L'efficacité des comités d'audit

Les meilleures pratiques

Traduction de *Audit Committee Effectiveness - What Works Best, 4th Edition*

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

pwc

The Institute of Internal Auditors Research Foundation

Comment utiliser les outils proposés

Cette publication est un extrait de *Audit Committee Effectiveness - What works best, 4th Edition*, qui développe les sujets les plus pertinents pour un comité d'audit. Cette vision internationale pourra être utilement complétée par la prise en compte de la réglementation et des exigences locales (par exemple, la transposition des 4e, 7e, et 8e directives européennes et les recommandations de l'AMF).

Il s'agit d'un recueil des meilleures pratiques contribuant à l'efficacité et à la performance du comité d'audit. Il rend compte des perspectives et des points de vue de membres de comité d'audit, d'experts de l'information financière, de spécialistes de la gouvernance et de directeurs d'audit interne. En outre, il intègre les tendances ressortant des dernières enquêtes, permettant de comprendre les enjeux en matière d'information financière et la manière dont les comités d'audit y répondent, ainsi que les enseignements tirés des années d'expérience acquises par les spécialistes de PwC à travers le monde.

L'annexe A répertorie les meilleures pratiques décrites dans l'ouvrage et constitue un outil utile pour les comités d'audit lorsqu'ils évaluent leur performance.
Ce guide contient des références aux règles en vigueur à la date de publication. Dans de nombreux cas, il s'agit de synthèses ; le lecteur devra donc se référer aux textes complets et solliciter des conseils appropriés afin de déterminer les obligations de conformité.
En outre, les pratiques et procédures décrites dans le guide représentent des suggestions d'amélioration des performances globales du comité et vont souvent au-delà des règles applicables. Les comités doivent tenir compte des situations et des circonstances qui leur sont propres en mettant en œuvre ces pratiques.

Ce guide se réfère à une publication complémentaire, *Board Effectiveness – What Works Best, 2th Edition.* Cette publication peut être consultée par les lecteurs souhaitant se documenter de manière plus approfondie sur le rôle du conseil d'administration dans des domaines tels que la gestion des risques, l'exemplarité et la gestion de crise.

L'IFACI remercie le cabinet PricewaterhouseCooper en France, et particulièrement Jean-Pierre Hottin, Associé, pour sa contribution à la traduction.

Copyright 2011, Audit Committee Effectiveness : What Works Best, 4th Edition by **the Institute of Internal Auditors Research Foundation**, 247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701-4201 U.S.A. Reprinted with permission.
Copyright **IFACI**, 98bis boulevard Haussmann, 75008 Paris France. Tous droits de reproduction en français réservés.

Décembre 2011

ISBN : 978-2-915042-37-5

Synthèse

Extrait d'entretien

> *« D'importantes interventions publiques et réglementaires pèsent actuellement sur notre secteur. Par conséquent, un grand nombre de sociétés et de comités d'audit se concentrent sur les règles et la conformité. Nous devons trouver un équilibre et nous recentrer sur l'activité. »*
> Un Président de comité d'audit

Les marchés financiers internationaux s'appuient de façon importante sur la qualité des états financiers. La crise économique qui a démarré en 2008 a mis l'accent sur le rôle du comité d'audit et les informations publiées par les sociétés. Le rôle du comité d'audit dans la vérification de l'exactitude et de la transparence des informations publiées est plus que jamais important. Par ailleurs, il est clair que cette tâche est plus difficile et délicate qu'elle ne l'a jamais été – étant donné les attentes plus fortes des actionnaires, des régulateurs et des autres parties prenantes ; la surveillance renforcée en cas de problème ; la responsabilité accrue en matière de gestion des risques ; et l'accentuation de la nécessité de mesures de prévention contre la fraude.
Pour toutes ces raisons, les attentes à l'égard des comités d'audit sont désormais plus fortes, et cette publication offre un éclairage sur les meilleures pratiques pouvant les aider à y répondre.

