



La pratique des comités d'audit en France et dans le monde

Cinquième enquête internationale

Résultats comparés
France / Europe / US /
Monde

Septembre 2010



Avant-propos

Au cours des trois années qui viennent de s'écouler, les groupes ont été confrontés au défi d'une crise majeure, dont les répercussions n'ont pas été que financières ou économiques. Si bon nombre d'indices font désormais état d'un contexte de « sortie de crise » au plan mondial, il n'en est pas moins vrai que la plupart des groupes restent dans l'expectative d'une reprise durable ou du moins d'une meilleure visibilité quant au nouveau modèle dans lequel ils devront désormais évoluer. Plus ouvert, mais aussi moins prévisible, ce nouveau modèle se caractérise en tout cas par la rapidité des déséquilibres qui sont susceptibles de l'affecter et de s'y propager, et la multiplicité des risques qui en résultent pour l'ensemble des acteurs économiques.

Dans ce nouvel environnement aux contours encore flous, la capacité des groupes à maîtriser leurs risques et à s'équiper des mécanismes de gouvernance les plus éclairés et efficaces possibles apparaît désormais plus déterminante que jamais. Nul doute que la mission des comités d'audit s'inscrit au centre du dispositif de supervision des systèmes de contrôle et de gestion des risques.

C'est pour cette raison que l'enquête 2010 aborde largement le thème de la pratique comparée des comités en matière d'appréciation et de supervision des risques et la façon dont ils appréhendent la maturité des dispositifs existants. L'enquête apporte également un éclairage sur le rôle de supervision des comités tel que ses membres le conçoivent, ainsi que sur la nature et la qualité des interactions entre les comités et les interlocuteurs clefs dont ils reçoivent le support dans le cadre de leur mission.

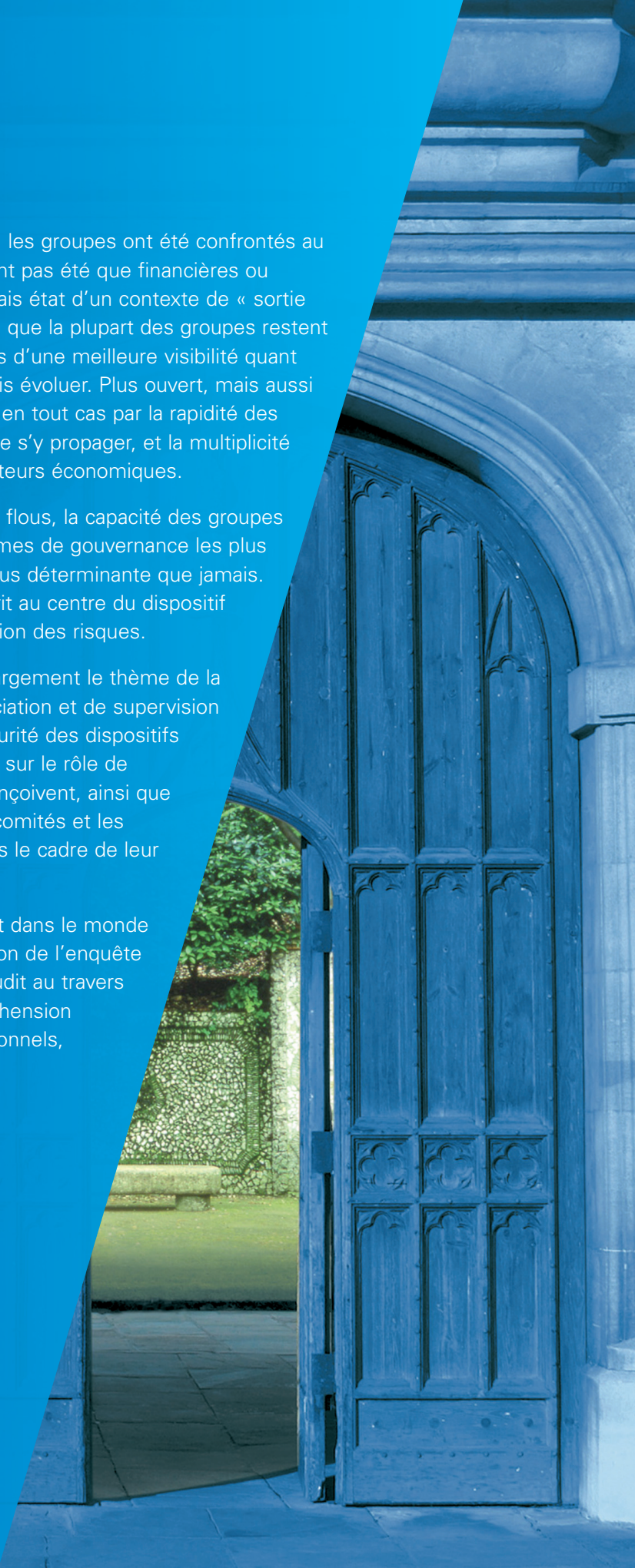
Menée auprès de 1212 membres de comités d'audit dans le monde (dont 48 en France) répartis dans 38 pays, la 5^e édition de l'enquête brosse un panorama de la pratique des comités d'audit au travers duquel on percevra aussi en toile de fond leur appréhension actuelle des enjeux, tant conjoncturels qu'organisationnels, les plus prégnants pour les groupes.



Didier de Ménonville
Associé



Jean-Marc Discours
Associé



Sommaire

Introduction	2
Comités d'audit, supervision, gestion des risques	3
1. Missions de supervision du comité d'audit : panorama de la pratique actuelle	5
1.1 Supervision du processus d'élaboration de l'information financière	5
1.2 Supervision des dispositifs de gestion des risques	14
2 Les relations avec les acteurs de l'entreprise : une clef pour la mise en œuvre des missions du comité	38
2.1 Direction financière : un interlocuteur privilégié pour les comités d'audit	38
2.2 L'audit interne : partie prenante des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne	42
2.3 Les auditeurs externes : quel support pour les missions de gouvernance du comité ?	45
Annexe : résultats complémentaires	52
Index du questionnaire	64

Introduction

De l'épisode de crise et de l'émergence du nouvel environnement qui s'en suit est née une conscience renouvelée de l'importance à accorder aux dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne, au sein desquels l'action des comités d'audit s'inscrit au premier chef. C'est bien le cas en France où, au cours des trois dernières années affectées par la crise, la mission du comité d'audit a fait l'objet d'une réglementation renforcée, notamment depuis la transposition en droit français de la 8^e directive européenne chargeant le comité d'audit d'assurer, entre autres, le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. Plus récemment, le rapport de l'AMF sur le comité d'audit et son cadre de référence sur les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne¹ sont venus apporter précisions et recommandations en la matière.

C'est dans ce contexte que la 5^e édition de l'enquête internationale de l'ACI aborde les derniers développements affectant la pratique des comités d'audit dans le monde et la perception qu'ont les membres de comité de leur propre mission de supervision ainsi que de la façon dont ils abordent leurs interactions avec les interlocuteurs clés que sont la direction financière, l'audit interne et l'audit externe des groupes.

