voor Accountancy & Fiscaliteit » consacrée, cette fois-ci, entièrement au Code Buysse.

Ce fut donc également l'occasion de souligner le rôle des experts-comptables externes dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

1. AVANT-PROPOS

Nous ne pouvons plus nier qu'une bonne gestion revêt une importance primordiale pour la croissance et le développement des entreprises. Ce constat vaut non seulement pour les

grandes entreprises cotées en Bourse, dans lesquelles une bonne gestion se traduit par une plus grande confiance de la part du public et, par conséquent, par de meilleurs résultats boursiers, mais aussi pour les entreprises de plus petite taille et, en particulier, les PME.

Il est, en effet, évident que les PME ont également besoin de la « confiance » de toutes les parties concernées par l'entreprise, et en particulier les banques et autres partenaires financiers. En outre, une structure de gestion efficace peut contribuer de manière non négligeable à assurer la continuité de l'entreprise (en particulier, dans les entreprises familiales) et, partant, à accroître la rentabilité de celle-ci. Enfin, une bonne gestion peut constituer un atout vis-à-vis du marché du recrutement.

On ne peut, dès lors, que louer l'initiative de l'UNIZO et de l'UCM, qui ont créé une commission chargée de formuler une série de recommandations destinées à promouvoir les bonnes pratiques de gestion au sein des PME. La version définitive du « Code Buysse » (d'après le nom du président de cette commission) sera présentée au grand public le 21 septembre prochain.

La participation de l'Institut des Experts-comptables et des Conseils fiscaux aux travaux de la Commission Buysse témoigne d'emblée d'une grande implication des titulaires de notre profession dans ce domaine. L'IEC n'en est d'ailleurs pas à son coup d'essai dans cette matière, puisqu'en 1999, l'UNIZO et l'IEC avaient déjà publié sept recommandations de corporate governance ou gouvernance d'entre-

prise à la mesure des PME. Une initiative qui a d'ailleurs été reprise en 2004, en collaboration avec l'UNIZO et la Fédération royale de notaires de Belgique, dans le sillage de la loi sur le «gouvernement d'entreprise».

Nous en arrivons ainsi d'emblée au thème central de cet exposé, à savoir le rôle que peut jouer l'expert-comptable (externe) dans le cadre du Code Buisse.

En tant que conseiller privilégié des entreprises, l'expert-comptable – tant interne qu'externe – sera d'abord le garant de la traduction du Code Buisse au sein des entreprises. Étant donné qu'il est souvent très proche de l'entreprise, il est en effet le mieux placé pour évaluer les besoins spécifiques de ces entités en matière de gouvernance d'entreprise et, par conséquent, pour formuler les recommandations nécessaires en vue d'optimiser les processus de gestion, à la lumière du Code Buisse.

Compte tenu de ses compétences professionnelles, l'expert-comptable externe est, en outre, le partenaire par excellence pour siéger dans un comité d'audit.

Même si le Code Buisse ne le dit pas explicitement, il reconnaît cependant implicitement l'utilité des comités consultatifs, comme le comité d'audit. Le conseil d'administration devra se prononcer sur la nécessité d'instituer un comité de ce type, en fonction des défis auxquels il est confronté et de la taille de l'entreprise. Le comité d'audit doit assister le conseil d'administration dans la prise des décisions.

Enfin, l'expert-comptable externe pourra être extrêmement utile en qualité « d'administrateur externe » d'une entreprise. Lors de son allocution prononcée à l'occasion de notre assemblée générale de 2005, le ministre Elio Di Rupo a d'ailleurs souligné que forts de leurs compétences spécifiques, les experts-comptables et les conseils fiscaux feraient d'excellents administrateurs indépendants. Ce n'est pas étonnant, lorsqu'on sait que l'administrateur indépendant doit exercer sa fonction en toute objectivité. Aux yeux de l'expert-comptable, l'indépendance revêt une importance primordiale dans l'exercice de sa profession. C'est ainsi que l'expert-comptable ne pourra pas accepter de mission particulière ou de mission de contrôle des comptes annuels ou d'autres documents comptables dans la société où il exerce un mandat d'administrateur externe.

Permettez-moi, à présent, d'approfondir chacune de ces missions spécifiques

2. L'EXPERT-COMPTABLE EN TANT QUE «TRADUCTEUR» DU CODE BUISSE EN FONCTION DES BESOINS SPÉCIFIQUES DES PME

En tant que conseiller privilégié des entreprises, l'expert-comptable (externe) jouera indéniablement un rôle important dans le « processus de conscientisation » du dirigeant de PME, qui doit lui faire comprendre la nécessité d'une gestion transparente et correcte de sa société. Nombre d'entrepreneurs s'interrogent en effet sur l'intérêt et la plus-value des initiatives en matière

de gouvernance d'entreprise au sein de leur entreprise. La crainte des coûts liés à la mise en œuvre de ce code peut également être à l'origine d'une certaine réticence de la part des entrepreneurs. L'expert-comptable devra, par conséquent, en premier lieu, mettre en évidence l'importance que revêt la gouvernance d'entreprise pour le potentiel de croissance de l'entreprise.