Sujets traités

1. Information et communication financières

Depuis plusieurs années, les obligations d'information financière ne cessent d'augmenter, parallèlement à la complexification des normes comptables. Les régulateurs et les utilisateurs des états financiers continuent à faire pression sur les sociétés pour obtenir toujours plus d'informations dans des délais toujours plus courts. Cet environnement rend plus difficile la surveillance par le comité d'audit de l'information financière. Le comité doit avoir une bonne vision des risques liés à l'information financière pour concentrer son attention de manière appropriée. Et il ne doit pas perdre de vue la nécessité de conserver un certain esprit critique. Ce chapitre met en évidence les moyens dont dispose un comité d'audit pour mieux comprendre l'information financière et mieux exercer son rôle de surveillance.

2. Gestion des risques et système de contrôle interne

Étant donné l'éventail de risques – avérés et potentiels – auxquels sont confrontées les sociétés, il est difficile pour le conseil d'administration ou le comité d'audit d'avoir une assurance raisonnable que la société les gère convenablement. Une

des difficultés rencontrées par le comité d'audit consiste à définir clairement sa responsabilité dans ce domaine par rapport à celle du conseil d'administration dans son ensemble. En outre, même si le système de contrôle interne de la société vise l'ensemble des risques, le comité d'audit se concentre particulièrement sur les contrôles relatifs à l'information financière, la fraude et la conformité. Ce chapitre a pour vocation d'aider le comité à mieux appréhender les risques les plus susceptibles de faire partie de son périmètre de responsabilité et la manière de suivre l'efficacité du système, mis en place par la société, pour gérer ces risques.

3. Culture et conformité – L'essence de la responsabilité des entreprises

La culture et le code de conduite de la société sont des facteurs essentiels à la création d'un cadre propice à la conformité aux lois et réglementations. Le comité d'audit doit reconnaître à quel point l'exemplarité est cruciale et s'assurer que les messages délivrés par les dirigeants aux administrateurs sont cohérents avec ceux délivrés dans l'entreprise. Ce chapitre permet au comité d'audit de comprendre ce que devraient inclure les programmes de conformité pour promouvoir les règles de conduite et les comportements appropriés à l'ensemble de la société.

4. Surveillance de la direction et suivi de l'audit interne

Le comité d'audit doit exercer son rôle de surveillance à l'égard de la direction tout en veillant à ne pas aller au-delà de son périmètre de responsabilité. Une relation étroite avec la direction est essentielle – elle permet au comité de suivre efficacement les pratiques de la société en matière d'information financière et d'évaluer les compétences de la direction. De la même manière, le comité s'appuie fortement sur l'audit interne pour fournir une opinion objective sur le système de gestion des risques clés, notamment ceux liés à l'information financière et à la conformité. Ce chapitre explique comment le comité établit des relations efficaces avec la direction et l'audit interne.

5. Relation avec les auditeurs externes

Le choix approprié d'auditeurs externes, par le comité d'audit, est essentiel pour un audit de qualité. Dans le cadre de la mise en œuvre de leurs diligences, les auditeurs externes fournissent au comité d'audit une assurance quant à l'information financière de la société. En outre, les auditeurs externes occupent une position unique pour donner au comité un retour non épuré et impartial sur la gestion et les processus de la société. Ce chapitre oriente le comité sur la façon d'évaluer et de sélectionner les auditeurs externes, de développer et de maximiser la valeur des relations avec l'audit externe.

6. Que faire en cas de problème – Fraudes et erreurs dans les états financiers

Il arrive parfois que des défaillances dans les processus relatifs à l'information financière conduisent à des erreurs, identifiées a posteriori, dans des états financiers déjà publiés. La direction et le comité d'audit doivent évaluer la matérialité de l'erreur et, le cas échéant, prendre les mesures pour y remédier. La situation devient plus complexe lorsque les erreurs résultent de fraudes. Le comité peut également avoir à s'impliquer en cas d'allégations de corruption ou autres formes de fraude. Dans ces circonstances, le comité peut être amené à superviser une investigation. Ce chapitre aborde des facteurs que le comité doit prendre en considération lorsqu'il est confronté à un possible retraitement des états financiers ou à la supervision d'une investigation.

7. Composition du comité

La composition et la conduite du comité d'audit sont essentielles pour lui permettre d'assumer efficacement ses responsabilités. Un juste équilibre de compétences et d'expériences est nécessaire. Un président compétent faisant preuve de l'engagement requis est indispensable pour diriger les travaux du comité. Ce chapitre aborde les aspects à considérer pour déterminer la taille du comité d'audit, pour choisir les membres et désigner son président.

