



**Comité d'audit :
Evolution ou Révolution ?**

Petit Déjeuner Conférence

10 mars 2009

Intervenants et cabinets

- **Jérôme Lombard-Platet**, Avocat Associé de DS Avocats en charge des opérations de développement des sociétés et des fusions acquisitions.
- **Arnaud Langlais**, Avocat en charge des opérations de développement des sociétés et des fusions acquisitions chez DS Avocats.
- **Nicolas Guillaume**, Associé en charge du métier Risk Management au sein du Groupe Tuillet.
- **Olivier Maurin**, Associé Audit en charge du secteur Grandes Entreprises au sein du Groupe Tuillet.



« DS Avocats a acquis ses lettres de noblesse grâce à sa pratique en concurrence en droit public des affaires »

Collection Guide-Annuaire

DECIDEURS

STRATEGIE FINANCE DROIT

Nomination pour le prix 2008 de la firme entrepreneuriale

Fusions-Acquisitions 2008: « Pratique reconnue »

Capital Investissement 2008: « Pratique de qualité »

Un cabinet d'avocats « full service »...

- Français et indépendant depuis plus de 30 ans
- Fort de 200 avocats répartis à travers le monde

... présent principalement...

- en Europe : France
Belgique
Italie
Espagne
- en Asie : Chine (Pékin, Shanghai et Canton)
Vietnam
Singapour
- en Amérique du Sud à Buenos-Aires, et
- en Tunisie à Tunis

... mais également au travers du réseau

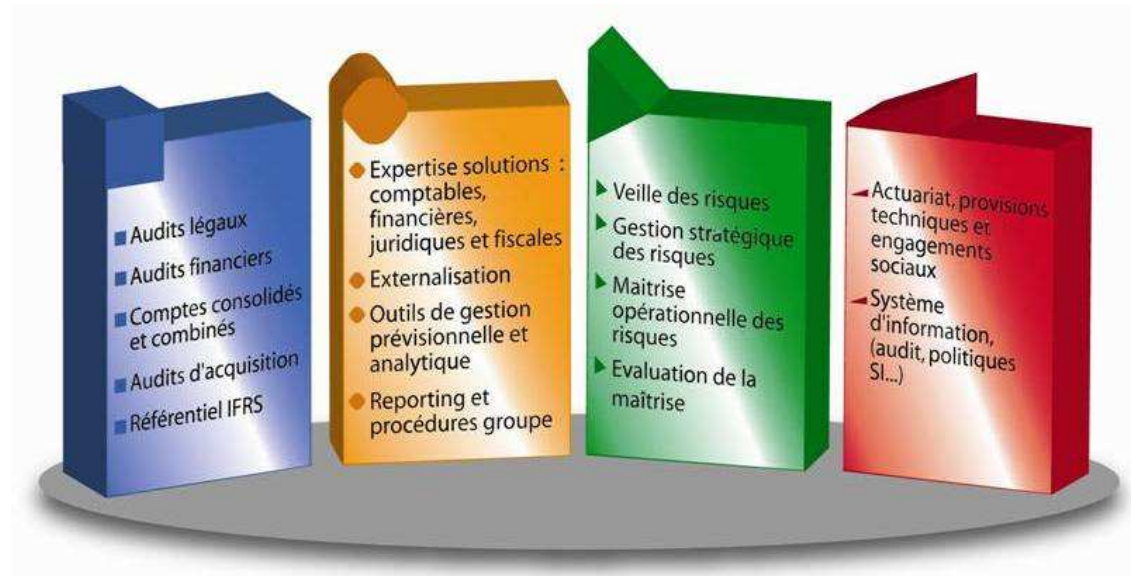


- aux Etats-Unis et au Canada, et dans la plupart des pays européens où le réseau DS n'est pas directement implanté

... poursuivant sa dynamique d'essor en Inde et au Japon par le biais d'accords particuliers avec des cabinets locaux.

Présentation du Groupe TUILLET

- **Un Groupe pluridisciplinaire, indépendant et reconnu :**
 - C.A. 15 M€
- **Une équipe expérimentée** de 145 collaborateurs et 18 associés
- **Nos clients :**
 - Grandes entreprises et sociétés cotées : 30 %
 - Assurances / Protection sociale : 35 %
 - PME PMI : 35 %
- **Une maturité technique** avec une veille technologique et méthodologique au travers de l'association « ATH »
- Membre d'**INTEGRA INTERNATIONAL**





Introduction

Introduction : le comité d'audit ...

- ... est une pratique mise en place dans le souci d'améliorer la gouvernance des grandes sociétés :
 - rôle initial de supervision et de contrôle de l'information financière et comptable,
 - rôle dorénavant dans la gestion des risques, élément majeur de la gouvernance d'entreprise,
- ... et une institution qui se développe...
 - Rapport Viénot 1 (1995) et 2 (1998), rapport Bouton (2002), rapports de l'AFEP et du MEDEF, bonnes pratiques de l'IFA,
 - 8ème Directive européenne,
 - Transposition en France de la directive européenne par l'ordonnance du 8 décembre 2008.

