

# Objectifs stratégiques 2024 - 2027

25 septembre 2023

## 1 Préambule

L'Autorité fédérale de surveillance en matière de révision (ASR) est un établissement de droit public indépendant de la Confédération doté de la personnalité juridique. Autonome dans l'organisation et la gestion de ses affaires, elle tient une comptabilité indépendante du budget fédéral.

En tant qu'unité administrative à but non lucratif, l'ASR ne réalise pas de bénéfices. Elle se finance par le biais d'émoluments et de taxes de surveillance. Si les recettes sont supérieures aux dépenses, cet excédent est soit crédité aux entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat, soit utilisé pour la constitution des réserves prévues par la loi.

Les attributions et les instruments de surveillance de l'ASR sont fixées par la loi sur la surveillance de la révision (LSR)<sup>1</sup>. L'ASR s'oriente d'après les points de repère suivants :

### **Vision**

L'ASR s'engage pour la qualité, la crédibilité et la pertinence de la révision.

Une révision de haute qualité et crédible forge la réputation et le succès du marché financier suisse. Elle profite à tous les acteurs <sup>2</sup> de la révision (investisseurs, créanciers, sociétés contrôlées et leurs organes ainsi que les autorités) utilisent des chiffres contrôlés pour prendre leurs décisions économiques.

### **Mission**

Les lecteurs de rapports financiers peuvent se fier aux chiffres contrôlés.

L'ASR est l'autorité fédérale de surveillance en matière de révision. Elle a pour mandat légal de veiller à la conformité et à la qualité des prestations de révision et de contrôle. Elle administre un service d'agrément et tient un registre public des personnes et des entreprises habilitées à fournir des prestations de révision prescrites par la loi. Elle supervise également les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat en fonction des risques ciblés dans ses programmes de surveillance. L'ASR n'effectue pas de deuxième révision auprès des entreprises contrôlées. Elle est avant tout une autorité d'application du droit et non une autorité législative.

### **Valeurs**

#### *Indépendance et crédibilité*

Avec l'ensemble de ses collaborateurs, l'ASR est à la croisée entre la loi et les intérêts divergents des acteurs de la révision. Intégrité et motivation forment sa ligne de conduite et son action est entièrement dédiée à l'intérêt public.

#### *Qualité*

Les collaborateurs de l'ASR visent l'excellence des compétences afin d'exécuter leur mission avec efficacité. Leur travail est guidé par un esprit de rationalité, de proportionnalité par rapport aux risques et de rapidité décisionnelle.

#### *Transparence*

L'ASR agit de manière transparente et traçable pour tous. Elle communique ses décisions de manière claire et modulée selon les destinataires.

---

<sup>1</sup> Loi fédérale du 15 décembre 2005 sur l'agrément et la surveillance des réviseurs (loi sur la surveillance de la révision, LSR; RS 221.302).

<sup>2</sup> Les objectifs stratégiques sont, dans la mesure du possible, formulés de manière neutre. La forme masculine utilisée inclue également les personnes de sexe féminin. Pour des motifs de lisibilité du texte, il est renoncé à des doubles désignations (masculines et féminines).

L'ASR exerce son mandat légal dans le domaine de la surveillance économique et bénéficie à cet effet d'une large autonomie. Elle agit en vertu des objectifs stratégiques fixés par le conseil d'administration (CA), objectifs qu'il soumet pour approbation au Conseil fédéral. L'ASR rend compte chaque année au Conseil fédéral de la réalisation des objectifs stratégiques (art. 30a, let. b et art. 38, al. 2, let. e et f, LSR).

## **2 Contexte économique**

Quelque 90'000 révisions prescrites par la loi ont lieu chaque année en Suisse. Environ 10'000 sont des contrôles ordinaires (assurance positive/assurance suffisante) et environ 80'000 des contrôles restreints (assurance négative/assurance limitée) de PME. La révision ordinaire est régie par des règles d'audit découlant de l'harmonisation internationale dans ce domaine, tandis que le contrôle restreint est régi par des prescriptions purement nationales.