8. Réunions

Afin de s'assurer du bon déroulement de ses réunions, le comité doit avoir établi un ordre du jour approprié et avoir reçu la documentation adéquate en amont. Les participants, et la manière dont ils interagissent avec les membres du comité, jouent également un rôle dans la réussite de ces réunions. Compte tenu de ses nombreuses responsabilités, le comité doit s'assurer qu'il se réunit assez souvent et au moment opportun au cours de l'année. Ce chapitre décrit comment le comité peut créer un cadre de réunion efficace, permettant à ses membres de participer à des discussions fructueuses et de tirer le meilleur parti des séances à huis clos.

9. Les fondements de l'efficacité du comité – Charte, évaluations, ressources et formation

La charte définit le mandat, le rôle et les responsabilités du comité d'audit. Elle permet de distinguer les responsabilités du comité de celles du conseil d'administration dans son ensemble. Un comité d'audit qui évalue régulièrement sa performance sera en mesure d'identifier des axes d'amélioration de son efficacité. La formation des nouveaux membres et le développement continu pour tous les membres sont essentiels, particulièrement dans un contexte d'évolution rapide de l'information financière et des normes de gouvernance. Ce chapitre porte sur la charte du comité, les méthodes que le comité peut utiliser pour évaluer sa performance, et les moyens permettant de réaliser ses objectifs de formation.

Annexe A

Guide d'auto-évaluation du comité d'audit

Le guide ci-après est une synthèse des meilleures pratiques du comité d'audit décrites dans l'ouvrage *Audit Committee Effectiveness - What works best, 4th Edition*. Il peut vous aider à évaluer la performance de votre comité d'audit et à identifier des améliorations à envisager. Les comités d'audit peuvent également juger opportun d'obtenir des informations directes de la direction générale, du responsable de l'audit interne, de la direction juridique, et des auditeurs externes concernant la performance du comité.

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Information financière	
Votre comité :	
☐ a une bonne compréhension des **activités** et du **secteur** d'intervention de la société ;	
☐ considère que la société **gère** convenablement le **risque** que les états financiers comportent des **anomalies significatives**, qu'elles soient ou non intentionnelles ;	
☐ comprend comment la direction et les auditeurs externes **évaluent la notion de matérialité**, sur les plans **quantitatif** et **qualitatif**, aux fins de l'information financière ;	
☐ évalue **le caractère raisonnable** et **approprié** des **principales méthodes comptables** appliquées par la société, en discutant avec la direction et les auditeurs externes ;	
☐ examine les **causes** et les **conséquences** des **changements** de **méthodes comptables** décidés par **la direction**. Considère la réaction potentielle des parties prenantes avant l'approbation de ces changements ;	
☐ **examine** les domaines où les estimations du management ont une incidence significative sur les états financiers, et apprécie le caractère raisonnable des **hypothèses sous-jacentes** et le caractère **prudent** ou **audacieux** de la comptabilisation ;	
☐ discute avec la direction des **raisons intrinsèques** des **modifications significatives** apportées aux états financiers – d'une période de *reporting* à une autre et par rapport aux prévisions – en s'assurant que les **explications** sont **cohérentes** avec la **compréhension** de la **performance de la société** ;	
☐ examine les opérations qui sont **inhabituelles**, **complexes**, ou dont le volume s'est accru à l'approche de la clôture, ainsi que leur **traitement comptable**, et évalue **leur caractère approprié** et **leur cohérence** en s'appuyant sur ses **connaissances** de la société ;	
☐ comprend comment la direction identifie toutes **les transactions significatives avec des parties liées** survenant au cours de la période de *reporting*, et est satisfait par les informations afférentes divulguées ;	
☐ lit **les états financiers annuels**, en évaluant leur **exhaustivité et leur cohérence** avec les informations opérationnelles et autres informations dont disposent ses membres, et en discutant avec la direction et les auditeurs externes ;	
☐ examine **les états financiers intermédiaires** et les informations afférentes, en s'assurant de la cohérence avec le rapport annuel, **avant le dépôt** auprès des régulateurs ;	
☐ comprend et est satisfait par les **communiqués de presse** et autres **informations financières** (par exemple, les informations sur les résultats, les perspectives, les informations destinées aux agences de notation) régulièrement **communiquées** par la société, y compris les rapports distincts concernant les **éléments exceptionnels** ou les informations **sortant du champ comptable** ;	