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- **Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?**
- **Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?**
- **Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?**
- **Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?**
- **Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?**

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- **Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?**
- Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?
- Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?
- Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?
- Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?

Le cadre de la directive européenne

- **La Directive Audit rend obligatoire les comités d'audit dans les entités d'intérêt public (EIP) sous réserve d'exemptions et d'aménagements multiples.**
- **Chaque état membre pouvait élargir le périmètre des EIP fixé par la Directive (marchés réglementés + banques + assurances) en fonction notamment de la taille des entités ou de leur activité.**
- **La Directive précise que chaque état membre peut dispenser les EIP qui ne sont pas cotées sur un marché réglementé de l'obligation de créer un comité d'audit.**

Le choix de la France

- Dans la loi française, pas de définition unique des EIP.
- **Un « comité spécialisé » obligatoire** dans :
 - Les sociétés cotées sur un marché réglementé,
 - Les établissements de crédit,
 - Les entreprises d'assurance,
 - Les Mutuelles livre II du code de la mutualité,
 - Les institutions de prévoyance.
- **Exceptions générales :**
 - Filiales de sociétés soumises à l'obligation de disposer d'un comité,
 - Les Organismes de Placement Collectif (OPC),
 - Certains établissements de crédit,
 - Les entités disposant d'un organe (d'administration ou de surveillance) remplissant les fonctions du comité.

Composition, nomination et calendrier

- **La composition du comité est fixée par le Conseil** (selon le cas, par le conseil d'administration ou le conseil de surveillance).
- **Le comité ne peut comprendre que des membres du Conseil, à l'exclusion de ceux exerçant des fonctions de direction.**
 - **Dérogation pour les sociétés d'assurance mutuelles (2 membres au plus)**
- **Le comité doit comprendre au moins un membre :**
 - Indépendant,
 - Et présentant des compétences particulières en matière financière ou comptable.
- L'entrée en vigueur de l'obligation d'instituer un comité d'audit interviendra à l'expiration d'un délai de 8 mois suivant la clôture de l'exercice ouvert à compter du 1^{er} janvier 2008 au cours duquel un mandat au sein du conseil vient à échéance.

Exemple:

- *Un mandat d'administrateur est venu à échéance au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2008, la société devra se doter d'un comité d'audit au 1^{er} septembre 2009.*

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?
- **Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?**
- Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?
- Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?
- Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?

Missions du comité d'audit

- **Assurer le suivi** des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières,
- **Plus particulièrement**, assurer le suivi :
 - Du processus d'élaboration de l'information financière,
 - De l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques
 - Du contrôle légal des comptes annuels et, le cas échéant, des comptes consolidés, et
 - De l'indépendance des commissaires aux comptes.
- **Emettre une recommandation pour la nomination des commissaires aux comptes**

Suivi du processus d'élaboration de l'information financière

- **La mission du comité n'est plus limitée :**
 - à la revue des comptes,
 - au choix des options comptables,
 - au traitement des problématiques comptables complexes,
 - aux jugements retenus et estimations réalisées par la direction,
 - etc.
- Elle consiste dorénavant à **s'assurer de la fiabilité des processus d'élaboration des comptes** qui passe par un examen :
 - des procédures de contrôle interne contribuant à la fiabilité des comptes,
 - des systèmes d'information,
 - etc.

Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

- **Deux approches possibles :**
 - **l'approche descriptive :** le comité s'assurerait simplement de l'existence d'une procédure d'identification des risques et de la présence de contrôles pour les couvrir,
 - **l'approche évaluative :** le comité se prononcerait sur leur efficacité en s'appuyant sur un référentiel reconnu tels que le « Cadre de référence de l'AMF » ou « Le guide de mise en oeuvre simplifié » , le « Coso Report II » ou le « Turnbull Guidance ».
- **Intention du législateur :**
 - **passer de l'approche descriptive à l'approche évaluative,**
 - **renforcer la démarche vertueuse d'amélioration de l'efficacité de la gestion des risques.**

Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

- **Quels risques ?**
 - Non seulement les risques limités à l'élaboration de l'information comptable et financière,
 - Mais aussi l'ensemble des risques tels que certains risques opérationnels, les risques de fraude, les risques de non-conformité aux lois et règlements, risques environnementaux, etc.
- **Attention à la responsabilité du comité d'audit et de ses membres et plus largement du conseil.**
- **En matière de gestion des risques, la direction générale en conserve la responsabilité première.** Néanmoins le comité d'audit est en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de gestion des risques et des actions prises en cas de défaillance.

Suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

- **La démarche :**
 - **examiner périodiquement la cartographie des risques,**
 - **réaliser une revue régulière de l'organisation et des indicateurs** mis en place pour gérer les risques en s'appuyant sur :
 - les procédures de contrôle interne,
 - les travaux de l'audit interne et des commissaires aux comptes.
 - **formaliser ses travaux et ses conclusions,**
 - **justifier régulièrement de la réalisation de ses missions** auprès du conseil d'administration ou de surveillance,
 - en cas de mise en évidence de difficultés ou de dysfonctionnements, **informer sans délai le conseil et proposer les mesures appropriées.**

Relations avec les commissaires aux comptes

- **Renforcement des interactions** entre commissaires aux comptes et comité d'audit.
- **Les commissaires aux comptes :**
 - **portent à la connaissance du comité les mêmes informations que celles fournies au conseil :**
 - Leur programme de travail,
 - Les modifications devant être apportées aux comptes,
 - Les irrégularités et inexactitudes éventuelles,
 - Les conséquences en matière d'opinion.
 - **examinent avec le comité les risques pesant sur leur indépendance** et les mesures de sauvegarde.
 - **communiquent chaque année** au comité :
 - Une déclaration d'indépendance,
 - Les informations concernant les prestations accomplies au titre des diligences directement liées à la mission et les prestations fournies par les membres de son réseau.
 - **portent à la connaissance du comité les faiblesses significatives du contrôle interne.**

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?
- Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?
- **Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?**
- Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?
- Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

Les nouvelles fonctions du comité d'audit issues de l'article L.823-19 du Code de Commerce vont aboutir à la **redéfinition de sa place dans l'organisation sociale de l'entreprise** :

- **Vis-à-vis des actionnaires**
- **Vis-à-vis des membres du Conseil**
- **Vis-à-vis des Commissaires Aux Comptes.**

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

Le comité d'audit est une émanation du Conseil...

- ... sans relation directe avec les actionnaires**
- ... indépendant vis-à-vis de la direction générale**
- ... collaborant de façon interactive avec les commissaires aux comptes...**
- ... dont l'audit interne et la direction financière sont ses interlocuteurs privilégiés**

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

Le comité d'audit est une émanation du Conseil

- **Le comité d'audit est un organe d'instruction et d'étude qui n'a pas de pouvoirs propres de décision :**
 - il ne doit pas se substituer au Conseil qui a le pouvoir de décision ni remettre en cause le caractère collégial de l'organe délibérant,
 - le rapport d'un comité ne doit pas remplacer la délibération formelle du Conseil.
- **Une mission d'assistance au Conseil :**
 - Préparer les réunions du Conseil qui traitent des questions relevant de son domaine de compétence ;
 - Faire un rapport de ses conclusions à l'ensemble du Conseil ;
 - Rendre compte au Conseil de ses études ;
 - Donner un avis consultatif.

« Un organe secondaire qui doit demeurer dans l'orbite et sous le contrôle direct du Conseil d'Administration, seul habilité à en apprécier la nécessité et à en définir le rôle et le fonctionnement ».

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

...sans relation directe avec les actionnaires

- **Le comité d'audit n'intervient pas à l'Assemblée Générale**

- Seul le Conseil rend compte à l'assemblée générale au travers notamment du rapport de gestion, du rapport sur le contrôle interne.
- Le comité d'audit peut seulement contribuer en amont à la rédaction de ces rapports.
- Contrairement à une pratique courante aux États-Unis, il faut exclure la publication d'un rapport de synthèse du comité d'audit en annexe au rapport annuel présenté par le Conseil d'Administration.

- **Les actionnaires n'ont pas accès au comité d'audit**

- Les actionnaires ne peuvent entretenir de relations avec le comité d'audit que ce soit sous forme de questions, de demande d'informations...
- ...sauf, par exemple, à ce que le comité d'audit soit autorisé à intervenir lors des assemblées générales et à répondre aux questions qui lui seraient posées.



Bien que le comité d'audit ait pour finalité l'amélioration de la transparence financière et indirectement la protection des investisseurs, ces derniers n'ont pas de relations avec lui.

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

...indépendant vis-à-vis de la direction générale

- Le comité d'audit doit : « **Assurer le suivi ...** »
 - Le comité d'audit épaulé le Conseil dans son rôle de surveillance/contrôle de la direction générale et plus particulièrement du suivi du processus de l'élaboration financière.
- **Nommé par le Conseil**, il est **indépendant** de la direction générale.
 - Éviter les conflits d'intérêts :
Ex. Si le président du conseil d'administration assure aussi les fonctions de la direction générale, il ne pourra être membre du comité d'audit et a fortiori le présider.
Ex: Les membres du comité d'audit doivent tous être indépendants de la Direction Générale.
- Mais indépendance ne veut pas dire absence de contact avec les principaux dirigeants de la société, selon le cas, après en avoir informé le Conseil d'Administration.
 - Les relations entre le comité d'audit et les dirigeants doivent être prévues.

Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?

... dont l'audit interne et la direction financière sont les interlocuteurs privilégiés :

- Selon une enquête réalisée au niveau mondial, réalisée en juin 2006, le DAF est unanimement désigné comme la **personne ayant les interactions les plus importantes** et les plus satisfaisantes avec le comité d'audit.
- D'après le Code de Gouvernement d'Entreprise, l'examen des comptes par le comité d'audit doit être accompagné d'une **présentation du directeur financier** décrivant l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs de l'entreprise.