### **2.1 Révision ordinaire des sociétés d'intérêt public**

Seules les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat sont habilitées à effectuer des révisions ordinaires des états financiers des sociétés d'intérêt public. Sont notamment considérées comme telles les sociétés cotées en bourse et les établissements financiers (soumis à la surveillance de la FINMA (banques, assurances et placements collectifs de capitaux)).

Le marché de la révision des sociétés d'intérêt public a peu évolué au cours de ces dernières années. Tant en Suisse qu'au niveau international, les cinq plus grands réseaux de révision dominent la révision des sociétés d'intérêt public<sup>3</sup>.

La numérisation et la transformation numérique a des effets particulièrement perceptibles sur ce segment de marché. Les grandes entreprises de révision ont investi des sommes considérables pour convertir l'audit financier aux nouvelles technologies. Le recours à de telles technologies est souvent un critère important dans le choix de l'organe de révision et révolutionnera aussi bien la méthodologie de la révision que le métier d'expert-comptable. On observe de plus en plus de changements et de mises au concours touchant les mandats de longue date.

D'autres tendances importantes sont l'externalisation de certains aspects du processus d'audit et l'augmentation des services d'audit (obligatoires ou volontaires) sur les rapports non financiers, notamment dans le domaine de la durabilité (ESG).

Suite aux importants scandales financiers qui ont défrayé la chronique, tant en Suisse qu'à l'étranger, le rôle des entreprises de révision, son modèle commercial et son indépendance par rapport aux sociétés auditées ont fait l'objet d'une remise en question croissante. L'ASR suit de très près les développements en cours dans le cadre de l'International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR). Si des mesures s'avèrent nécessaires, elles seront portées à la connaissance du Conseil fédéral en vue d'un examen plus approfondi.

### **2.2 Autres révisions ordinaires**

La position dominante des cinq plus grandes entreprises de révision est moins marquée en ce qui concerne les autres révisions ordinaires. En effet, on compte dans ce secteur quelque 490 petites et moyennes entreprises de révision. Le nombre d'entreprise de révision affiche toutefois une légère baisse depuis ces dernières années. Les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat couvrent 70 à 75% de tous les mandats de révision ordinaire.

### **2.3 Contrôle restreint**

Le contrôle restreint du rapport financier des PME se limite à l'audition du management, aux vérifications détaillées appropriées ainsi qu'aux opérations de contrôle analytiques. Il n'est donc pas comparable à la révision ordinaire.

---

<sup>3</sup> PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte et BDO.

Quelque 2'000 entreprises sont au bénéfice d'un agrément en qualité d'entreprise de révision et sont donc habilitées à opérer des contrôles restreints. Dans ce segment de marché, les entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat couvrent environ 20% de tous les mandats de révision restreinte

### 3 Objectifs stratégiques

La période stratégique définie par le Conseil fédéral est de quatre ans. Cependant, les circonstances pertinentes changent de plus en plus. Le modèle dit VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) décrit ces changements : le cadre stratégique est soumis à la volatilité, à l'incertitude, à la complexité et à l'ambiguïté. Dans ce contexte, le CA se réserve le droit d'adapter (partiellement) les objectifs stratégiques et de les soumettre à nouveau au Conseil fédéral pour approbation.

Pour la période 2024-2027, le CA a défini les objectifs suivants :

**Objectif 1** : l'activité d'agrément et de surveillance de l'ASR a pour effet que les prestations de révision et d'audit suisses présentent une qualité élevée en comparaison internationale. L'ASR favorise à cet égard un environnement de qualité dans les entreprises de révision, qui vise à améliorer continuellement la qualité de l'audit.