En outre, le Code Buisse n'est pas un recueil de recommandations universelles, qui peuvent être appliquées invariablement à toutes les PME, sans tenir compte des différences en termes de taille (petite ou grande entreprise) ou de nature (entreprise familiale) de l'entreprise. Bien que le Code Buisse s'adresse à toutes les sociétés non cotées en Bourse, les besoins en matière de gouvernance d'entreprise varieront, en effet, en fonction de la nature et de la phase de croissance de l'entreprise. À cet effet, le Code opère d'ailleurs lui-même une distinction entre les recommandations qui s'appliquent à toutes les entreprises non cotées en Bourse, celles qui visent uniquement les petites entreprises et celles qui intéressent spécifiquement les entreprises familiales. Par ailleurs, les grandes entreprises non cotées en Bourse ont aussi intérêt à se conformer à certaines des dispositions du Code Lippens pertinentes pour elles. Il va sans dire que, dans tout ce processus, une mission importante est dévolue à l'expert-comptable. Étant donné que celui-ci est souvent étroitement lié à la vie de l'entreprise, il est, en effet, le mieux placé pour

évaluer les besoins spécifiques de l'entreprise en matière de gouvernance d'entreprise et, partant, pour assurer la mise en œuvre du Code Buisse, en l'intégrant dans la culture d'entreprise de l'entité.

3. L'EXPERT-COMPTABLE EN TANT QUE MEMBRE D'UN COMITÉ D'AUDIT

J'ai déjà épinglé le fait que le Code Buisse évoque l'utilité d'instituer, dans certains cas, un comité d'audit dans les rangs de l'organe de gestion, sans qu'il ne s'agisse toutefois d'une obligation. Il appartient, en effet, au conseil d'administration de juger de l'opportunité de la création d'un comité d'audit. Il s'agit là d'une différence importante par rapport au Code Lippens (applicable aux entreprises cotées en Bourse), qui fait de la création d'un tel comité une obligation. Le Code Buisse ne fournit cependant aucun détail sur la composition et la mission de ce comité, ce qui nous incite à nous inspirer des dispositions prévues par le Code Lippens.

Selon le Code Lippens, le comité d'audit veille à l'intégrité de l'information financière donnée par la société, en particulier en s'assurant de la pertinence et de la cohérence des normes comptables appliquées par la société et son groupe. Cet examen inclut l'évaluation de l'exactitude, du caractère complet et de la cohérence de l'information financière. Il couvre l'information périodique avant sa publication et est basé sur un programme d'audit adopté par le comité. En outre, le comité d'audit

examine, au moins une fois par an, les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par le management exécutif pour s'assurer que les principaux risques sont correctement identifiés, gérés et portés à sa connaissance.

Le comité d'audit examine également le programme de travail de l'auditeur interne en tenant compte de la complémentarité entre la fonction de l'audit interne et celle de l'audit externe. Le comité d'audit procède à l'examen de l'efficacité de l'audit interne. En particulier, il fait des recommandations sur la sélection, la nomination, la reconduction et la révocation du responsable de l'audit interne et sur le budget alloué à l'audit interne. Il examine dans quelle mesure le management tient compte de ses conclusions et recommandations.

Enfin, le comité d'audit émet des recommandations au conseil d'administration sur la sélection, la nomination et la reconduction du commissaire et les conditions de son engagement. Il contrôle l'indépendance du commissaire, en particulier en ce qui concerne les dispositions du Code des sociétés et de l'arrêté royal du 4 avril 2003.

Point besoin d'être grand clerc pour identifier dans les responsabilités précitées une prérogative de l'expert-comptable externe. Il suffit pour ce faire de renvoyer aux compétences légales de l'expert-comptable. Conformément à l'article 34, 1° et 3°, de la loi du 22 avril 1999 relative aux professions

comptables et fiscales, il appartient en effet aux experts-comptables de conseiller les entreprises concernant leur organisation administrative et comptable, ainsi que de vérifier et de redresser les documents comptables. Les compétences particulières de l'expert-comptable dans le domaine du *reporting financier* font, par conséquent, de lui un partenaire indéniable au sein du comité d'audit.