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?
- Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?
- Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?
- **Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?**
- Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

Bien que l'obligation de créer un comité ne soit assortie d'aucune sanction en particulier...

En vertu du principe qu'il ne saurait y avoir de sanction sans texte, les membres du Conseil ne sauraient se voir sanctionnés ou voir leur responsabilité engagée du seul fait qu'ils n'ont pas mis en place de comité d'audit alors que la loi les y oblige.

...celles-ci seront indirectes :

- Quel serait le pouvoir d'injonction de l'AMF ?
- Comment réagirait le marché ?
- Quel impact sur la notation ?



Les dirigeants ne seraient-ils pas alors responsables de ne pas avoir mis en place de comité d'audit ?

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

La responsabilité des administrateurs est-elle accrue ?

- **L'extension de la mission qui a pour conséquence l'augmentation de la responsabilité...**
La mission du comité d'audit ne s'arrête pas au processus d'élaboration de l'information financière mais s'étend notamment au suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.
- **...par un élargissement de la notion de faute...**
 - **Infractions aux dispositions législatives et réglementaires**
 - Absence de mise en place du comité d'audit
 - Mise en place du comité d'audit sans respecter les règles de nomination (indépendance...)
 - **Violation des statuts**
 - Si les statuts prévoient la constitution d'un comité et que celui-ci n'est pas constitué ou pas conformément aux dispositions des statuts
 - **Fautes de gestion**
 - Faute du comité d'audit dans l'exercice de ses fonctions
 - Absence ou mauvaise exécution de sa mission de suivi
 - Conflit d'intérêt avec la direction générale
 - Non respect du principe d'indépendance dans le choix des Commissaires aux Comptes
- **...qui devra obligatoirement donner lieu à un préjudice : pas de responsabilité sans préjudice.**

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

- **Le texte pose un principe général de responsabilité...**

*« agissant sous la responsabilité **exclusive et collective** des membres de l'organe chargé de l'administration ou de l'organe de surveillance »*

- **...qui est distinct des principes retenus pour la responsabilité des membres des Conseils...**

- *« Les **administrateurs** et le directeur général sont responsables **individuellement ou solidairement** selon le cas, envers la société ou envers les tiers » (art. L.225-251)*

- Les membres du conseil de surveillance sont *« responsables des **fautes personnelles** commises dans l'exécution de leur mandat. » (L.225-257)*

- **...entraînant un renforcement de la responsabilité qui devient ainsi collective.**

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

- **L'action est susceptible d'être intentée par...**
 - **La société** en tant que personne morale ayant un intérêt distinct de celui des actionnaires, peut exercer l'action sociale par le biais de ses dirigeants
 - **Les actionnaires** peuvent exercer l'action sociale *ut singuli* au nom de la société ou exercer une action individuelle en responsabilité s'ils ont subi un préjudice distinct de celui de la société.
 - **Les tiers** qui ont subi un préjudice, pourront engager la responsabilité individuelle des membres du Conseil de surveillance dans les mêmes conditions que les actionnaires.
En revanche, pour engager la responsabilité d'un administrateur, les tiers devront prouver une faute intentionnelle d'une particulière gravité qui est détachable des fonctions de membre du Conseil d'administration.
- **...dans le même délai : 3 ans à compter du fait dommageable ou de sa révélation.**

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

Une responsabilité « exclusive et collective » peut-elle se reporter sur les membres du comité d'audit ?

Plusieurs arguments militent pour un accroissement de la responsabilité des membres du comité d'audit

- **La loi prévoit déjà un partage des responsabilités entre les administrateurs...**
 - *« Si plusieurs administrateurs ou plusieurs **administrateurs** et le directeur général ont coopérés aux mêmes faits, le tribunal détermine la part contributive de chacun dans la réparation du dommage »* (L.225-51 al.2).
Ainsi, une condamnation solidaire de tous les administrateurs, favorable à la victime du préjudice, n'empêche pas le tribunal de déterminer la responsabilité de chacun.
 - Le nouveau texte permettra-t-il aux juges de continuer à déterminer la part contributive de chacun et d'attribuer une part plus importante aux membres du comité d'audit ?
- **... ainsi qu'une responsabilité individuelle de principe** pour les membres du **conseil de surveillance**; et au **cas par cas** pour **l'administrateur** à qui une mission ou un mandat exceptionnel est confié.
- Cette responsabilité individuelle permettra-t-elle au juge de faire supporter une plus grande responsabilité aux membres du comité d'audit ?

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

- **...l'action récursoire...**

Les juges permettront-ils aux membres des organes chargés de l'administration ou les organes de surveillance, comme ils l'ont fait par le passé pour les administrateurs, de se retourner contre ceux d'entre eux ayant commis la faute ? Dans le cas présent, les membres du comité d'audit ?