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Information financière *(suite)*	
Votre comité :	
☐ lit, avant la publication, les **commentaires** et les informations afférentes, en s'assurant de la **cohérence** avec **les états financiers, de l'exhaustivité**, et de **la transparence** requise pour des aspects tels que **les liquidités et les besoins de financement** ;	
☐ discute des **résultats de l'audit** avec les **auditeurs externes**, en considérant notamment les ajustements proposés réalisés et ceux **non réalisés** ;	
☐ se réunit régulièrement avec la **direction juridique** afin de discuter des **contentieux, réclamations, risques éventuels,** ou autres **problèmes significatifs** et de leur **incidence** sur les états financiers ;	
☐ comprend comment la direction rend compte de **toutes les informations pertinentes** dans les états financiers, et comprend comment fonctionne le **comité managérial chargé de l'information financière ;**	
☐ examine toute correspondance entre la société et les **régulateurs** concernant les informations financières et le dépôt d'états financiers ;	
☐ considère l'incidence de tout **événement postérieur à la clôture** sur l'information financière.	
Gestion des risques et système de contrôle interne	
Votre comité :	
☐ est satisfait de **l'efficacité** du processus de **gestion des risques** de la société ;	
☐ **comprend** clairement et détermine avec le conseil d'administration **quels sont les risques clés** – particulièrement les risques liés à l'information financière et à la conformité avec les lois et réglementations – **qu'il doit surveiller** pour le compte du conseil d'administration. Convient avec le conseil d'administration de **l'étendue spécifique** des responsabilités de supervision du comité concernant le **suivi des risques** ;	
☐ examine **l'approche** et **l'étendue** des **contrôles et vérifications effectués par la direction, l'audit interne** et les **auditeurs externes. Examine** comment ces tests étayent tous les **rapports associés**, établis par la société ;	
☐ discute avec la direction, les auditeurs internes et les auditeurs externes de leurs **observations, questions,** et **conclusions** sur **l'efficacité du contrôle interne**. Comprend toute **déficience significative** ou **majeure du contrôle interne**, ainsi que les mesures prévues par la direction pour **remédier** en général aux **défaillances de contrôle** ;	
☐ lit les **rapports externes** de la direction sur **l'efficacité** du contrôle interne et/ou de la gestion des risques et tous rapports des auditeurs externes relatifs à ces aspects ;	
☐ comprend dans quelle mesure les **mécanismes de rémunération** pourraient être à l'origine des **risques** liés à l'information financière ;	
☐ comprend les facteurs qui **augmentent le risque de fraude liée à l'information financière** et comment la direction gère ce risque ;	
☐ comprend les risques de **corruption** et comment la direction maîtrise ces risques.	

