



HEADLINE
STRATEGIC CONSULTING GROUP

La Fonction Contrôle des Finances du Conseil

Benoît SARRAUTE, CPA, CMA
Mai 2022

- 1) Conseil d'administration, comité d'audit & directeur financier**
- 2) Focus comité d'audit**
- 3) Attentes des uns et des autres**
- 4) L'organisation du comité d'audit**
- 5) L'appréhension plus globale des risques**

**Conseil d'administration,
comité d'audit & directeur
financier**

Les missions du comité d'audit

- Le comité d'audit est une **émanation du conseil d'administration** qui en détermine sa composition.
- Il est notamment **chargé du 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, de l'indépendance des commissaires aux comptes.**
- Son objet est d'**organiser les travaux du conseil et d'améliorer son efficacité** sur les sujets ci-dessus en veillant à ce que ses décisions soient mûrement réfléchies et correctement argumentées.
- Il **rend compte régulièrement de ses travaux au conseil d'administration ou de surveillance** qui peut, dans le cadre de ses prérogatives, lui confier toute autre mission qu'il juge opportune.
- Il **l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.**

1) Le directeur financier est l'interlocuteur privilégié du comité d'audit. Avec son président, il établit une relation fondée sur le dialogue et la confiance réciproque.

2) Le président du comité d'audit et le directeur financier sont attentifs à la **logistique des réunions du comité d'audit en particulier**

- un programme annuel des réunions,
- un ordre du jour détaillé,
- la participation active d'autres acteurs internes et externes,
- un compte rendu de réunion systématique pour une restitution efficace des travaux du comité au conseil d'administration.

La qualité de cette organisation et du fonctionnement du comité d'audit est évaluée une fois par an.

3) Le directeur financier contribue à l'**efficacité des travaux du comité d'audit** en s'assurant que le format et le contenu de la documentation fournie est synthétique et suffisante :

- comparabilité des chiffres,
- mise en évidence des problématiques et des estimations et leur incidence sur les comptes et la communication financière.

- 4) **Le directeur financier** est force de proposition auprès du président du comité d'audit pour les sujets à porter à l'ordre du jour des réunions.

- 5) **Le directeur financier** doit s'assurer que le président du comité d'audit est bien informé en amont (ex de convocation d'un comité d'audit ad hoc).

- 6) **Le comité d'audit** détermine la meilleure approche pour remplir sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques en s'appuyant sur le DAF sauf s'il existe 1 Directeur des risques.

- 7) **Le comité d'audit** revoit avant publication les communications relatives aux comptes. Le directeur financier et le comité d'audit déterminent conjointement les modalités de revue des autres éléments de la communication financière.

8) Le directeur financier présente régulièrement au comité d'audit et/ou au conseil d'administration une synthèse des questions et des sujets traités avec les analystes et les investisseurs. (centres d'intérêt et les interrogations du marché).

9) Dans les entreprises où il n'est pas légalement obligatoire, la présence d'un comité d'audit renforce le dispositif de gouvernance et facilite le travail du conseil. **Le comité d'audit** apporte des compétences techniques spécifiques face à la complexité croissante de l'environnement et en contribuant au développement de la confiance des parties prenantes de l'entreprise et de ses actionnaires minoritaires.

**Qu'attendent les comités
d'audit des directeurs
financiers ?**

- La proposition de thèmes de travail au comité. Le directeur financier est force de proposition.contribution.
- Une présentation des comptes permettant d'identifier les problématiques susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers. (cohérente dans le temps et comparabilité des informations).
- La capacité de présenter une information synthétique et pertinente qui permette au comité de travailler de façon efficace. La capacité de jouer le rôle de vigie, d'anticiper et d'informer le comité de toute difficulté significative .
- Une information synthétique et suffisante sur les risques auxquels est soumise l'entreprise pour lui permettre de s'assurer que ces derniers sont bien identifiés et gérés.
- Une information régulière sur la politique en matière de communication financière appliquée par la direction générale et sur la perception de l'entreprise par les actionnaires et les marchés.

**Qu'attendent les directeurs
financiers des comités d'audit
?**

- Une relation professionnelle renforcée par l'utilisation d'un langage technique commun.
- Un dialogue de qualité fondé sur l'écoute, l'ouverture d'esprit et la compréhension de l'activité, sans interférer dans la gestion quotidienne des services.
- La capacité de relayer efficacement auprès du conseil les sujets comptables et financiers sensibles, et ainsi de faciliter la compréhension des enjeux et la prise de décision.
- Être challengé sur les différents aspects des dossiers présentés afin d'enrichir l'argumentation pour la prise de décision.
- Un avis indépendant et motivé sur les aspects techniques et financiers d'une opération stratégique.

Concernant le suivi des risques :

- Que le comité d'audit l'informe de la façon dont le conseil d'administration entend accomplir sa mission de contrôle de l'efficacité du processus de suivi des risques.
- Qu'il soit soutenu dans sa démarche de mise en place d'un système efficace de suivi des risques.
- Que le comité d'audit émette un avis auprès du conseil d'administration sur l'adéquation entre les objectifs de contrôle interne et de suivi des risques et les moyens à la disposition des unités en charge de ces missions.

L'importance des travaux du comité d'audit : logistique, organisation et restitution

1. La préparation de l'ordre du jour

Etablir le **planning des comités d'audit à l'avance** pour l'année à venir. Les dates de réunion sont fonction des arrêtés, des dates de conseil d'administration et des dates de l'assemblée générale.

Le **directeur financier est force de proposition** pour identifier ces thèmes, même si le **président du comité d'audit est le décisionnaire final** de l'ordre du jour des séances du comité.

Pour finaliser sa préparation et revoir son déroulement, le directeur financier et le président du comité d'audit échangent sur l'ordre de jour quelques jours avant l'envoi des convocations.