A titre d'exemple, le Conseil pourrait être condamné dans son ensemble pour n'avoir pas relevé une erreur commise dans les travaux préparatoires du comité d'audit et avoir délibéré en se fondant sur ces travaux. Les administrateurs/conseillers non membres du comité pourront alors tenter de se retourner contre les membres du comité.

- **...Et d'autres éléments encore...**

- L'augmentation prévisible de la rémunération, corollaire de la responsabilité,
- La professionnalisation de la fonction compte tenu des nouvelles exigences (moins de place pour le généraliste, recours à des dirigeants opérationnels)
- La tendance générale de la recherche du responsable...

Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer de nouvelles responsabilités ?

Comment limiter la responsabilité ?

- **En amont :**
 - Déterminer les missions du comité d'audit en fixant des objectifs clairs et précis,
 - Être diligent dans ses fonctions (assiduité, détail des rapports...) et suivre les règles de fonctionnement du comité d'audit (fréquence des réunions...),
 - Collaborer avec les commissaires aux comptes et la direction financière (auditions...),
 - Mettre l'accent sur les difficultés dès que possible pour mieux les prévenir
 - Une assurance spécifique à créer (?)
- **En aval :**
 - Démontrer le manque de moyens (ex: refus d'accorder un budget pour exercer sa mission),
 - Prouver les difficultés d'accès à l'information,
 - Mettre en évidence le manque de transparence des responsables financiers,
 - Manifester sa désapprobation ou son opposition lors des réunions du conseil et les mentionner dans le PV,
 - Démissionner,
 - ..

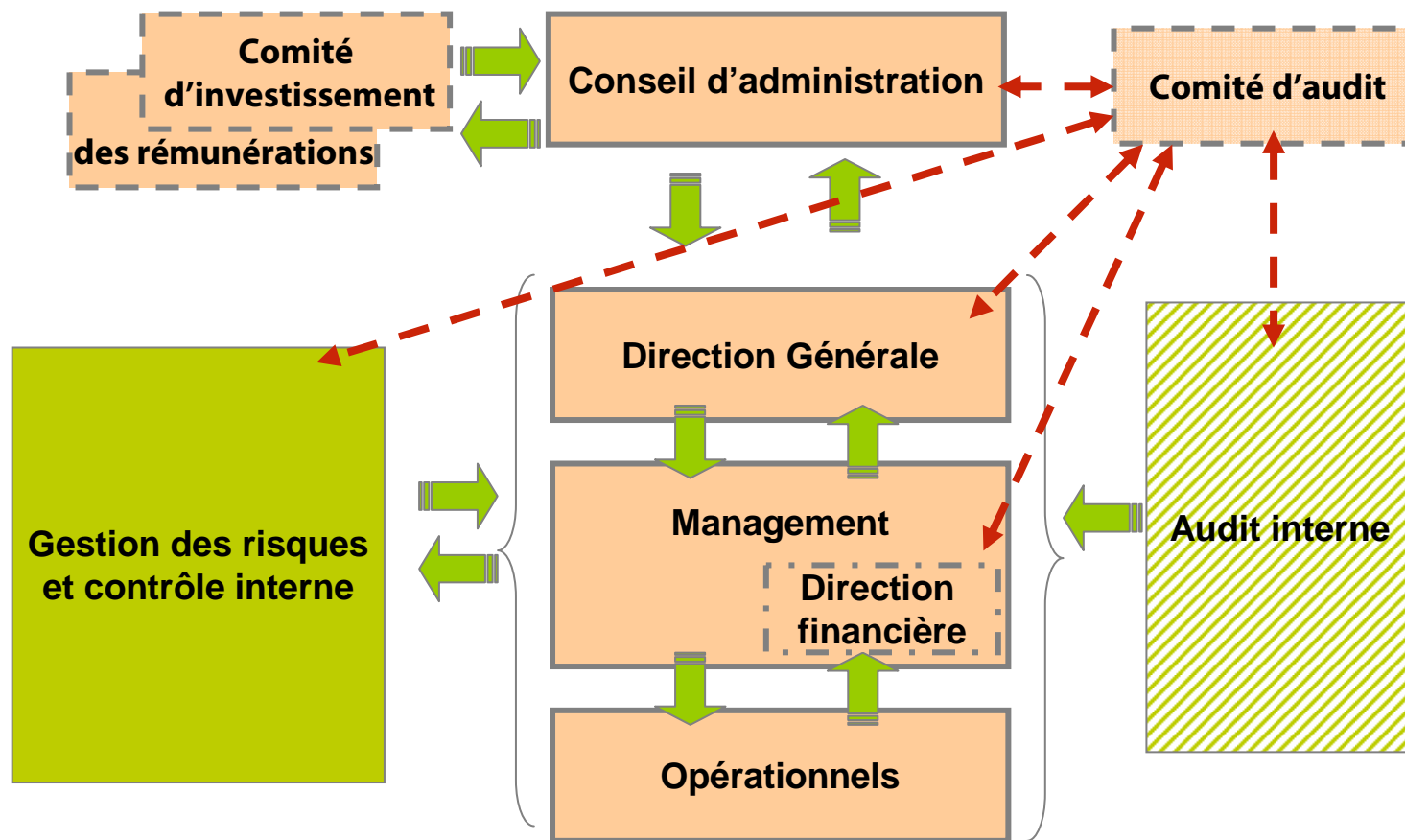
... EN METTANT EN PLACE DE BONNES PRATIQUES