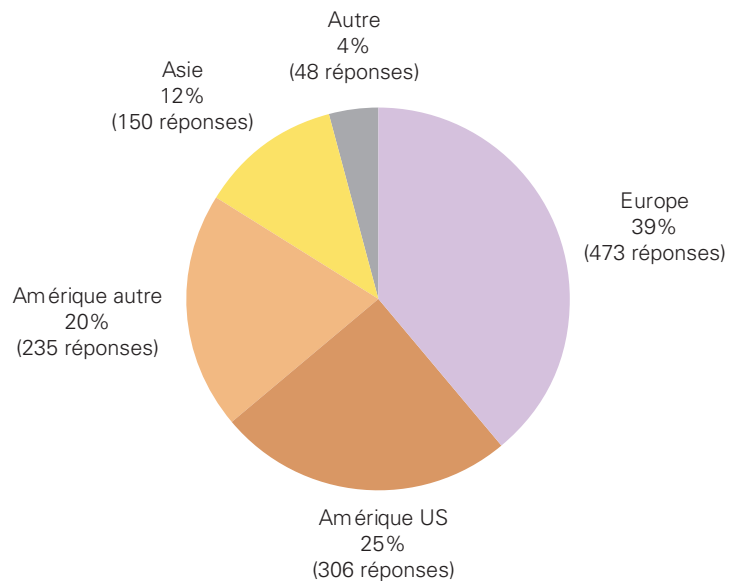
Force est de constater qu'en dépit d'évolution globalement convergentes, des spécificités sensibles perdurent ou apparaissent, dont les plus manifestes résultent de la comparaison des profils des comités en France et aux Etats-Unis. Certaines d'entre elles illustrent notamment quelques divergences de conception quant au périmètre d'intervention du comité d'audit.

¹ Publications du 22 juillet 2010.

Comités d'audit, supervision, gestion des risques

Préliminaire

38 pays sont représentés dans le panel d'ensemble et 1212 personnes ont répondu à cette 5^e édition de l'enquête. Sur la base du pays où est situé le siège du groupe le plus important dont le répondant est membre du comité d'audit, les participants se répartissent de la façon suivante :



L'étude propose cette année quatre niveaux de lecture des résultats de l'enquête (France, Europe¹, US² et Monde) :

- Les résultats moyens de la zone «France» (toutes tailles de structures confondues) sont intégrés aux moyennes des résultats de la zone «Europe».
- Les moyennes des résultats de la zone «Monde» intègrent les résultats des zones «Europe» et «US», ainsi que ceux des autres pays qui ne sont pas présentés distinctement dans le corps de l'étude.
- Les résultats détaillés et exhaustifs pour l'ensemble des questions et des zones géographiques sont disponibles sur demande.
- Lorsque cela s'avérait pertinent, les résultats de cette 5^e édition de l'enquête ont été comparés aux résultats des précédentes enquêtes internationales.

¹ Les pays dont les résultats forment la moyenne «Europe» présentée dans ce document sont les suivants : Autriche, Belgique, Danemark, France, Irlande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Suisse.

² Résultats relatifs aux Etats-Unis : les éditions précédentes de l'enquête présentaient la moyenne des résultats de la zone «Amérique» (Canada, Brésil, Chili, Colombie, Etats-Unis, Mexique), le nombre de participants des Etats-Unis y étant néanmoins prépondérant.

La présente étude met volontairement l'accent sur certains thèmes de l'enquête, d'autres n'étant pas spécifiquement développés dans le corps du document. En revanche, l'index du questionnaire figurant en page 64 et les résultats complémentaires présentés en page 52 permettront au lecteur de retrouver les résultats de l'intégralité des questions de l'enquête au sein de cette publication.

Dans l'ensemble du document, le terme « conseil » désigne indifféremment le conseil d'administration ou de surveillance de la société, selon sa forme juridique.

Par ailleurs, la somme des pourcentages présentés sur les représentations graphiques des réponses peut différer de 100% en raison d'arrondis.

1. Missions de supervision du comité d'audit : panorama de la pratique actuelle

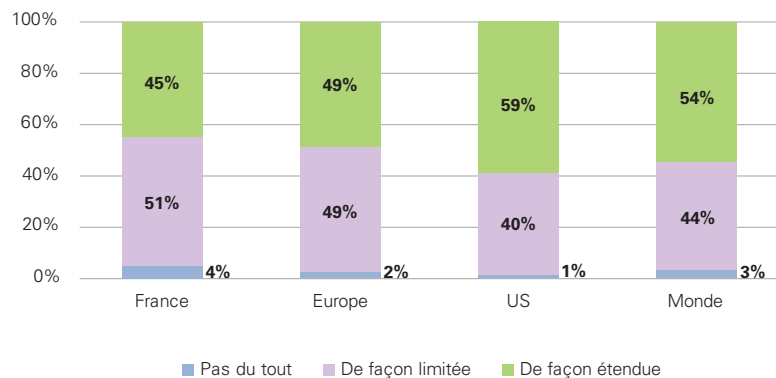
1.1 Supervision du processus d'élaboration de l'information financière

En matière de supervision du processus d'élaboration de l'information financière, l'enquête aborde en particulier deux volets spécifiques de la mission du comité, distincts bien qu'étroitement liés : d'une part, la pratique des comités vis-à-vis de l'élaboration des estimations comptables, du suivi de la performance et des prévisions de résultats et, d'autre part, la pratique vis-à-vis de la communication financière des groupes.

1.1.1 Estimations comptables, suivi de la performance et prévisions de résultats

Question : dans quelle mesure votre comité d'audit revoit-il les hypothèses clés sur lesquelles reposent les estimations et jugements comptables significatifs de la direction ?

Mesure de l'étendue de la revue des hypothèses clés par le comité



La quasi-totalité des comités du panel mondial s'attache à revoir les hypothèses clés de la direction. Mais, seuls 45% des comités français en font un examen étendu, contre presque 60% aux Etats-Unis