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Culture et conformité	
Votre comité :	
☐ apprécie **l'attitude des dirigeants** *(tone at the top)* et la **culture de la société**, en comprenant leur pertinence pour l'information financière et la conformité ;	
☐ **comprend** l'efficacité des **programmes** de la société visant à s'assurer de la conformité **avec les lois et réglementations**, examine tout **problème de conformité significatif** identifié, et est satisfait des **mesures prises par la direction ;**	
☐ s'assure que la direction a développé un **code de conduite approprié**.Veille à ce que la direction diffuse le code, dispense la **formation y afférente** aux membres du personnel et exige régulièrement qu'ils **attestent** de son **respect** ;	
☐ a l'assurance que les **codes de déontologie** et **de conduite** intègrent convenablement les **aspects culturels** ou **régionaux sensibles** ;	
☐ a l'assurance que les **canaux d'assistance** appropriés sont **mis à la disposition** des membres du personnel pour les aider à traiter des questions de **conformité** et de **déontologie** ;	
☐ **tient des réunions régulières** avec l'audit interne, la direction juridique, le **responsable de la conformité,** et la direction, entre autres, afin de discuter des questions sensibles ;	
☐ s'assure que les procédures sont en place pour **recevoir**, **enregistrer**, et **traiter les réclamations** concernant les comptes, le contrôle interne ou l'audit. Apprécie l'incidence éventuelle et la résolution de tout problème significatif soulevé par le programme **d'alerte éthique** *(whistleblowing).*	
Surveillance du management et suivi de l'audit interne	
Votre comité :	
☐ entretient une **relation constructive** avec la direction grâce à une bonne communication, un **dialogue franc et continu**, y compris entre les réunions du comité ;	
☐ parvient à **concilier** au mieux **conseils** à la direction et **surveillance** de la direction et est prêt à **renforcer son engagement** si les circonstances l'exigent ;	
☐ s'assure que la direction obtient **l'avis du comité d'audit** avant de prendre des **décisions clés** ;	
☐ apprécie la **performance** et les **compétences** des acteurs clefs des fonctions financières, en obtenant des éléments d'appréciation de la part des auditeurs internes et externes ;	
☐ surveille l'existence de **plans de succession** appropriés pour le **directeur financier** et les membres clefs de la fonction financière ;	
☐ favorise les interventions de la direction générale **lors des réunions** et s'assure que **l'accent est mis sur les échanges**, et non sur des présentations statiques et unilatérales ;	
☐ se réunit **régulièrement à huis clos** avec la direction ;	
☐ établit une **relation de confiance** avec **l'audit interne** qui implique une **communication franche** et **continue** entre les réunions, en permettant de soulever les questions sensibles ;	
☐ s'assure que le rôle joué par l'audit interne **répond** aux **attentes du comité** en matière d'assurance et apporte de la **valeur** à la **direction** ;	

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Surveillance du management et suivi de l'audit interne *(suite)*	
Votre comité :	
☐ approuve la **charte** d'audit interne et examine les **plans annuels** et toute **modification significative** – en s'assurant d'une couverture des risques appropriée et de la coordination avec les auditeurs externes ;	
☐ s'assure que l'audit interne dispose des **ressources** et du **budget suffisants**, et notamment un personnel stable et qualifié. Le cas échéant, il dispose de la possibilité de recourir à des compétences complémentaires ;	
☐ discute des **conclusions importantes** de l'audit interne qui lui sont communiquées avec un **niveau de synthèse et de détail appropriés**, ainsi que de **l'avancée** des actions correctives engagées par la direction ;	
☐ s'assure que l'audit interne **a un accès direct** au **comité**, et qu'il est rattaché au plus haut niveau, favorisant le positionnement adéquat de l'audit interne et son **objectivité** ;	
☐ joue un **rôle central** dans la **désignation** ou le remplacement du **directeur d'audit interne, en évaluant sa performance** et en **déterminant sa rémunération** ;	
☐ évalue la **performance** de l'audit interne et **l'indépendance** opérationnelle en appréciant les résultats des revues de contrôle qualité (par exemple, à travers le programme d'assurance qualité) ainsi que les éléments qui sont transmis par la direction et les auditeurs externes ;	
☐ se réunit **régulièrement à huis clos** avec le responsable de l'audit interne.	
Relation avec les auditeurs externes	
Votre comité :	
☐ établit une **relation de confiance** et **professionnelle** avec les auditeurs externes, en assurant une **communication ouverte et transparente** ;	
☐ dirige **la sélection, la supervision**, et **l'évaluation** des auditeurs externes, en obtenant l'avis de la direction et de l'audit interne et en envisageant leur remplacement en cas de besoin ;	
☐ s'assure de **l'indépendance** des auditeurs externes en **approuvant préalablement** les **services** d'audit et hors audit, en comprenant l'impact des honoraires et en évaluant le type de **services hors audit ;**	
☐ vérifie **l'étendue des travaux des auditeurs externes**, en comprenant la **couverture des risques** et les changements significatifs qui peuvent être apportés au plan ;	
☐ reçoit les **informations requises** devant être **communiquées** selon les **normes d'audit** et **réglementaires** applicables, et compare les pratiques de la société avec celles des entreprises comparables ;	
☐ examine les **lettres d'affirmation de la direction** aux auditeurs et pose des questions en cas d'affirmations non standard ;	
☐ comprend les **divergences** éventuelles entre les auditeurs et la direction et détermine si leur **résolution** exige de faire appel à un **conseil extérieur** ;	
☐ comprend pourquoi la direction **fait appel à d'autres cabinets d'audit** pour des travaux d'audit ou d'autres services ;	
☐ se réunit **régulièrement à huis clos** avec les auditeurs externes.	