Les enjeux et les contraintes de l'ordonnance du 8 décembre en 5 questions

- Quelles sont les nouvelles obligations imposées par l'ordonnance ?
- Quel est le rôle du comité d'audit dans la gouvernance des risques ?
- Comment le comité d'audit va-t-il s'inscrire dans l'organisation sociale ?
- Les nouvelles fonctions vont-elles engendrer des nouvelles responsabilités ?
- **Mise en place : quelles sont les bonnes pratiques ?**

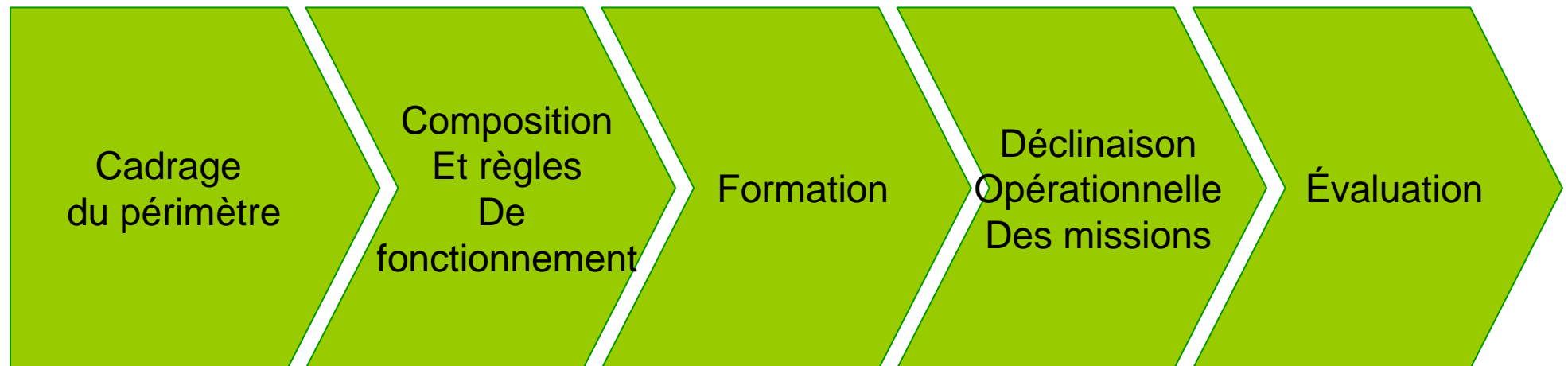
Intégration du comité d'audit dans l'entreprise

- Un comité d'audit ne peut pas être installé sans prendre en compte l'organisation existante dans l'entreprise :

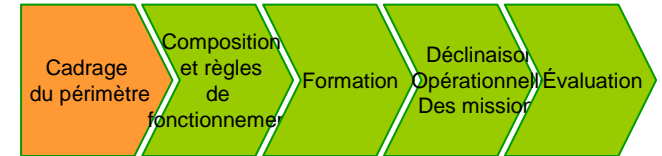


Quelle démarche pour mettre en place un comité d'audit ?

- Au travers de nos différentes interventions, nous avons identifié 5 étapes clés dans la mise en place d'un comité d'audit

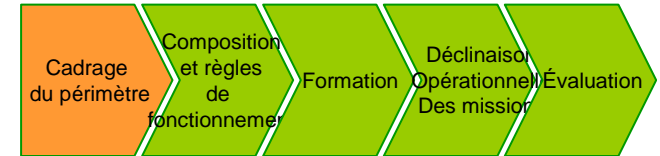


Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Cadrage du périmètre**
 - **Quelles sont les missions attribuées par l'entreprise au comité d'audit ?**
 - En fonction des comités existant par ailleurs ou pas, adaptation du périmètre prévu par l'ordonnance à la fois
 - *Dans la nature des missions*
 - *Dans leur niveau (information, examen, approbation,...)*
 - Déterminer le niveau de « délégation » accordé par le conseil au comité
 - **Dans le cadre d'un groupe d'entreprises, quelles sont les structures couvertes par ce comité ?**
 - Une particularité pour les groupes non capitalistiques (notamment Institutions de prévoyance et mutuelles)

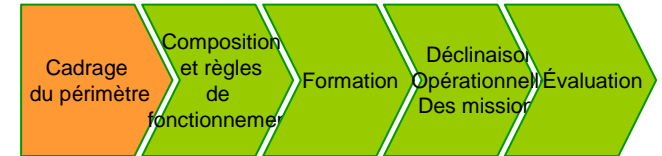
Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Deux exemples (1/2)**