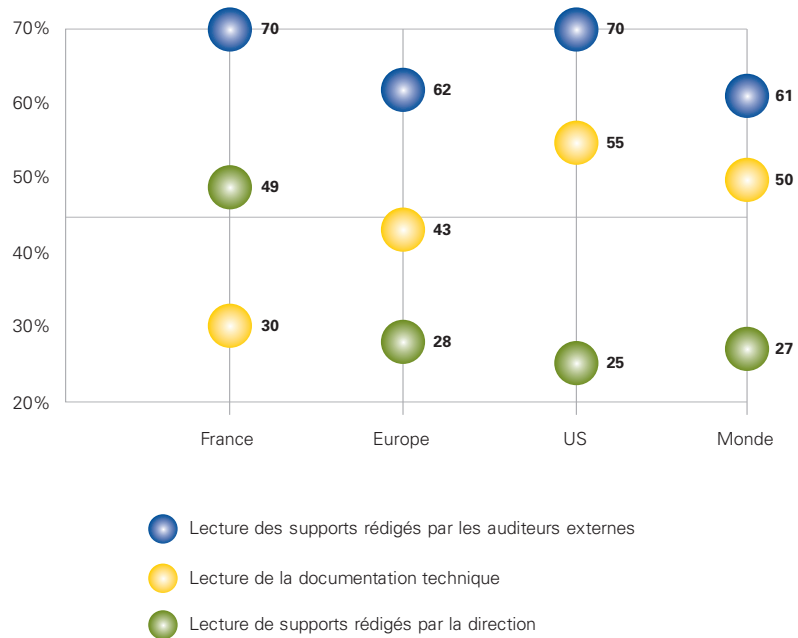
Dans le cadre du processus d'élaboration de l'information financière, les directions sont amenées à faire certains choix ou à retenir certaines hypothèses clés sur lesquelles elles fondent leurs jugements et leurs estimations. Les examiner est un exercice quasi-incontournable pour les comités d'audit, quelle que soit la zone géographique considérée : seuls 3% des comités dans le monde (1% aux Etats-Unis mais tout de même 4% en France) déclarent s'en dispenser.

En revanche, alors qu'en France une majorité de comités déclare ne les étudier que de façon limitée, la proportion s'inverse sensiblement dans la zone US, où près de six comités sur dix indiquent se livrer à une revue approfondie et étendue des hypothèses de la direction.

Ainsi, si la pratique est comparable d'une région à l'autre, le léger retrait des réponses françaises (45%) par rapport aux moyennes européenne (49%) et surtout américaine (54%) fait apparaître une différence dans l'appréciation du rôle du comité d'audit vis-à-vis de ce type d'estimations, et la profondeur qu'il donne à sa supervision sur ce point.

Question : en tant que membre du comité d'audit, comment vous tenez-vous informé des évolutions des normes comptables pouvant impacter les états financiers du groupe ?

Sources d'information sur les évolutions des normes comptables
(classement des 3 premières réponses parmi 11 propositions)



A plus de 60%, les comités d'audit utilisent prioritairement les présentations des auditeurs externes pour s'informer sur les évolutions normatives significatives

En France, moins d'un tiers des comités d'audit déclare s'investir dans la lecture de la documentation technique : la pratique consistant à s'appuyer sur des notes de la direction y est plus répandue qu'ailleurs

Selon les régions considérées, une large majorité des membres de comité (60% de l'échantillon mondial et 70% des panels français et américain) considère que les supports et présentations préparés par les auditeurs externes constituent leur principale source d'information quant aux évolutions normatives susceptibles d'impacter les états financiers de leur groupe.

A contrario, la revue des notes rédigées par la direction n'est retenue qu'en 3^e position par un tiers seulement des membres de comité dans le monde, ceux-ci choisissant en second lieu et à 50% de s'appuyer sur leur propre lecture de la documentation technique.

Le classement retenu par les comités français est atypique par rapport aux autres régions. Si les supports rédigés par les auditeurs externes y arrivent également en tête (plus largement que pour la moyenne mondiale d'ailleurs), moins d'un tiers des comités déclare prendre connaissance de la documentation technique (par eux-mêmes ou en complément des présentations spécifiques qui peuvent leur être adressées sur ce sujet). En second choix, les membres de comité français préfèrent pour moitié examiner les informations produites par la direction (contre moins d'un tiers dans les autres régions considérées).

Ceci traduit une différence de pratique notable, en particulier par rapport aux Etats-Unis où 55% des membres de comité d'audit déclarent s'investir dans la lecture de la documentation technique et où seulement un quart des comités dispose de supports rédigés par la direction pour cela.

A noter enfin que la 4^e proposition (appui sur «l'expert financier» du comité) est retenue par 20% du panel global, mais seulement 11% et 13% des échantillons américain et français.

Question : à quelle fréquence votre comité d'audit/conseil reçoit-il des informations sur la position de liquidité du groupe ?

6 fois sur 10, les groupes français informent leur comité de leur position de liquidité à chacune de leur réunion

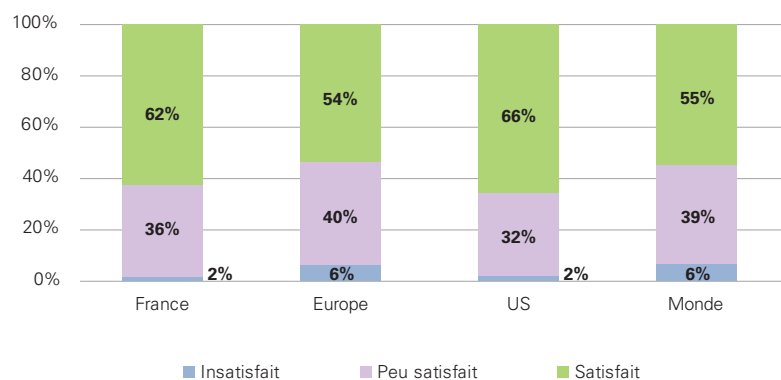
Les comités d'audit sont dans l'ensemble très régulièrement informés de la position de liquidité du groupe. En effet, pour 64% de l'échantillon mondial (et 75% du panel français), le comité reçoit cette information soit mensuellement, soit lors de chaque réunion du conseil ou du comité (c'est-à-dire en moyenne cinq fois par an). Ce dernier mode de fonctionnement est adopté par 62% des groupes français (contre 37% et 33% dans les zones US et Europe respectivement).

Pour moins d'un tiers du panel (et moins d'un quart en France), les informations sur la situation de trésorerie du groupe sont communiquées trimestriellement au comité ou au conseil.

Question : êtes-vous satisfait de la façon dont votre comité d'audit prend en compte les indicateurs clefs (autres que financiers) pour le suivi des performances de l'entreprise ?

45% des comités d'audit dans le monde se déclarent peu ou pas satisfaits de la façon dont ils intègrent les indicateurs non financiers à leurs travaux de suivi des performances du groupe

Mesure de la satisfaction des comités



A peine plus d'un comité d'audit sur deux dans le monde (55%) s'estime satisfait de la façon dont il intègre la revue des indicateurs clefs non financiers du groupe pour en suivre les performances.

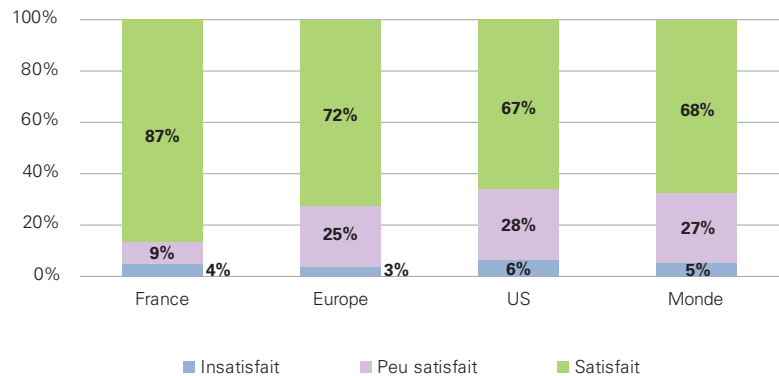
Avec 46% de réponses «peu ou pas satisfait» de leur pratique actuelle, l'Europe apparaît comme la région où l'usage que font les comités de la revue des indicateurs de performance non financiers présente le plus de décalage par rapport aux attentes.