L'ASR cadre son activité d'agrément et de surveillance en fonction d'un *référentiel de risques* qu'elle ajuste régulièrement à la lumière de sa pertinence pour l'intérêt public. A cet effet, l'ASR concentre ses activités sur les mesures dont le profit est maximal pour les acteurs de la révision.

En ce qui concerne les *agrément des entreprises de révision*, l'ASR continue de se concentrer sur l'évaluation du système interne d'assurance et de gestion de la qualité (notamment la formation continue et le contrôle interne). En ce qui concerne la formation continue, elle peut s'appuyer sur les contrôles existants effectués par les associations professionnelles.

L'ASR s'engage à ce que l'octroi d'*agrément spéciaux* en matière de révision relève de sa compétence (concentration des agréments auprès de l'ASR).

Cela présente l'avantage que les entreprises de révision et leurs collaborateurs n'ont qu'un seul interlocuteur à contacter pour les agréments et les agréments spéciaux. De plus, la longue expérience pratique de l'ASR dans le domaine des agréments permet d'obtenir des effets synergiques.

L'ASR aborde de *manière proactive les nouveaux développements* et les thèmes de contrôle qui en découlent (p. ex. blockchain, crypto-monnaies, cyber-risques, intelligence artificielle, ESG [Environnement, Social et Gouvernance]).

Elle s'engage auprès des entreprises de révision soumises à la surveillance de l'Etat pour un *gouvernement d'entreprise* équilibré et une *culture* orientée vers l'intérêt public. Un système de valeurs mal défini ou des lacunes dans sa mise en œuvre (par exemple une direction insuffisante ou des incitations erronées) peuvent conduire les réviseurs et les auditeurs à prendre des décisions dans lesquelles la qualité des travaux de révision et l'intérêt public sont subordonnés à des objectifs économiques. Elle peut définir les lignes directrices ou les meilleures pratiques nécessaires à cet effet.

Dans son activité de surveillance, l'ASR poursuit le principe de la *coopération constructive* afin de continuer à faire progresser la qualité des prestations de révision en collaboration avec les assujettis. Toutefois, dans la mesure où aucun accord ne peut être trouvé sur les constatations et les mesures, l'ASR applique le droit avec les moyens de contrainte à sa disposition (enforcement ; cf. objectif 4 ci-après).

L'ASR s'implique activement dans le *processus de normalisation (inter)national*. Dans le domaine de l'audit, elle s'engage pour que les normes d'audit internationales soient reprises de manière flexible et en temps utile dans les normes nationales. Elle désigne les normes applicables reconnues au niveau national ou international. S'il n'existe pas de normes ou si celles-ci sont insuffisantes, elle peut édicter ses propres normes ou compléter ou modifier les normes existantes. En matière d'audit prudentiel selon les lois sur les marchés financiers, elle participe de manière proactive au développement du système d'audit de la FINMA.

L'ASR soutient *l'équivalence* de la réglementation suisse en matière de révision avec les normes internationales. A cet égard, elle travaille à une reconnaissance mutuelle aussi large que possible (principe de la surveillance par l'Etat d'origine). Elle défend activement les intérêts suisses dans les instances internationales et s'engage pour des normes internationales crédibles. L'ASR est un partenaire reconnu, coopératif et fiable pour les autorités de surveillance à l'étranger. Elle échange des informations avec d'autres autorités de surveillance et organisations nationales et internationales (p. ex. IFIAR, Committee of European Audit Oversight Bodies [CEAOB]) et garantit une surveillance en accord avec les principes établis au niveau international.

L'ASR attire l'attention du législateur, d'autres autorités et de la profession sur la nécessité d'agir sur le *plan réglementaire*. Elle remet notamment en question de manière critique la définition des sociétés d'intérêt public et sa propre compétence. Elle apporte activement son expertise dans les projets législatifs en rapport avec la révision.

L'ASR entretient un *dialogue régulier avec les parties prenantes de la révision*. Celles-ci perçoivent l'ASR comme une autorité de surveillance indépendante, professionnelle et crédible dans le domaine de la révision et de l'audit. La crédibilité et la réputation de l'audit s'en trouvent ainsi renforcées.