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Que faire en cas de problème ?	
Votre comité :	
☐ comprend toute **erreur significative éventuellement identifiée** dans les états financiers publiés antérieurement, et est d'accord avec les conclusions de la direction concernant la nécessité d'un **retraitement** ;	
☐ s'assure que la direction procède à des **enquêtes approfondies** pour identifier et résoudre toutes les erreurs ;	
☐ comprend son **rôle** et les points clefs à traiter dans la supervision des **investigations** (à propos d'éventuels actes illégaux ou frauduleux) et est prêt à **les diriger** en cas de besoin ;	
☐ a l'**autorité** pour demander le recours à des **conseillers externes** et l'applique de manière appropriée ;	
☐ **surveille** activement l'avancée des investigations et s'assure que la direction comprend les **enseignements à tirer** et les applique à des investigations ultérieures ;	
☐ a l'assurance qu'un **plan de gestion de crise** existe et permet à la société de **répondre rapidement** et convenablement à la survenance d'une crise.	
Composition du comité	
Votre comité :	
☐ s'appuie sur le **comité de nomination** pour sélectionner les **nouveaux membres** en fonction des **compétences** et **aptitudes** nécessaires au comité d'audit ;	
☐ prend en compte, avec le comité de nomination, la nécessité de **trouver un équilibre entre continuité et regard neuf** au moment de la rotation des membres ;	
☐ a mis en place un **plan de succession** pour ses membres et son président ;	
☐ a un **président** faisant preuve d'un *leadership* **fort**, d'une capacité à favoriser de véritables débats et des relations de travail efficaces et dispose du **temps** et de **l'expertise financière** requis pour diriger le comité ;	
☐ a des **membres possédant** les **qualités** telles que l'intégrité, le courage, l'esprit critique, l'indépendance de jugement, la connaissance du secteur et disposant du **temps** nécessaire ;	
☐ a des membres **indépendants** et possédant le niveau requis **d'expertise** et de **connaissances financières** ;	
☐ a une **taille suffisante** pour disposer des connaissances, des capacités, et des compétences requises tout en n'étant pas trop importante pour **agir dans la cohésion**.	
Réunions	
Votre comité :	
☐ a mis en place une **planification annuelle** pour s'assurer qu'il **assume toutes ses responsabilités**, tout en équilibrant sa charge de travail ;	
☐ tient un **nombre suffisant** de réunions, **prévues à des moments opportuns**, pour répondre à ses responsabilités en temps utiles ;	
☐ s'assure que les réunions ont une **durée suffisante** de manière à couvrir la totalité de l'ordre du jour et à disposer de suffisamment de **temps pour discuter des sujets dans leur intégralité** ;	