Bien que la tendance y soit légèrement moins marquée, la France n'échappe pas au constat : les membres de comité interrogés sont 38% à juger qu'une réelle marge de progression existe et que les comités n'intègrent pas suffisamment à leurs travaux de revue et de supervision l'examen de ce type d'indicateurs. Sans doute estiment-ils qu'ils mériteraient d'être davantage considérés, en complément des enseignements tirés de l'analyse des indices et paramètres purement financiers.

Question : êtes-vous satisfait de la qualité des prévisions du management en matière de résultats et de flux de trésorerie ?

Mesure de la satisfaction des comités quant à la qualité des prévisions du management

Alors qu'un tiers des comités américains se déclare «peu» ou «pas» satisfait de la qualité des prévisions du management, ils ne sont que 13% en France à manifester un souhait d'amélioration sur ce point

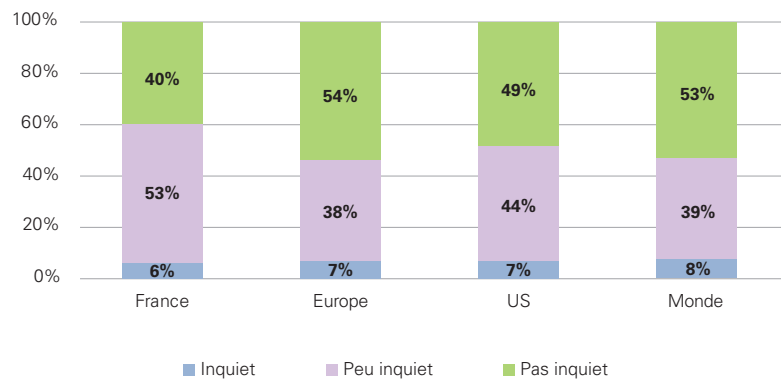


Près de 70% des comités s'estiment satisfaits de la qualité des prévisions du management (caractère opportun et précis de l'information reçue) en matière de résultats et de flux de trésorerie. En France, le taux de satisfaction atteint 87%, soit 20 points de plus qu'aux Etats-Unis.

Cet écart témoigne d'une meilleure perception des comités français quant à la maîtrise de leur groupe en matière de prévisions et/ou d'attentes supérieures dans les autres zones. C'est notamment le cas aux Etats-Unis où plus d'un tiers des membres de comité relèvent une marge de progression potentielle notable.

Question : quel est votre degré d'inquiétude quant au fait que le directeur financier et son service travaillent de manière récurrente au-delà des «horaires de bureau», ceci pouvant avoir un impact sur leur efficacité et la qualité de l'information financière de la société ?

Degré d'inquiétude des comités



Moins de 10% des membres de comité estiment qu'il existe un risque notable pour que l'élaboration de l'information financière pâtisse (en qualité ou en efficacité) d'un rythme de travail trop fréquemment élevé au sein de la direction financière

Quelle que soit la région considérée, moins d'un comité sur dix se déclare «inquiet» à ce sujet, craignant que la qualité de l'information financière produite puisse pâtir d'un rythme de travail trop soutenu ou de ressources inadaptées. Cependant, on observe que les comités français sont légèrement plus sensibles à cette éventualité puisque la proportion de leurs réponses «peu inquiet» atteint 53% alors qu'elle se situe entre 38% et 44% dans les autres régions.

1.1.2 Communication financière

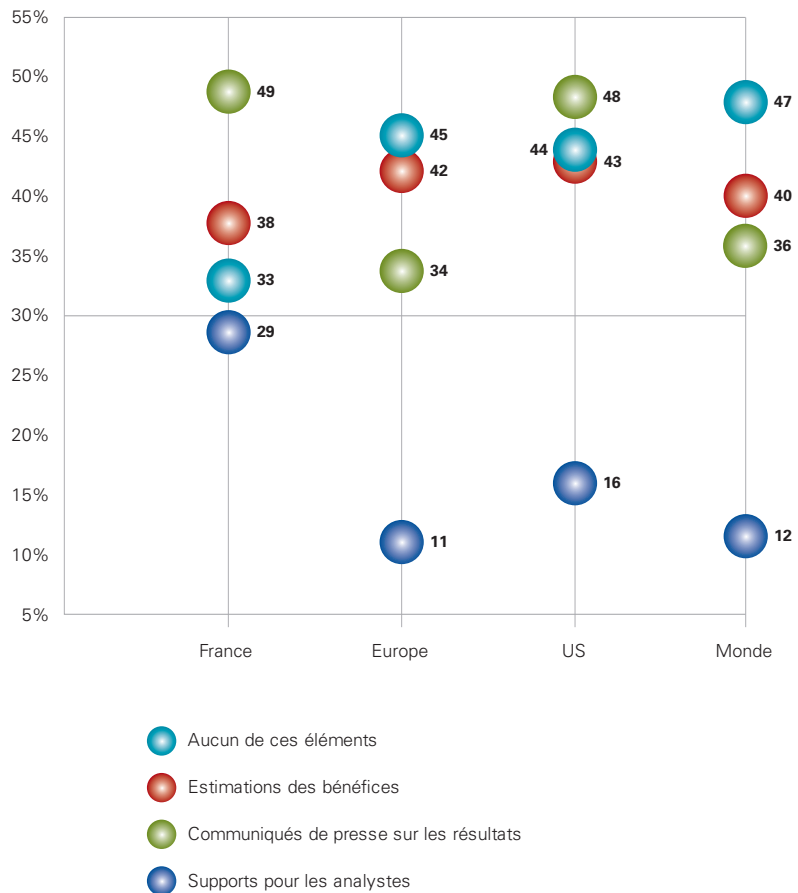
En France, les textes ne précisent pas ce que recouvre la notion de «communication financière» et le rôle du comité sur ce point n'est pas traité, celui-ci dépendant largement du conseil et de ce qu'il décidera de confier au comité en la matière. Néanmoins, dans son rapport du 22 juillet 2010 sur les comités d'audit, l'AMF a apporté son éclairage sur ce qui peut être éventuellement attendu des comités sur le sujet : revue de l'existence du processus de préparation des publications périodiques, revue de cohérence des projets de communiqués à l'occasion de la publication des comptes, mais aussi de l'information trimestrielle ou de toute information sensible telle que les avertissements sur les résultats ou les annonces d'opérations importantes, des documents de présentation, etc.