4. L'EXPERT-COMPTABLE EXTERNE EN TANT QU'ADMINISTRATEUR «EXTERNE»

Le Code Buisse recommande par ailleurs d'intégrer des administrateurs non exécutifs ou externes dans le conseil d'administration. Le nombre de ceux-ci varie en fonction de la taille, de la structure et de la phase de croissance de l'entreprise. Le Code définit l'administrateur externe comme l'administrateur qui n'appartient ni au management ni à l'actionnaire dirigeant.

Toujours selon le Code Buisse, les administrateurs externes doivent porter un regard objectif sur l'entreprise. Ils doivent, en outre, donner un conseil impartial et augmenter la discipline et le sens des responsabilités au niveau du reporting. Ils ont également un rôle important à jouer dans les situations de crise.

Il ne fait aucun doute que, dans chacune de ces matières, l'expert-comptable externe peut offrir une importante plus-value. D'une part, l'expert-comptable externe est tenu d'adopter une approche objec-

tive en vertu des critères d'indépendance stricts auxquels il est soumis. Le législateur a d'ailleurs réglementé la profession d'expert-comptable en vue de protéger l'intérêt général, de sorte que l'expert-comptable doit toujours avoir à l'esprit l'intérêt de la société au moment de prendre ses décisions. D'autre part, l'expert-comptable est spécialisé dans la vérification et le redressement des documents comptables, de sorte qu'il est en mesure d'apporter une réponse efficace à la nécessité, que l'on constate dans de nombreux conseils d'administration, de procéder à une analyse approfondie des comptes annuels.

Tout particulièrement, lorsque l'entreprise est en difficulté, l'expert-comptable nommé administrateur externe se verra confier un rôle important. Il devra, en effet, avertir les autres administrateurs et effectuer avec eux les simulations nécessaires pour pouvoir évaluer les chances de survie de l'entreprise. À cet égard, je souhaite rappeler que, conformément l'article 96 du Code des sociétés, l'organe de gestion est tenu de justifier l'application des règles comptables de continuité, dès que l'entreprise est en difficulté. La justification de la continuité de l'entreprise est fondamentale, étant donné qu'en cas de discontinuité, des règles d'évaluation dérogatoires s'appliquent. Celles-ci sont inscrites à l'article 28, § 2, de l'A.R. du 30 janvier 2001 portant exécution du Code des sociétés. En cas de discontinuité avérée, l'expert-comptable, en sa qualité d'administrateur externe, pourra aider les administrateurs exécutifs à respecter leurs obligations légales.

D'une manière générale, l'analyse de l'estimation des résultats, des placements de trésorerie et des bilans prévisionnels constituera un instrument de travail utile pour indiquer à ses collègues administrateurs la direction à suivre. Si les différents états financiers ont été établis correctement, ceux-ci permettront de déterminer avec précision la faisabilité du plan d'entreprise, sur la base d'hypothèses rationnelles.

Si de nouveaux plans sont établis, l'expert-comptable administrateur externe formulera les commentaires qui s'imposent sur l'information financière mise à disposition des administrateurs exécutifs. L'établissement d'un plan d'entreprise est alors nécessaire, afin de déterminer la suffisance ou l'insuffisance des moyens financiers, qui ont été mis à la disposition de la société en fonction de la nouvelle activité envisagée.

En outre, l'expert-comptable administrateur externe peut offrir l'assistance nécessaire au conseil d'entreprise dans son ensemble, en donnant son avis objectif sur la structure de l'entreprise et sa rentabilité. L'établissement de tableaux de bord constitue à cet égard une pratique propre à l'expert-comptable qui expliquera l'évolution de la situation, à la lumière de chiffres et de ratios.

S'il s'agit d'une entreprise industrielle ou de production, l'expert-comptable administrateur externe veillera à ce que celle-ci tienne une comptabilité analytique. C'est nécessaire, afin de pouvoir vérifier la rentabilité des produits fabriqués.

L'ensemble des informations fournies par une comptabilité analytique nous permet en effet :

- de vérifier l'évolution dans le temps du prix de revient des produits fabriqués ;
- d'analyser les résultats par produit ;
- de comparer les prix de vente avec les prix d'achat ;
- d'analyser les coûts des différentes divisions au sein de l'entreprise ;
- de comparer les coûts d'une période donnée avec ceux d'une autre période.

Pour pouvoir exercer correctement sa mission d'administrateur externe, l'expert-comptable devra naturellement disposer d'informations complètes et actuelles. Il devra aussi entretenir des contacts réguliers avec l'entreprise. Son rôle de conseiller et de gardien de l'intérêt général contribuera indéniablement à améliorer l'information financière, qui doit être établie et constatée par le conseil d'administration. La complexité sans cesse croissante dans le domaine du reporting financier (due à une demande croissante de transparence au sein des entreprises) fait, en effet, de l'expert-comptable le partenaire par excellence dans le cadre de la lecture, de l'explication, de la correction et de l'interprétation des comptes annuels. L'importance de l'expert-comptable dans ce domaine ira d'ailleurs encore en grandissant, dans le contexte de la modernisation de la comptabilité induite par l'application inéluctable des normes IAS/IFRS, dans le cadre de l'harmonisation européenne.