Caractéristiques d'un comité d'audit efficace	Plan d'actions
Réunions *(suite)*	
Votre comité :	
☐ organise convenablement les réunions – le **président faisant respecter l'ordre du jour** et les membres donnant leur avis ;	
☐ est satisfait par la **documentation reçue en amont** portant sur les questions à l'ordre du jour, contenant les **informations,** avis et **opinions appropriés**, et s'assure que cette documentation est reçue en **temps utile** et **revue par les membres** avant les réunions ;	
☐ s'assure que participent aux réunions les **personnes concernées**, à même de donner un **point de vue pertinent** sur les questions à l'ordre du jour, et **limite** le nombre **d'observateurs** dont la présence pourrait perturber les discussions ;	
☐ se réunit **régulièrement à huis clos** et de manière distincte avec le **directeur financier, le responsable de l'audit interne, les auditeurs externes,** mais également avec la **direction juridique, le responsable de la conformité et le risk manager** et d'autres responsables – en permettant une **discussion franche et approfondie** sur des questions potentiellement sensibles ;	
☐ se réunit **régulièrement à huis clos**, en permettant des **discussions confidentielles** sur les performances des auditeurs et de la direction ou une réflexion sur d'autres questions ;	
☐ communique efficacement avec la direction **sur les questions soulevées entre les réunions,** permettant ainsi d'éviter les surprises ;	
☐ prévoit des réunions **d'une durée suffisante** pour permettre le dialogue, tout en concentrant les débats **sur les sujets pertinents ;**	
☐ s'assure que les **procès-verbaux** décrivent **précisément** les réunions, avec un **niveau de détail approprié,** et les examine et les approuve en temps utile ;	
☐ rend compte régulièrement au **conseil d'administration** afin de discuter **des activités, des questions clés, des principales recommandations,** et des plans d'action.	
Fondements de l'efficacité du comité	
Votre comité :	
☐ dispose d'une **charte écrite**, qui a été **approuvée** par le **conseil d'administration**, et qu'il **revoit** annuellement pour une éventuelle **mise à jour** ;	
☐ s'assure annuellement qu'il a **rempli toutes les responsabilités** décrites dans sa charte ;	
☐ évalue annuellement la **performance du comité** dans son **ensemble**, prend des mesures correctives décisives et envisage des améliorations ;	
☐ **évalue** régulièrement la **performance individuelle des membres** et envisage des formations et toute autre assistance ;	
☐ dispose d'un **support administratif** permanent et est **habilité** à engager des **ressources supplémentaires** en cas de besoin ;	
☐ s'assure que les **nouveaux membres** bénéficient d'une **intégration adaptée** pour leur permettre de comprendre leur rôle et d'être rapidement et pleinement opérationnels ;	
☐ s'assure que **tous les membres** ont accès à une **formation continue** sur l'activité et les évolutions comptables et d'autres sujets relatifs à leurs nouvelles responsabilités ou aux évolutions de l'entreprise.	

Annexe B

Guide de discussion pour l'évaluation de la performance

Un comité d'audit peut utiliser ce guide pour faciliter le dialogue sur les éventuelles pistes d'amélioration de sa performance. L'annexe A détaille les nombreuses bonnes pratiques proposées dans la publication ; certains comités préfèreront évaluer leur performance de manière plus générale au travers d'une discussion entre membres. Le comité devrait également envisager d'obtenir des éléments d'appréciation de la part de la direction, du responsable de l'audit interne, de la direction juridique et des auditeurs externes.

1. Comment nous assurons-nous que nous concentrons de manière appropriée notre revue de l'information financière sur les domaines comportant les risques plus élevés – ceux qui requièrent un fort discernement de la part de la direction ou sont plus susceptibles de faire l'objet d'erreurs ou de fraudes ?

2. Quels sont les domaines comportant des risques plus élevés sur lesquels nous devrions porter plus d'attention ? Quels sont les domaines comportant des risques moins élevés auxquels nous consacrons trop de temps, et que nous devrions envisager de gérer différemment ?

3. Les dossiers de séance nous permettent-ils d'appréhender facilement les questions et le contexte des sujets à l'ordre du jour, ou le volume de la documentation nous éloigne-t-il trop des messages fondamentaux ? Quelles autres informations devrions-nous obtenir ?

4. Que pourrions-nous faire différemment lors des réunions pour améliorer le contenu de la discussion ? Avons-nous besoin de tenir des réunions plus longues ou plus nombreuses ?

5. Comment nous assurons-nous que nous atteignons le bon niveau d'interaction avec la direction nous permettant d'appréhender ses principes éthiques et ses compétences ? Le directeur financier serait-il en mesure de résister à une pression inappropriée exercée par d'autres dirigeants l'orientant vers certains résultats ?

6. Quelles mesures pouvons-nous prendre pour améliorer nos relations avec les auditeurs internes et les auditeurs externes ?

7. Comment pourrions-nous améliorer les séances à huis clos, favorisant ainsi un dialogue plus ouvert et approfondi ?

8. Disposons-nous de l'assistance nécessaire de la part des ressources internes, et externes ?

9. Quelles compétences ou expériences complémentaires nous seraient utiles au sein de notre comité ? Peuvent-elles être développées par le biais de la formation ou devons-nous faire appel à de nouveaux membres ?

10. Quels autres comités du conseil d'administration (par exemple, le comité des rémunérations) possèdent des responsabilités qui se chevauchent avec les nôtres ? Comment assurons-nous la coordination avec ces comités pour traiter ces questions d'intérêt commun ?