Au travers des questions touchant au rôle des comités d'audit vis-à-vis de la communication financière des groupes, il est intéressant de confronter ces attentes au sentiment des membres de comité interrogés et à la pratique internationale autour de ce thème.

Question : à la lumière de la crise économique, votre comité d'audit a-t-il intensifié son niveau d'examen de la communication financière du groupe sur les sujets suivants ?

Éléments de communication financière dont les comités ont intensifié l'examen (classement des réponses aux 4 propositions)

Le récent contexte de crise a amené plus de la moitié des comités d'audit du panel (voire les deux tiers en France) à prêter davantage d'attention à l'un ou l'autre des éléments de la communication financière du groupe



Les réponses à cette question font apparaître des divergences notables entre l'influence que la crise économique a pu avoir sur la pratique des comités français par rapport aux autres régions.

Alors que près d'un comité d'audit sur deux dans le monde (47%) est d'avis que le contexte de crise n'a pas affecté l'étendue de leur examen des communiqués ou supports destinés au marché par rapport à leur pratique antérieure, ils ne sont qu'un tiers à faire le même constat en France. Au contraire, dans l'hexagone, les comités estiment pour moitié que le contexte de crise les a effectivement amenés à revoir de façon plus approfondie la communication financière sur les résultats (contre 36% des comités dans le monde), mais aussi les supports de présentation aux analystes à 29% (contre 12% dans le monde).

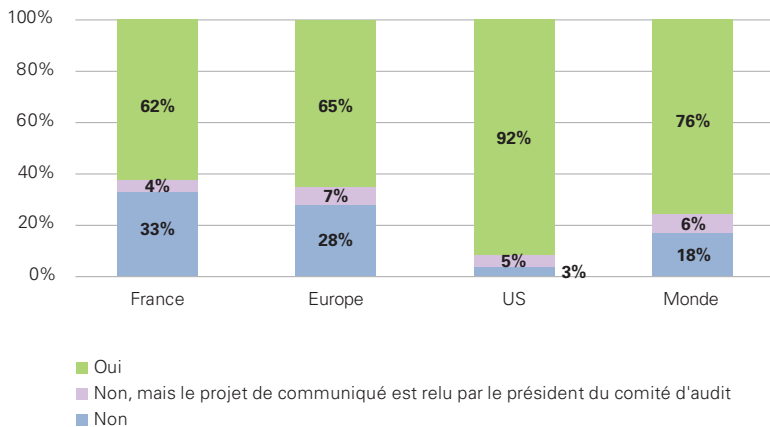
Par rapport aux pratiques antérieures, 1 comité d'audit français sur 2 a intensifié son examen des communiqués sur les résultats et 1 sur 3 sa revue des présentations aux analystes

C'est sur ce dernier sujet que les écarts avec les autres régions sont les plus sensibles (la proposition étant choisie par seulement 11% et 16% des comités européens et américains respectivement). Ceci peut être révélateur d'une moindre vigilance des comités français sur ce point dans leur pratique d'avant-crise.

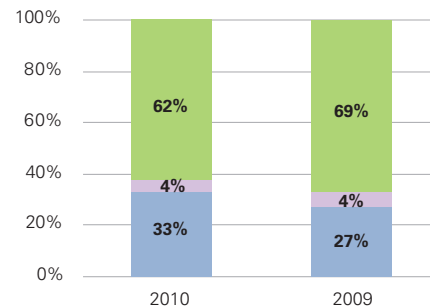
Enfin, quatre comités d'audit sur dix environ ont, en réaction au récent contexte de crise et au manque de visibilité induit, intensifié l'attention portée à la communication sur les estimés de résultat, cette proportion étant relativement comparable d'une région à l'autre.

Question : votre comité d'audit se réunit-il (physiquement ou via téléconférence) pour revoir le communiqué des résultats trimestriels avant sa publication ?

Existence de réunions de revue du communiqué trimestriel



Détail France



Comme l'édition précédente de l'enquête le faisait déjà apparaître, les comités d'audit français consacrent en moyenne moins d'attention à la revue des projets de communiqués trimestriels que leurs homologues, notamment américains, qui creusent l'écart : alors que plus de neuf comités américains sur dix consacrent une réunion spécifique du comité à cet examen (proportion en progression de sept points par rapport à l'enquête 2009), ils ne sont que six sur dix à faire de même en France (proportion en baisse de sept points).

Plus frappant encore, les situations où le communiqué trimestriel n'est ni examiné en réunion du comité, ni même relu a minima par le président du comité, ne représentent que 3% des cas aux Etats-Unis et 18% dans le monde. Elles sont beaucoup plus fréquentes en France puisqu'elles ne concernent pas moins d'un tiers du panel.

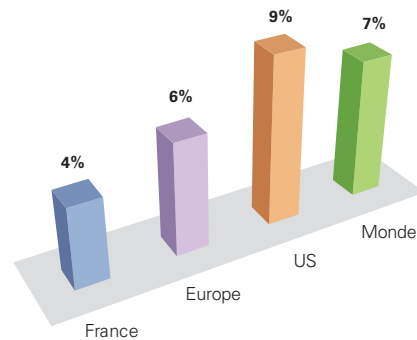
Pour un tiers du panel français, les projets de communiqués trimestriels ne sont ni revus en réunion du comité, ni relus par le président du comité d'audit. Cette situation n'existe que dans 3% des cas aux Etats-Unis

Alors même que, depuis la transposition en droit français (loi Breton) de la directive Transparence, les sociétés cotées françaises sont soumises à des obligations de communication renforcées en matière d'informations trimestrielles, les tendances observées entre les deux enquêtes confirment cette spécificité par rapport à la pratique américaine, les comités français estimant a priori que cette revue relève davantage de la responsabilité directe du conseil que de la mission de supervision du comité d'audit.

Question : votre conseil/comité d'audit a-t-il discuté la politique de la société en matière d'utilisation de «Twitter®» et/ou d'autres réseaux sociaux internet pour contacter des investisseurs et des clients ?

Examen de la politique de prise de contact via les réseaux sociaux internet

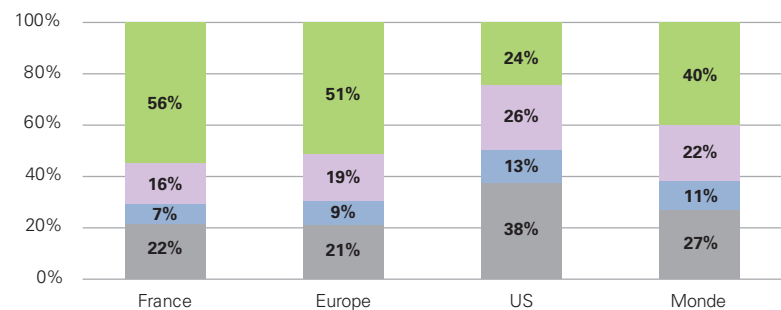
De façon générale, les comités d'audit qui ont examiné la politique du groupe en matière d'utilisation des réseaux sociaux internet sont rares (4% en France et 9% aux Etats-Unis)



Force est de constater que cette modalité de communication, qu'elle soit financière ou commerciale, ne figure pas encore au rang des préoccupations des comités d'audit. Sans doute l'usage des réseaux sociaux à ces fins reste-t-il pour l'heure encore marginal pour les groupes, même si la zone US est légèrement plus concernée par le sujet que les autres régions. Néanmoins, si ce medium venait à se développer davantage, notamment auprès des investisseurs, les membres de comité d'audit devront vraisemblablement l'intégrer sans retard dans leur périmètre de supervision au même titre que les autres éléments de communication financière.

