

Fiche-outil pour le comité d'audit

Exemple de liste de questions types liées à l'identification et l'évaluation des risques

Audit Committee Institute

Sponsored by the KPMG Board Leadership Center



Dans le cadre de sa mission de contrôle, le comité d'audit veillera à ce que les informations sur la gestion des risques lui soient transmises régulièrement.

Afin de s'acquitter des missions prévues dans le cadre de la charte, le comité d'audit doit déterminer s'il reçoit de manière suffisamment fréquente les informations pertinentes concernant la gestion des risques. Au moins une fois par an, il doit déterminer si les informations qui lui sont communiquées par la direction sont pertinentes et opportunes. Ces informations portent aussi bien sur des éléments financiers ou non financiers, actuels ou à venir. Le comité d'audit doit également s'entretenir avec la direction générale, ainsi qu'avec les responsables de l'audit interne et externe au sujet de la gestion des risques.

Le comité d'audit pourra s'appuyer sur les questions suivantes pour structurer les discussions avec la direction. Cette liste n'est pas exhaustive et nécessitera des adaptations en fonction des problématiques spécifiques de la société.

Système de Gestion des Risques

Evaluation du Système de Gestion des Risques

Stratégie en matière de risques

Approche visant à identifier et gérer les risques, fondée sur les stratégies et les objectifs de l'entité.

- › Quels sont les risques inhérents à la stratégie et aux objectifs de l'activité ?
- › Quel lien y a-t-il entre la stratégie en matière de risques et la stratégie opérationnelle ?
- › La politique de gestion des risques est-elle communiquée de manière claire au sein de la société ? Si oui, de quelle manière cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pourquoi ?
- › La politique en matière de prise de risques (les risques que l'entité est disposée à prendre) est-elle définie ? De quelle manière est-elle liée à ses objectifs ?
- › De quelle manière les positions du conseil sur les risques ont-elles été diffusées dans la société ?

Structure des risques

Approche visant à soutenir et incorporer la stratégie et les responsabilités en matière de risques.

- › Existe-t-il une terminologie et/ou un langage spécifique à la gestion des risques commun à l'ensemble de l'entité ? Dans le cas contraire, pourquoi ?
- › Au niveau de la direction, les responsabilités en matière de gestion des risques sont-elles clairement établies ? Si oui, de quelle manière cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?
- › Les profils de poste font-ils état des responsabilités et/ou activités liées à la gestion des risques ?
- › Les systèmes de gestion de la performance et d'intéressement sont-ils cohérents avec les pratiques de l'entité en matière de gestion des risques ?

Système de Gestion des Risques

Evaluation du Système de Gestion des Risques

Suivi et pilotage

Mise en place des indicateurs clés de performance (*Key Performance Indicators*), évaluation et amélioration en continu de la performance.

- › Les propriétaires de risque sont-ils clairement identifiés ? Si oui, de quelle manière ? Dans le cas contraire, pourquoi ?
- › Des systèmes de mesure et de contrôle des risques ont-ils été mis en place ?
- › De quelle manière les risques, notamment les présomptions d'irrégularités, sont-ils transmis aux directions appropriées de l'entité ?
- › De quelle manière le système de gestion des risques est-il lié au système d'assurance de l'entité ?

Recouvrement des risques

Identification, évaluation et classement des risques au sein de l'entité.

- › Existe-t-il une cartographie des risques de l'entité ? Si ce n'est pas le cas, pour quelles raisons ?
- › La cartographie de risques met-elle en évidence l'identification et l'évaluation des expositions aux risques atypiques ?
- › Les corrélations entre les risques sont-elles clairement identifiées et comprises ?

Risques opérationnels

- › Quels sont les risques opérationnels découlant de la stratégie ?
- › Comment l'entité identifie, évalue et gère-t-elle ces risques compte tenu de sa propension à accepter les risques ?
- › De quelle manière l'entité adapte-t-elle ses activités à l'évolution des stratégies et des processus ?

Risques de réputation

- › Quels sont les risques pouvant affecter la marque et la réputation de l'entité ?

Risques réglementaires ou contractuels

- › Quels sont les risques financiers et non financiers liés au respect des réglementations ou des accords contractuels ?

