

Fiche-outil pour le comité d'audit

Assurer l'efficacité des échanges

Audit Committee Institute
Sponsored by the KPMG Board Leadership Center



Axes de réflexion pour le comité d'audit



Approche fondée sur les risques



Seuil de signification



Définition du périmètre et champ de l'audit



Utilisation des contrôles internes



Méthodologie et outils d'audit

Points essentiels pour le comité d'audit

Le comité d'audit doit se réunir aussi souvent que le nécessitent son rôle et ses responsabilités.

Des réunions et des échanges efficaces permettent au comité d'audit de prendre des décisions importantes en temps opportun. Il est donc essentiel de disposer de suffisamment de temps à chaque séance. Le comité doit être en mesure de couvrir l'ensemble des points à l'ordre du jour, pouvoir en discuter aussi longtemps que nécessaire, et permettre à l'ensemble des participants de s'exprimer et poser des questions. Lors de chaque séance, une partie à huis clos doit être prévue afin que les membres du comité d'audit puissent aborder librement certains sujets en l'absence de tiers.

S'assurer que les bons niveaux d'échanges aient lieu lors de la séance est indispensable à l'efficacité du comité d'audit. Il est possible d'améliorer de manière significative sa capacité de surveillance et, par conséquent, son efficacité, en étant plus vigilants quant au style et au contenu des échanges. Un certain nombre d'éléments essentiels doit être pris en considération lors de la préparation des réunions :

- > Organiser le programme du comité d'audit pour couvrir tous les sujets devant l'être ;
- > Prévoir suffisamment de temps pour les sujets généraux et spécifiques, pour les décisions et la réflexion, l'introspection et l'évaluation. Il est important que les activités « récurrentes » du comité ne masquent pas les enjeux essentiels. L'ordre du jour ne doit pas être trop chargé et doit pouvoir être ajusté pour inclure les sujets exceptionnels ou les questions soulevées par des membres du comité d'audit ;
- > Encadrer chaque échange. Qu'il s'agisse d'une remise en question, d'un débat ou d'une discussion à titre informatif, chaque échange tenu lors du comité d'audit doit avoir une finalité claire afin que chacun des membres puisse recueillir en amont les informations requises et disponibles. Les discussions doivent avoir une conclusion claire (qu'il s'agisse d'une décision à prendre, d'une validation ou simplement d'une meilleure communication) et faire l'objet d'un suivi.

Un Président de comité d'audit efficace...