L'ASR cultive un *dialogue équilibré et impartial* avec l'opinion publique afin de fortifier la confiance des acteurs de la révision envers l'autorité. Elle veille à être cohérente et crédible dans l'exécution de ses tâches et dans sa communication. L'ASR est perçue comme un centre de compétences en matière de révision.

**Objectif 2** : L'ASR contribue au fonctionnement durable des marchés des capitaux et des marchés financiers en se mettant à disposition pour l'éventuelle assurance qualité légale des services d'audit prescrits par la loi dans le domaine du reporting extra-financier (ESG).

Actuellement, il n'existe en Suisse que peu d'obligations de contrôle prescrites par la loi dans le domaine du reporting extra-financier. Le Conseil fédéral a toutefois annoncé pour juillet 2024 un projet de consultation visant à introduire ou à étendre les obligations de reporting dans le domaine de l'ESG. Si le reporting non financier doit également être soumis, en tout ou en partie, à une obligation d'audit et que celle-ci doit être effectuée par des prestataires de services agréés et/ou surveillés, l'ASR se tient prête à agréer et à surveiller les prestataires de services ainsi qu'à reconnaître les normes d'audit applicables. Elle contribue ainsi au fonctionnement durable des marchés des capitaux et des marchés financiers et à la lutte contre le "greenwashing".

Avec les entreprises de révision, la plupart des prestataires sont aujourd'hui déjà soumis à l'agrément et à la surveillance de l'ASR. Si les audits ESG doivent également être effectués par des entreprises qui ne sont pas soumises à la compétence de l'ASR, un cadre juridique uniforme pour tous les prestataires constitue une condition de base importante. Dans ce cas, l'ASR s'engage à ce que les principes existants de la surveillance de la révision soient appliqués par analogie.

**Objectif 3** : L'ASR améliore constamment ses processus en utilisant les nouvelles technologies. Elle crée ainsi un environnement de travail efficace, sûr, innovant et coopératif.

L'ASR exerce ses activités de manière économique et efficace (cf. art. 28, al. 4, LSR).

Elle optimise en permanence ses processus et utilise à cet effet les possibilités offertes par la numérisation. Cela contribue à ce que les coûts pour les personnes physiques et les entreprises de révision soient aussi bas que possible<sup>4</sup> et que les prestations de l'ASR dans le domaine des agréments soient proposées de manière conviviale.

<sup>4</sup> Le législateur historique est parti d'un besoin en personnel de 30 à 45 postes (à plein temps) et de frais d'exploitation annuels de 7 à 10 millions de francs (message du Conseil fédéral du 23 juin 2004, FF 2004 3969, 4096). Fin 2022, l'ASR se situe nettement en dessous de ces attentes, avec environ 24,6 postes à plein temps et quelque 6,5 millions de francs de frais d'exploitation.

L'amélioration des processus internes permet aux collaborateurs de l'ASR de se concentrer sur leurs tâches principales. Cela implique également que les décisions soient prises en fonction des niveaux. Lors du recrutement et du développement de ses collaborateurs, l'ASR s'assure qu'ils suivent le rythme des nouveaux outils de travail (cf. objectif 5 ci-après).

Avec l'augmentation de la technologisation, la carte des systèmes informatiques devient plus complexe et des interfaces correspondantes avec des partenaires externes apparaissent. L'ASR crée les conditions nécessaires à la gestion de cette complexité. Elle accorde en outre une grande importance à la *sécurité de ses systèmes informatiques* (cybersécurité).

La *coopération* comprend la coopération interne entre les collaborateurs de l'ASR et la coopération ainsi que l'échange avec des tiers (autorités, parties prenantes, etc.).

L'ASR observe les *innovations* dans la branche de la révision et clarifie en permanence les éventuelles mesures à prendre.