Entre deux séances du comité, le directeur financier exerce son jugement pour décider d'informer le cas échéant le président du comité d'audit de tout évènement qu'il juge susceptible d'avoir un impact matériel sur la situation de l'entreprise. S'il y a lieu, le président du comité d'audit peut décider de convoquer un comité d'audit ad hoc.

2. Les documents fournis au comité d'audit

Le directeur financier s'assure que les **contenus et les formats de la documentation fournie aux membres du comité d'audit sont à la fois synthétiques et suffisamment détaillés** afin de :

- permettre la comparabilité des chiffres,
- mettre en évidence les problématiques et estimations susceptibles d'avoir une incidence significative sur les comptes et la communication financière
- couvrir l'ensemble des sujets à l'ordre du jour. L'ordre du jour est établi assez à l'avance pour permettre la préparation de la documentation par les différentes directions de l'entreprise et laisser le temps nécessaire aux membres du comité d'audit pour prendre connaissance des dossiers.

Les membres du comité reçoivent le dossier de travail le plus tôt possible avant la réunion et au moins 48 heures à l'avance.

a. La rédaction du compte rendu et la restitution au conseil d'administration.

Le comité d'audit (ou son secrétaire désigné par le comité) formalise rapidement le compte rendu de la réunion. **Le président du comité d'audit rend compte des délibérations du comité au conseil d'administration** sous forme d'une synthèse des questions débattues par le comité accompagnée, le cas échéant, de recommandations.

Ce compte rendu est discuté par les membres du conseil et intégré au PV du conseil d'administration.

Le compte rendu du comité d'audit contient une **liste formelle des points qui exigent un suivi**. Le directeur financier présente régulièrement un état d'avancement et de résolution des points identifiés lors des séances précédentes.

Il est recommandé que la présentation des comptes soit coordonnée et planifiée en **3 étapes** :

- le **directeur financier** assure la présentation des comptes,
- les **commissaires aux comptes** présentent leurs observations sur les états financiers et sur le déroulement de leur mission.
- le **président du comité d'audit** fournit des éléments d'analyse ainsi qu'une synthèse des sujets débattus par le comité d'audit,

b. L'évaluation du fonctionnement du comité d'audit

Au moins une fois par an, le comité d'audit ou son président évoque avec le directeur financier la qualité du fonctionnement de l'interaction entre la direction financière et le comité d'audit pour, le cas échéant, identifier des pistes d'amélioration possible.

Il peut être institué le même type de réunion annuelle avec d'autres intervenants réguliers au comité comme le responsable de l'audit interne ou le trésorier

Gestion des risques : quelle interaction entre le comité d'audit, la direction financière et la direction des risques?

La directive européenne du 17 mai 2006 sur le contrôle légal des comptes annuels et consolidés souligne que **l'existence dans les entreprises de comités d'audit et de systèmes efficaces de contrôle interne contribue à minimiser les risques financiers, opérationnels et de non-conformité.**

Dans la pratique, la responsabilité du **suivi des risques peut être répartie entre 3 instances:**

- Le conseil d'administration approuve le niveau de risques qu'il est prêt à accepter.
- Le comité d'audit s'assure du suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières. Il est chargé du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et il rend compte de ses conclusions au conseil.
- Le management y compris la direction financière est en charge de concevoir, de mettre en œuvre et de superviser les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Dans certaines entreprises, il peut exister une fonction spécifique de directeur des risques. Dans ce cas, ce dernier peut être l'interlocuteur du comité d'audit. Si la contribution de chacune des instances participe à la pérennité de l'entreprise, la **coordination de ces responsabilités est essentielle, et l'efficacité de leur interaction est une condition nécessaire à un contrôle des risques efficace.**

Ainsi le **comité d'audit a l'obligation de s'assurer de la façon dont le management s'acquitte de sa responsabilité en matière d'implantation d'un système de contrôle interne et de gestion des risques performant.**

Le comité d'audit définit avec le directeur financier et ou le directeur des risques **la forme la plus appropriée de l'information dont il a besoin pour accomplir cette mission :**

- cartographie des risques,
- tableau de bord détaillant les risques significatifs et leurs évaluations,
- revue des procédures d'autoévaluation,
- plan de continuité d'activité,
- dispositif de gestion de crise et scénarios envisagés...

Régulièrement, le directeur financier ou le directeur des risques présente **l'évolution de l'exposition de l'entreprise aux risques significatifs ainsi que les procédures de gestion des risques mises en place et les risques résiduels nets.**

Sur la base de ces informations, le **comité d'audit s'assure de l'efficacité du système et challenge le management**, le directeur financier ou le directeur des risques. Il s'assure de la pertinence des méthodes d'évaluation retenues et de la cohérence avec les impacts financiers sur les comptes le cas échéant.

Il détecte des **signaux d'alerte et interroge la direction générale** avant de rendre compte au conseil d'administration.

Il s'assure que le suivi de **chaque risque significatif est effectivement attribué à un responsable** en charge de l'efficacité des processus mis en place pour le maîtriser et que la politique d'assurances est correctement intégrée dans le système de gestion des risques.

Les risques de nature globale tels que **les risques de nature géopolitique, géostratégique ou encore de notoriété ou de réputation sont souvent appréhendés directement par le conseil d'administration**. Il est souhaitable que la gouvernance définisse à l'avance comment s'organise la communication entre la direction, le comité d'audit et les membres du conseil d'administration en cas de survenance d'une défaillance ou d'une crise.

En cas de crise, le **comité d'audit** s'assure que la direction a réalisé **une analyse post mortem** des raisons de la défaillance et de la qualité des dispositifs de gestion de crise.



HEADLINE
STRATEGIC CONSULTING GROUP