Eventuels indicateurs de l'inefficacité d'un échange	Réaction du Président	Réaction des membres
<p>Des personnalités ou groupes dominants contrôlent-ils les échanges lors des réunions du comité d'audit ?</p> <ul style="list-style-type: none"> › Les avis divergents sont exclus › Les discussions autour des problématiques sont insuffisantes › Le débat devient personnel et non plus centré sur les points de l'ordre du jour › Les connaissances spécifiques restent inexploitées › Les membres du comité d'audit hésitent à s'exprimer › Les tiers sont stéréotypés et ne s'expriment pas en phase › La direction est agressive ou sur la défensive 	<ul style="list-style-type: none"> › Instaurer une relation de confiance et de respect avec l'ensemble des membres › Discuter avec eux avant les réunions et s'assurer qu'ils sont suffisamment préparés pour apporter une contribution efficace › Valoriser les avis exprimés › Prouver par son attitude qu'il est approprié de savoir questionner les hypothèses › Contre-argumenter lors des débats › Encourager et « soutenir » les nouveaux membres 	<ul style="list-style-type: none"> › S'exprimer sans toutefois monopoliser le temps de parole › S'assurer d'avoir été entièrement informé › Apporter de la valeur ajoutée par une approche différente › Bâtir des relations avec les autres membres et préparer les questions difficiles, ainsi que les sujets d'inquiétude en amont des réunions du comité d'audit
<p>Le comité d'audit est-il influencé par l'équipe dirigeante ?</p> <ul style="list-style-type: none"> › Les cadres dirigeants négligent de présenter différents points de vue au comité –toutes les propositions semblent avoir été déjà décidées › Trop peu d'attention est accordée à la vue d'ensemble › Les questionnements sont mal accueillis par l'équipe dirigeante › L'accent n'est pas suffisamment mis sur les risques › Les documents ne sont pas adaptés aux besoins du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> › Impliquer le secrétaire de séance dans la préparation des documents › Convenir au préalable avec les cadres dirigeants concernés de la manière dont certaines informations doivent être présentées au comité › Montrer l'exemple en questionnant les jugements et les hypothèses › Insister pour rencontrer les cadres dirigeants concernés avant qu'ils transmettent leurs documents au comité 	<ul style="list-style-type: none"> › Respecter le besoin des cadres dirigeants de devoir prendre des décisions dans l'urgence, sans pour autant reporter les sujets importants à plus tard › Apprendre à connaître l'activité et les équipes directement en-dessous de l'équipe dirigeante › Créer une interaction avec l'environnement externe
<p>Le comité d'audit manque-t-il de diversité intellectuelle (pensée dominante) ?</p> <ul style="list-style-type: none"> › Différents scénarii sont rarement envisagés › Manque d'avis extérieurs ou de débats › Certaines options ne sont pas présentées ou challengées › Les idées nouvelles et innovatrices sont découragées 	<ul style="list-style-type: none"> › Organiser les débats de manière à faciliter les échanges › S'appuyer notamment sur des informations extérieures pour enrichir ses connaissances, mener les débats et permettre la présentation de points de vue divergents › Revoir la composition du comité › Revoir le style et l'efficacité des discussions au sein du comité d'audit 	<ul style="list-style-type: none"> › Faire preuve de « naïveté intelligente » pour poser des questions inattendues › Continuer d'interroger, de différentes façons, tant qu'aucune réponse satisfaisante n'a été obtenue › Mettre de côté les hypothèses couramment admises › Changer l'angle d'approche

Eventuels indicateurs de l'inefficacité d'un échange	Réaction du Président	Réaction des membres
Le comité d'audit accorde-t-il trop d'importance aux procédures ?		
<ul style="list-style-type: none"> › Le comité d'audit se concentre trop sur le fait d'avancer dans l'ordre du jour, plutôt que sur la qualité des échanges › Trop peu de temps est accordé aux sujets posant questions › Importance donnée au fait de traiter l'ensemble des points à l'ordre du jour › Manque de recul › Réticence à changer la manière de faire 	<ul style="list-style-type: none"> › Tenir compte de divers avis lors de l'établissement de l'ordre du jour › Classer les points à l'ordre du jour selon leur importance › Être attentif aux signes d'embarras › Ne pas hésiter à mettre de côté certains sujets pour y revenir plus en détail plus tard, si nécessaire › Être prêt à organiser des séances particulières 	<ul style="list-style-type: none"> › Informer le président de ses inquiétudes lors des réunions ou en dehors › Proposer de conduire le débat sur un sujet spécifique › Préciser le sujet en question au cours de la procédure d'évaluation annuelle
Manque d'implication ou d'engagement, ou faible capacité de certains des membres du comité d'audit ?		
<ul style="list-style-type: none"> › Présent, mais pas attentif › Manque de préparation › Absence d'implication › Trop concentrés sur leurs propres points de vue. › Trop de remarques impulsives 	<ul style="list-style-type: none"> › Apprendre à mieux connaître les membres en leur consacrant du temps hors réunion › Exiger des membres qu'ils se mobilisent intellectuellement › Modifier la composition du comité, le cas échéant 	<ul style="list-style-type: none"> › Signaler rapidement tout problème au président du comité d'audit › Passer à autre chose s'il n'est pas possible de contribuer à la discussion

Nous contacter

Jean-Marc Discours
Associé, Président du BLC France
 KPMG
 +33 1 55 68 68 83
jdiscours@kpmg.fr

Site : home.kpmg/fr/board-leadership-center
 E-mail : fr-kpmgblc@kpmg.fr