Risques financiers

- › Les activités de l'entité exposent-elles les ressources financières à des risques excessifs ?
- › L'entité s'est-elle déraisonnablement endettée pour soutenir ses activités d'exploitation ?
- › L'entité a-t-elle réussi à satisfaire les objectifs mesurables opérationnels de la société ?

Risques extra-financiers et climatiques

- › La gestion des risques extra-financiers est-elle bien intégrée au processus de gestion des risques de l'entreprise ? L'horizon de temps est-il adapté pour identifier les risques à plus long terme ?
- › Le périmètre de gestion des risques extra-financiers est-il suffisamment exhaustif au regard des textes applicables ? Quels sont les dispositifs en place pour s'assurer de la conformité aux lois et règlements en matière environnementale, sociale, de respect des droits humains, de lutte contre la corruption et de l'évasion fiscale ?
- › Existe-t-il des dispositifs de contrôle interne et d'audit interne assurant l'intégrité des systèmes d'information et de reporting en matière d'informations ESG ? Quels sont les contrôles mis en place pour garantir la qualité des informations ESG publiées ? Ces informations sont-elles revues avec la même rigueur que l'information financière ?
- › Le plan d'audit interne intègre-t-il les nouveaux risques potentiels en matière de réputation, de stratégie et d'incidence sur les opérations de l'entreprise ? Reste-t-il flexible et s'adapte-t-il à l'évolution des conditions de marché et des risques ?
- › L'entreprise a-t-elle mis en place un processus d'élaboration structuré de l'information extra-financière, permettant d'assurer l'intégrité du reporting extra-financier ?
- › Le risque climatique est-il appréhendé au sein des états financiers ou des notes annexes ?

Système de Gestion des Risques

Evaluation du Système de Gestion des Risques

Recouvrement des risques

(suite)

Identification, évaluation et classement des risques au sein de l'entité.

Risques informatiques et cybersécurité

- › Les données, informations, connaissances sont-elles fiables et appropriées ?
- › Les systèmes d'informations sont-ils fiables ?
- › Les systèmes de sécurité sont-ils en ligne avec notre confiance dans la technologie, notamment concernant notre stratégie de e-business ?
- › L'entreprise a-t-elle identifié les risques cyber qui menacent l'entreprise et existe-t-il un dispositif permettant de réduire ces risques, ainsi qu'une cartographie des actifs critiques de l'entreprise et des cybermenaces qui peuvent les affecter ?
- › Existe-t-il des plans de contrôle pour vérifier l'efficacité du dispositif cyber, et des plans de gestion de crise, dans le cas où un cyber attaquant réussirait à percer les lignes de défense ?
- › Existe-t-il un dispositif permettant de prendre en compte les risques de cybersécurité dans les projets de transformation, le développement des nouveaux produits et services, les projets de croissance externe, les partenariats et sous-traitances ?

Nouveaux risques

- › Dans un environnement opérationnel en constante évolution, des processus d'identification des risques émergents ont-ils été mis en place ? Si oui, décrivez-les. Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?
- › Quels risques pourraient encore apparaître ? Cela comprend les risques liés aux nouveaux concurrents ou aux nouveaux modèles d'activité, les risques de récession, les risques afférents aux relations avec des tiers, les risques liés à la sous-traitance, les risques politiques et pénaux, les risques financiers dus notamment à des partenaires commerciaux malhonnêtes, et autres risques de crises ou de catastrophes.

Optimisation

Equilibre entre les risques potentiels et les opportunités en se fondant sur la propension à accepter les risques.

- › L'approche par les risques adoptée comprend-elle la recherche fréquente de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités de partenariats et autres stratégies d'optimisation des risques ? Si oui, comment cela a-t-il été réalisé ? Dans le cas contraire, pour quelles raisons ?
- › Les risques sont-ils un facteur prédominant lors de la recherche de l'amélioration des processus de l'entreprise ? Si oui, décrivez comment cela est mis en place. Dans le cas contraire, pourquoi ?

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

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2022 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG [Imprimé en France] Réalisation : BLC – Juillet 2022