Question : de quelle manière les problématiques de développement durable, responsabilité sociale et environnementale sont-elles traitées par le conseil/comité d'audit du groupe ?

Modalités de traitement des problématiques de développement durable, responsabilité sociale et environnementale



- Les thèmes de la responsabilité sociétale et du développement durable sont décrits dans les annexes du groupe
- Ces sujets sont discutés lors des réunions du conseil/comité d'audit mais ne sont pas décrits dans les annexes du groupe
- Ces sujets ne sont pas discutés lors des réunions du conseil/comité d'audit mais devraient l'être
- Ces sujets ne sont pas discutés lors des réunions du conseil/comité d'audit

Près de 4 comités américains sur 10 n'évoquent jamais les problématiques de développement durable ou de responsabilité sociétale en réunion, sans éprouver le sentiment qu'elles devraient l'être. Avec 22% des réponses, la proportion des comités français ayant le même avis est moindre, mais non négligeable

Dans la plupart des régions, la réglementation locale exige des groupes dont les titres sont admis sur le marché qu'ils communiquent sur leur politique de développement durable et de responsabilité sociétale. En France par exemple, le Code de commerce impose aux groupes cotés de traiter de ces sujets dans leur rapport de gestion (mais pas dans l'annexe aux états financiers).

Néanmoins, selon les membres de comité d'audit interrogés, plus de la moitié des groupes de l'échantillon français (et européen) choisissent d'intégrer ces thèmes à leur annexe. Ils ne seraient que moins d'un quart à faire de même dans la zone US.

De même, en cumulant les situations où ces thèmes sont soit décrits en notes annexes, soit discutés lors des réunions du conseil ou du comité, les Etats-Unis (avec 50% du panel) restent en retrait par rapport à l'Europe (70% des cas) et notamment la France (72% des cas).

In fine, près de quatre comités américains sur dix n'évoquent jamais ce type de problématiques au sein du comité sans éprouver le sentiment qu'elles devraient l'être. En Europe, la proportion des comités partageant cet avis est moindre, mais n'est pas négligeable pour autant (22% des réponses en France par exemple).

Ainsi, au-delà des obligations légales ou réglementaires qui incombent aux groupes en la matière et qui peuvent varier d'une région à l'autre, les réponses obtenues à cette question ne sont pas sans traduire en premier lieu une différence de pratique sinon de sensibilité entre les membres de comité européens et américains quant à la façon d'aborder la communication sur ce genre de problématiques. En second lieu, on soulignera de façon générale et toutes régions confondues l'importance relative de la part des membres de comité d'audit qui, à 27% dans le panel d'ensemble, ne considèrent pas que ces sujets mériteraient particulièrement d'être évoqués en réunion du comité ou du conseil.

1.2 Supervision des dispositifs de gestion des risques

La transposition de la 8^e directive européenne en décembre 2008 l'a désormais inscrit dans la loi française (article L.823-19 du Code de commerce) : outre son rôle dans la supervision du processus d'élaboration de l'information financière, le comité d'audit est également en charge du suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Cette mission de supervision des dispositifs de gestion des risques, désormais clairement réaffirmée dans les textes et précisée plus récemment par l'AMF dans le rapport de son groupe de travail sur les comités d'audit³, n'est pas sans représenter un certain challenge pour les comités. Mais elle rejoint également la préoccupation croissante des groupes, des marchés et de toutes leurs parties prenantes face à un environnement tendu, dont les repères ont été quelque peu brouillés par le récent épisode de crise et où la maîtrise des risques devient un sujet de plus en plus incontournable.

Les questions qui suivent se veulent une illustration de la façon dont les membres de comité ressentent à l'international les incidences de cet environnement fragile d'après-crise sur la conduite des groupes et leurs responsabilités, un éclairage sur la maturité des dispositifs de gestion des risques existants tels que les membres de comité les perçoivent, ainsi qu'un panorama des pratiques actuelles des comités en matière de supervision sur ce sujet.

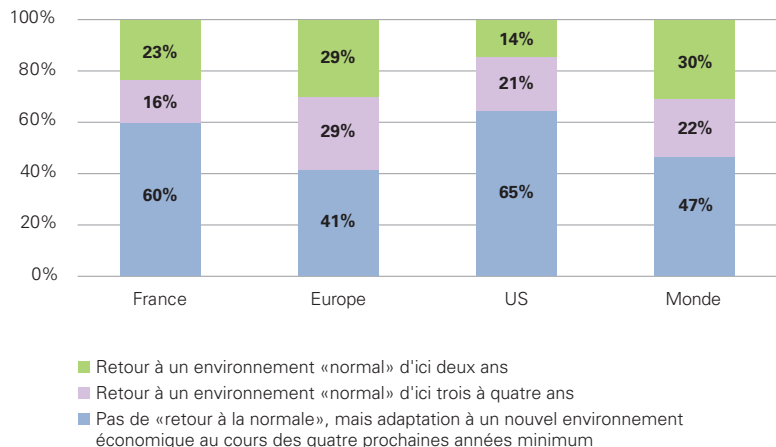
³ Rapport sur le comité d'audit, 22 juillet 2010.

1.2.1 Nouvel environnement économique et incidences : la perception des comités

Question : sur la base du contexte économique actuel, pensez-vous que les groupes vont revenir à un environnement d'affaires «normal» («business as usual») ou vont-ils évoluer dans un nouvel environnement économique ?

Près de 1 comité sur 2 dans le monde et même 6 sur 10 en France n'envisagent pas de retour aux conditions économiques d'avant-crise dans les 4 prochaines années, mais plutôt une évolution vers un nouvel environnement d'affaires

Mesure d'un retour à un environnement d'affaires «normal»



Moins d'un tiers des comités du panel d'ensemble croient à un retour à la normale à court terme (d'ici deux ans). En France, ils sont moins d'un quart, et encore moins nombreux aux Etats-Unis.

En revanche, il est intéressant de noter que presque un membre de comité sur deux dans le monde, et une assez large majorité d'entre eux en France (60%) et aux Etats-Unis (65%) n'envisagent finalement pas de retour aux conditions économiques d'avant-crise : pour ceux-là, les groupes ne pourront à moyen terme qu'évoluer vers un nouvel environnement d'affaires, qui nécessitera de leur part une adaptation à de nouvelles règles, contraintes et stratégies.