Audit Externe	Audit Interne
<ul style="list-style-type: none"> • Examen du processus de sélection des commissaires aux comptes • Examen et suivi de l'indépendance des CAC ou des cabinets d'audit, en particulier en ce qui concerne la fourniture de services complémentaires à l'entité contrôlée • Examen des plans d'audits externes • Examen des rapports d'audits externes • Suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées lors des audits externes 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des évolutions de la charte d'audit interne • Examen du plan d'audit interne • Examen de la synthèse des rapports d'audit interne • Suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées lors des audits internes
Contrôle Interne et Maîtrise des Risques	Autres activités
<ul style="list-style-type: none"> • Examen de la qualité du contrôle interne et du système de maîtrise des risques • Examen des rapports de contrôle interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Examen des chiffres clés du Groupe et des grands principes comptables appliqués • Compte-rendu des réunions précédentes • Auto-évaluation de l'efficacité du comité • Révision de la charte du comité d'audit • Reporting des travaux au Conseil d'Administration

Quelle démarche pour un comité d'audit ?

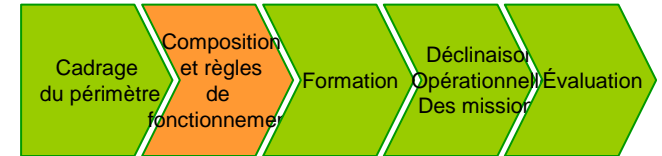


- **Deux exemples (2/2)**

- ✓ **Missions proposées**

- ✓ **Examen de la qualité des comptes**
 - ✓ Respect des procédures internes
 - ✓ Changement de référentiel comptable
- ✓ **Examen de la cartographie des risques généraux de la société**
- ✓ **Examen de la politique de gestion du risque de la société et de son respect (notamment au travers d'un reporting adapté)**
- ✓ **Examen des résultats des contrôles**
 - ✓ Des Commissaires aux comptes
 - ✓ De l'audit interne
 - ✓ De la commission de contrôle
- ✓ **Examen du plan d'audit interne pluriannuel**
- ✓ **Évaluation et proposition de choix des commissaires aux comptes**

Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Composition**

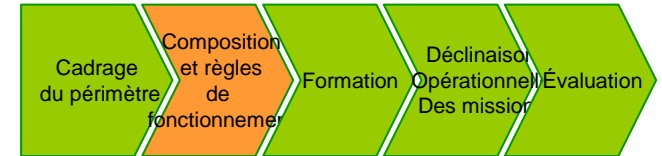
- **Combien de participants ?**

- Pas d'obligation légale en la matière,
- Généralement entre 3 et 5 participants afin de permettre des débats approfondis.

- **Quels critères de choix pour ses membres ?**

- Deux critères à minima :
 - **L'indépendance,**
 - **La compétence (au moins un membre pour la dimension financière).**
- ce qui implique de déterminer les critères d'indépendance (à la fois vis-à-vis des opérationnels mais également en terme d'intérêt vis-à-vis de l'entreprise) et de compétence,
- le critère de compétence est à déterminer au regard des missions confiées au comité :
 - les critères d'indépendance sont à publier,
 - une particularité pour le secteur Assurances avec la possibilité d'avoir recours à deux tiers extérieurs au Conseil,
 - ces nouvelles contraintes peuvent conduire à une évolution de la constitution du Conseil, d'où les modalités progressives
 - de mise en place.

Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- Règles de fonctionnement

- Quelle fréquence de réunion ?

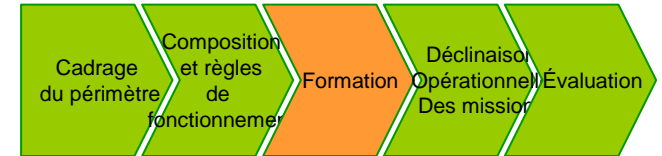
- un minimum de 2 réunions par an (une lors de l'arrêté des comptes et une autre plus centrée sur le contrôle interne et la gestion des risques).

- Quelles modalités de fonctionnement ?

- une **préparation en amont** pilotée par le président du comité, en lien avec les acteurs clés de l'entreprise (audit interne, direction financière),
 - des **dossiers envoyés suffisamment en amont** pour permettre un travail de fond à ses membres,
 - la nécessité de **distinguer les invités** permanents du comité et les personnes devant pouvoir être auditionnés en tant que de besoin,
 - une **formalisation des travaux** réalisés afin de permettre un reporting adapté au niveau du conseil d'administration.

- Une charte de fonctionnement (ou un règlement intérieur) du comité d'audit viendra utilement formaliser ces différents points.