C'est, dès lors, dans ce contexte que le Conseil de l'IEC examine actuellement sous quelles conditions l'expert-comptable externe peut exercer un mandat d'administrateur externe dans une société commerciale. La déontologie de l'expert-comptable et du conseil fiscal prescrit, en effet, que ces derniers ne peuvent pas exercer un mandat d'administrateur, sans avoir obtenu préalablement l'autorisation de l'Institut.

Permettez-moi, dès à présent, de vous faire part d'une série de considérations – certes provisoires – formulées par le Conseil.

L'expert-comptable ou le conseil fiscal externe ne pourra exercer un tel mandat d'administrateur, que s'il répond aux critères d'indépendance stricts, qui lui sont prescrits par sa déontologie. D'une manière générale, il lui est interdit :

- d'accepter un mandat d'administrateur externe, dès qu'il constate l'existence d'influences, de faits ou de liens de nature à diminuer son indépendance, son libre arbitre, sa liberté d'appréciation ou son impartialité ;
- d'accepter un mandat d'administrateur externe dans une société, lorsque l'exercice de celui-ci pourrait le placer dans une situation susceptible de porter atteinte à son indépendance dans l'opinion qu'il doit émettre ;
- d'accepter un mandat d'administrateur externe dans une entreprise dans laquelle il accomplit une mission ou dans une entreprise liée à celle-ci, dans la mesure où ce mandat serait de nature à porter atteinte à l'exercice indépendant de sa mission.

Par ailleurs, l'expert-comptable ou le conseil fiscal externe, qui est chargé du contrôle des comptes annuels ou d'autres documents comptables de l'entreprise, ne peut pas accepter une fonction d'administrateur externe dans cette entreprise.

Concrètement, l'expert-comptable ou le conseil fiscal externe ne pourra, par conséquent, pas accepter un mandat d'administrateur externe dans une société dont il est déjà le conseiller habituel. Il en va de même, lorsque l'expert-comptable ou le conseil fiscal externe est actionnaire de la société dans laquelle il souhaite exercer un mandat d'administrateur. L'expert-comptable ou le conseil fiscal externe doit respecter une période de viduité de deux ans. Cela signifie qu'il ne peut pas avoir accompli une mission dans la société pendant la période de deux ans, qui précède l'exercice du mandat d'administrateur. Enfin, l'expert-comptable ou le conseil fiscal externe ne peut cumuler plus de cinq mandats d'administrateur.

5. L'EXPERT-COMPTABLE EXTERNE EN TANT QUE CONSEILLER «EXTERNE»

Enfin, l'expert-comptable se voit attribuer un important rôle de conseil, dans le cadre de l'objectivation du processus décisionnel au sein de l'entreprise. C'est surtout lorsque toutes les actions de la société sont concentrées entre les mains d'une personne, que le Code recommande de faire appel de manière judicieuse à des conseillers externes. Ceux-ci peuvent aider l'entrepreneur à tendre vers une scission, nécessaire, entre l'intérêt de l'entreprise et son propre intérêt.

6. CONCLUSION

En guise de conclusion, je puis dire que le Code Buisse a indéniablement ouvert de nouvelles perspectives à la profession d'expert-comptable. À l'avenir, nos membres pourront non seulement jouer un rôle prépondérant, dans le cadre de la mise en œuvre du Code, mais aussi relever de nouveaux défis en qualité de membre d'un comité d'audit ou d'administrateur externe. Leur formation permanente, leur compétence professionnelle et leur cadre déontologique sont les garants d'une exécution en toute indépendance de chacune de ces missions, ainsi que d'un service de qualité. De cette manière, ils répondent non seulement aux souhaits des entreprises, mais aussi à ceux du législateur qui, en réglementant la profession d'expert-comptable et de conseil fiscal, avait pour objectif de protéger l'intérêt général.

Je souhaite aussi souligner une fois de plus que la gouvernance d'entreprise nécessite une approche pluridisciplinaire, à laquelle sont aussi associés étroitement d'autres acteurs de terrain. Enfin, je tiens encore à remercier tous les membres de la Commission Corporate Governance et son président, le baron Paul Buisse, pour les efforts qu'ils ont déployés sans compter, afin d'établir ce Code. Je suis convaincu qu'ils ont ainsi livré un produit qui était indispensable pour nos PME, dans la perspective de la poursuite de leur croissance et de leur développement.

Je vous remercie de votre attention.