A défaut de retour à un contexte «habituel» d'ici quatre ans minimum, les membres de comités s'attendent vraisemblablement à ce que les groupes adoptent de nouveaux réflexes et ajustent en conséquence leurs dispositifs de gestion des risques.

Question : quelles sont les trois zones d'attention qui seront prioritaires sur les ordres du jour des réunions de vos comités d'audit en 2010 ?

Zones d'attention prioritaires en 2010
(classement des 4 premières réponses parmi 11 propositions)



La gestion du risque en général arrive largement en tête des zones d'attention prioritaires des comités d'audit

- La gestion du risque en général
- Les enjeux des états financiers (par exemple : juste valeur, dépréciation des actifs, informations en annexe)
- Les évolutions réglementaires (par exemple dans les domaines de la santé, de l'environnement, de l'énergie, de la réglementation financière) sur l'information financière de la société, la conformité, les risques et les procédures de contrôle
- Les liquidités, l'accès au capital, les flux de trésorerie
- Le fonctionnement du contrôle interne

Dans la précédente édition de l'enquête et compte tenu du contexte, le thème des risques induits par la crise financière et la récession arrivait logiquement en tête des priorités des membres de comité d'audit. Le classement 2010 appelle les remarques suivantes :

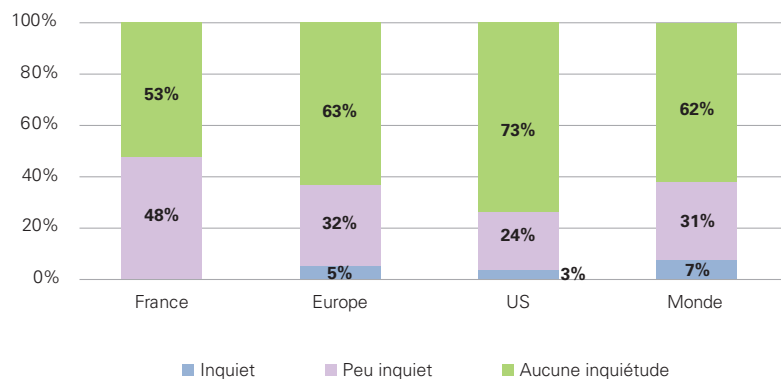
- La gestion des risques au sens large conserve très nettement la 1^{re} place du classement, confirmant que les dispositifs destinés à prévenir et maîtriser les risques sont plus que jamais, et avant tout autre sujet, au cœur des préoccupations actuelles des comités. Très consensuelle, cette thématique ne recueille pas moins de 70% des réponses (voire les trois quarts aux Etats-Unis), et se détache de 30 points du sujet arrivant en 2^e position du classement dans le panel d'ensemble, à savoir les problématiques relatives

aux états financiers (notamment les estimations comptables portant sur les évaluations de juste valeur, de dépréciation des actifs ou les informations en annexe).

- Le thème des jugements et estimations comptables arrivait également en 2^e place des zones d'attention prioritaires des comités en 2008 et 2009. A la croisée du rôle de supervision du processus de gestion des risques et de celui de supervision du processus d'élaboration de l'information financière, il n'est guère surprenant que la validation des hypothèses et jugements de la direction ayant des incidences directes dans les états financiers retienne toute l'attention des membres de comité, dans un contexte où les groupes ne sont pas encore assurés que les incertitudes liées à la crise sont derrière eux. La proposition recueille en tout cas 40% des réponses (et près de 50% en France), mais est en retrait dans la zone US avec seulement 31% des réponses (contre 49% l'an dernier).
- Alors que le 3^e sujet prioritaire retenu par les comités français reste comme dans les enquêtes précédentes le fonctionnement du contrôle interne (avec 47% des réponses contre 20% l'an dernier), il n'apparaît plus dans le top 4 des points d'attention majeurs mentionnés par les comités du panel d'ensemble. Dans l'échantillon américain en particulier, 47% des membres de comité mettent plutôt en avant le sujet des évolutions réglementaires susceptibles d'impacter l'information financière, les risques et les procédures de conformité et de contrôle des groupes. Ce thème n'est retenu que par 28% des répondants européens et français, en 5^e position.
- A noter enfin que les enjeux de liquidité et d'accès au capital restent une préoccupation notable des membres de comité d'audit, mais qu'ils inquiètent davantage les comités français (40%) que la moyenne européenne (31%) ou américaine (27%).

Question : si votre groupe, pour faire face à la crise, a engagé des actions de réduction des coûts, dans quelle mesure craignez-vous qu'elles n'aient pas été stratégiques ou correctement ciblées ?

Mesure de l'inquiétude des comités quant à l'orientation des actions de réduction des coûts engagées par les groupes



Plus de 6 comités sur 10 dans le monde n'expriment aucune inquiétude quant à l'orientation des actions de réduction de coûts engagées par les groupes

Selon les comités d’audit interrogés, plus de 80% des groupes ont engagé des réductions de coûts pour faire face à la crise, et ce quelle que soit la région concernée. Plus de 60% des comités à travers le monde et les trois quarts aux Etats-Unis n’expriment cependant aucune inquiétude quant au fait que les actions menées par les groupes puissent ne pas avoir été stratégiquement ou correctement ciblées.

Les comités français sont un peu plus réservés, avec à peine un peu plus d’un comité sur deux entièrement sereins sur le sujet. Ceci peut être révélateur d’une visibilité moindre des comités sur la rationalité des choix du management en la matière, toute proportion gardée étant donné qu’aucun des répondants n’a retenu la réponse «inquiet» (contre 7% dans le panel d’ensemble).

Question : parmi les domaines suivants, quels sont ceux pour lesquels vous craignez le plus les conséquences des récentes réductions de coûts ?

Domaines impactés par les réductions de coûts
(classement des 5 premières réponses parmi 8 propositions)



Près de 6 comités français sur 10 n’expriment aucune inquiétude quant aux conséquences éventuellement négatives des politiques de réduction de coûts sur la marche et le développement des groupes. Seulement un tiers du panel mondial partage ce sentiment

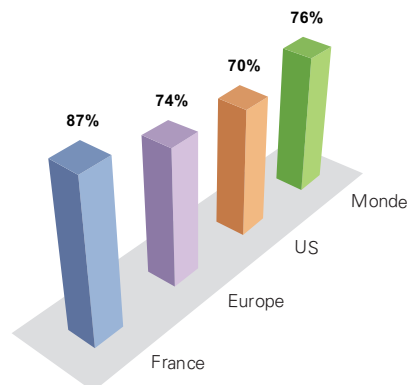
- Compétence et formation du personnel
- Aucune inquiétude
- Contrôle interne
- Déploiement de projets en cours («pipeline»)
- Gestion de l'externalisation/chaîne d'approvisionnement étendue
- Risque de fraude

Quel que soit leur avis sur l'orientation stratégique des réductions de coûts pratiquées par les groupes, les membres de comité confirment de façon générale leur faible inquiétude quant aux éventuelles conséquences néfastes qu'elles pourraient avoir sur la marche et le développement des entreprises. En effet, avec environ un tiers des réponses, la proposition «aucune inquiétude» arrive en 2^e place dans l'échantillon d'ensemble et dans le panel américain, et en 1^{re} position en Europe. Ce sentiment est particulièrement marqué en France, où près de six comités sur dix se déclarent tout à fait sereins sur le sujet, et ce de façon très consensuelle puisque la 2^e proposition la plus fréquemment choisie par le panel hexagonal ne recueille que 30% des réponses, soit 27 points de moins.