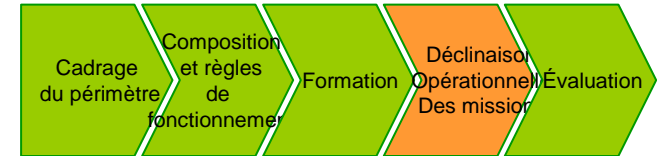
Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Formation**

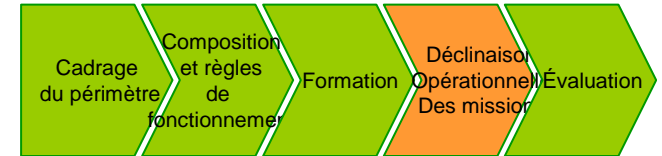
- Compte tenu de la variété des missions couvertes par un comité d'audit, il est **de plus en plus difficile d'imaginer des administrateurs rompus à toutes les disciplines sous jacentes.**
- Il est de plus nécessaire **d'aider le comité d'audit à se forger un référentiel** de pensée commun qui lui permette d'avoir une vision partagée des différentes problématiques.
- **Un programme de formation pourra ainsi utilement être mis en place sur :**
 - Les concepts, normes et théories sous jacents aux différentes missions (comptabilité, audit externe, contrôle interne, gestion des risques, audit interne),
 - Les dispositifs et processus effectivement mis en œuvre au sein de l'entreprise.

Quelle démarche pour un comité d'audit ?



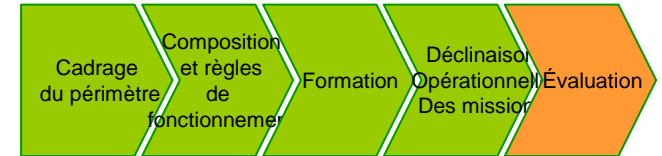
- **Déclinaison opérationnelle des missions**
 - **Pour chacune des missions attribuées au comité d'audit, il conviendra :**
 - De déterminer précisément les diligences attendues de la part du comité,
 - D'identifier les informations nécessaires au comité d'audit afin de pouvoir remplir ces diligences,
 - De mettre en place les liaisons entre le comité d'audit et les autres structures de gouvernance ou de pilotage de l'entreprise en charge des domaines pris en charge par le comité d'audit,
 - De déterminer le calendrier de réalisation des missions du comité d'audit au regard de son calendrier de réunions,
 - De déterminer les acteurs de l'entreprise devant participer au comité d'audit en fonction des sujets à traiter.

Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Déclinaison opérationnelle des missions**
 - **Exemple de déclinaisons opérationnelles**
 - sur l'audit interne :
 - Information ou examen ou validation du plan d'audit,
 - Prise de connaissance ou analyse des résultats des missions (sous la forme d'une synthèse générale ou des rapports détaillés),
 - Suivi de la mise en œuvre des recommandations (de manière globale ou détaillée),
 - ...
 - Sur la gestion des risques :
 - Examen des processus mis en œuvre,
 - Prise de connaissance des travaux réalisés au sein de l'entreprise,
 - Mais aussi (surtout) expression de la vision des risques de l'entreprise par le comité d'audit (passage d'une vision bottom up à une vision top down),
 - Sur les commissaires aux comptes :
 - Examen des lettres d'indépendance,
 - Suivi des honoraires,
 - Prise de connaissance des rapports intérimaires et finaux,
 - Suivi de la résolutions des observations formulées.

Quelle démarche pour un comité d'audit ?



- **Évaluation**

- L'évaluation de l'efficacité des structures de gouvernance est désormais considérée comme **une pratique normale**.
- **Cette évaluation peut se faire selon plusieurs angles**
 - Par rapport aux référentiels de la place, par exemple les 100 bonnes pratiques identifiées par l'IFA,
 - Par rapport aux diligences planifiées dans l'étape précédente.
- **Elle peut se faire**
 - En interne, sur la base d'une analyse individuelle ou collective,
 - En faisant appel à des ressources externes.
- Elle constitue **un moyen adapté pour rendre compte** au Conseil de la manière dont les missions confiées ont été remplies.
- Elle permet au comité d'audit **d'identifier les moyens d'améliorer son fonctionnement** dans le temps.

Quelle démarche pour un comité d'audit ?

- **En synthèse**
 - **La mise en place d'un comité d'audit nécessite à la fois d'être :**
 - **Pragmatique** dans sa composition et sa montée en puissance,
 - **Exigeant** dans les résultats attendus afin qu'il joue pleinement son rôle dans la gouvernance de l'entreprise,
 - **Conscient** des moyens nécessaires à son bon fonctionnement.
 - **Mais surtout d'être ...**
 - **Prêt à prendre en compte ses avis** et recommandations afin qu'il apporte une véritable valeur ajoutée à l'entreprise,
 - En mesure **d'apporter la démonstration des progrès réalisés** « passer de la photo au film ».

Vos contacts

Pour le groupe Tuillet :

Olivier Maurin : olivier.maurin@tuillet.fr
Nicolas Guillaume : nicolas.guillaume@sinequa.fr

Pour DS Avocats :

Jérôme LOMBARD-PLATET : lombardplatet@DSAVOCATS.COM
Arnaud LANGLAIS : langlais@DSAVOCATS.COM