L'ASR exploite un *système de gestion des risques et de la conformité* adapté à ses conditions, selon des directives reconnues, et informe les services fédéraux concernés des principaux risques.

**Objectif 4 :** L'ASR fait respecter le droit applicable, si nécessaire en recourant à des moyens juridiques coercitifs (enforcement), et augmente ainsi l'effet préventif de son travail. Elle réexamine régulièrement les instruments dont elle dispose.

Outre ses inspections régulières, l'ASR effectue *des clarifications préliminaires et des procédures d'enforcement* et tient également compte d'informations qualifiées de tiers (médias, dénonciations, etc.). Lorsque le cas s'avère qualifié, l'ASR puise dans l'arsenal légal à sa disposition pour imposer le respect de la loi. Les procédures d'enforcement obéissent à des règles de jeu loyales, compte tenu des principes administratifs de base.

La crédibilité et la proportionnalité sont les conditions essentielles d'un enforcement efficace. Les instruments dont dispose l'ASR doivent donc être régulièrement évalués quant à leur efficacité (y compris la communication avec le public) *sur la base des expériences faites jusqu'à présent* et des développements internationaux.

**Objectif 5 :** L'ASR crée des conditions de travail attrayantes et compétitives et permet ainsi d'attirer et de conserver les collaborateurs nécessaires à une organisation experte et de leur offrir un développement professionnel approprié et orienté vers l'avenir.

L'ASR engage son personnel sur la base de rapports de droit privé (art. 33, al. 1, LSR). La prévoyance professionnelle des collaborateurs est assurée par PUBLICA (art. 33a, al. 1, LSR) ; le niveau des prestations s'aligne sur celui de l'administration fédérale.

Les collaborateurs de l'ASR sont hautement qualifiés et se distinguent par leur intégrité et leur motivation.

Grâce à un *climat de travail* basé sur la confiance et le respect, à un *système d'évaluation* ciblé et équitable et à une *communication transparente*, l'ASR veille à ce que ses collaborateurs soient satisfaits de leur travail et s'identifient à leur employeur.

L'ASR encourage *l'égalité des chances et des salaires*, un *équilibre entre vie professionnelle et vie privée* (horaires de travail flexibles, travail mobile) et la diversité du personnel.

L'ASR garantit la disponibilité interne des compétences professionnelles de base et acquiert, le cas échéant, des compétences spécifiques à l'extérieur. Elle pratique un *développement continu du personnel* et soutient les collaborateurs par une formation initiale et continue axée sur les tâches.

L'ASR encourage les *compétences clés* de ses collaborateurs pour l'avenir : la facilité d'apprentissage et la disposition au changement, la gestion des connaissances ainsi que la co-résolution de

problèmes avec des experts (internes ou externes). Dans le cadre du recrutement, elle attache une grande importance à ce que les futurs collaborateurs apportent le potentiel correspondant.

La *transformation numérique* entraîne d'importants changements dans les processus et les modèles commerciaux de nombreuses entreprises contrôlées et entreprises de révision. L'ASR doit donc être en mesure de s'adapter rapidement à de tels changements.

La *gestion des connaissances* de l'ASR vise à utiliser le plus efficacement possible les connaissances disponibles. Pour ce faire, la recherche, la saisie, la diffusion, l'organisation et l'utilisation systématiques des connaissances sont prises en compte.

L'ASR a une *culture positive de l'erreur et du feed-back*, dans laquelle les erreurs sont acceptées, analysées et dont on tire des enseignements.

#### **4 Coopération et participations**

L'ASR ne fait l'objet d'aucune coopération financière ni participation.

#### **5 Rapports**

L'ASR présente chaque année au Conseil fédéral, simultanément au rapport de gestion (cf. art. 34b LSR), un rapport sur la réalisation des objectifs stratégiques (art. 30a, let. b et art. 38, al. 2, let. f, LSR).