Ce n'est pas le seul point de distinction du panel français par rapport aux autres régions : dans les autres zones considérées, lorsque les membres de comité expriment de l'inquiétude, c'est en priorité par rapport au risque de réduction de l'effort de formation au personnel et à la possible dégradation des compétences professionnelles induite. Si cette proposition recueille près de 40% des réponses aux Etats-Unis et dans le monde, elle ne retient l'attention du panel français qu'à 11%. A l'inverse, les comités français craignent davantage les restrictions dans le déploiement des projets en cours, susceptibles d'affecter le développement des groupes, que leurs homologues européens ou américains (où la proposition n'arrive qu'en 4^e choix).

Question : dans le contexte économique actuel, l'ordre du jour des réunions de votre comité d'audit revient-il «à la normale» (un agenda tel qu'avant la crise, se concentrant sur les responsabilités usuelles du comité d'audit) ?

Proportion des cas où les ordres du jour sont revenus «à la normale»



Dans les trois quarts des cas (et 9 fois sur 10 en France), les agendas des séances de comités d'audit sont désormais revenus «à la normale», axés sur les responsabilités usuelles du comité

En France comme aux Etats-Unis, une majorité de membres de comité ne compte pas sur un retour à la normale de l'environnement d'affaires des groupes mais envisagent plutôt l'installation progressive dans un contexte économique d'après-crise nouveau et transformé (cf. supra).

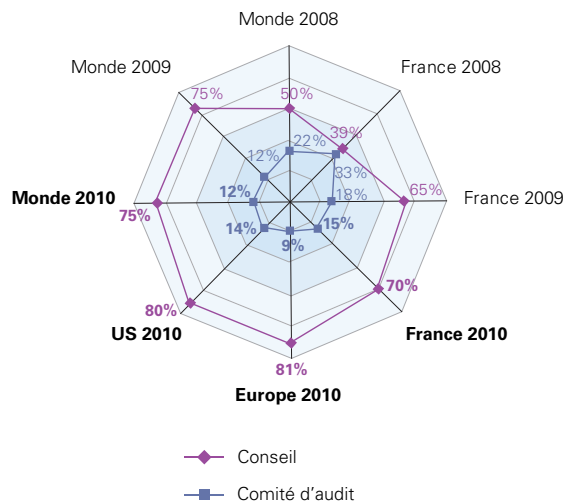
Pour autant, dans ces deux régions, la perception des comités quant aux incidences de l'évolution du contexte économique sur leurs propres agendas est sensiblement décalée : près de 90% des comités d'audit français déclarent que les ordres du jour de leurs réunions sont à nouveau tels qu'ils étaient avant la crise, alors que près d'un quart du panel mondial et un tiers des comités américains estiment que, pour leur part, ce n'est pas encore le cas.

Outre les divergences de vitesse de sortie de crise qui peuvent exister d'une région à l'autre, il semble que dans la pratique les comités d'audit français soient plus rapidement revenus à un mode de fonctionnement «classique» pour leurs séances que leurs homologues, se concentrant à nouveau sur les responsabilités usuelles du comité sans avoir à bouleverser particulièrement leurs ordres du jour.

1.2.2 Evaluation de la maturité des dispositifs existants par les comités : quelques éléments de diagnostic

Question : qui a la responsabilité de la supervision des risques «stratégiques» encourus par votre société (c'est-à-dire ceux susceptibles de menacer la stratégie de l'entreprise, son business model ou son existence) ?

Organes responsables de la supervision des risques «stratégiques»
(comparaison des scores «conseil»/«comité d'audit»)



Les trois quarts des membres de comité du panel mondial (voire 80% en Europe et aux Etats-Unis) attribuent la supervision des risques stratégiques au conseil

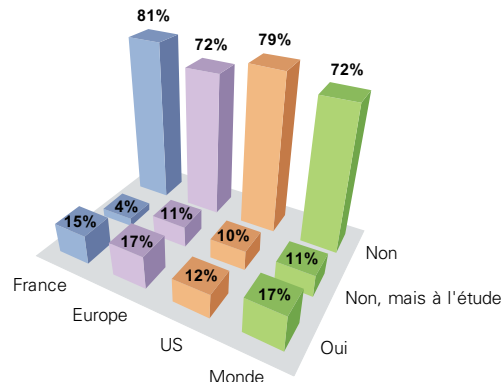
La tendance observée sur deux ans se confirme : la responsabilité de la supervision des risques «stratégiques» est de plus en plus clairement allouée au conseil (d'administration ou de surveillance), et ce de façon légèrement plus marquée en Amérique et en Europe (80%) qu'en France (70%).

Les comités français qui en 2009 étaient encore 18% à se sentir investis de cette responsabilité ne sont plus que 15% en 2010. Les évolutions réglementaires françaises qui ont apporté des précisions quant à la mission du comité d'audit et à son étendue ont sans doute contribué à affiner les contours du rôle et des responsabilités de chacun.

De façon générale, cette évolution s'inscrit dans le sens des précisions apportées en France par l'AMF en juillet dernier à propos du périmètre de supervision des comités en matière de gestion des risques : le comité d'audit assurant un rôle prépondérant en matière comptable et financière, il doit s'assurer de l'existence d'un processus d'identification et d'analyse des risques susceptibles d'avoir une incidence significative sur l'information comptable et financière. Sauf si le conseil en confie spécifiquement le suivi au comité d'audit (ou à un autre comité du conseil), c'est à lui que revient la faculté de se saisir des autres risques principaux (dont les risques stratégiques évoqués dans cette question).

Question : le conseil a-t-il constitué un comité des risques ?

Constitution d'un comité des risques émanant du conseil



Dans près de 80% des cas en France comme aux Etats-Unis, le conseil n'a pas constitué de comité des risques dédié et n'envisagerait pas de le faire à court ou moyen terme

Pour l'heure, quelle que soit la région considérée, les conseils qui ont choisi de constituer un comité des risques dédié chargé, en tant qu'émanation du conseil, de l'assister dans ses activités de gestion et de supervision sont peu nombreux : tout au plus 15% en France et 17% dans l'échantillon d'ensemble.

De plus, cette pratique ne semble pas prête à se développer de façon très sensible à court terme, puisque seuls 11% des membres de comité dans le monde indiquent que si aucun comité des risques n'a été encore constitué, un tel projet serait à l'étude. En France, cette situation est encore plus rare, avec 4% seulement des réponses.

Question : la direction a-t-elle constitué un comité des risques et/ou nommé un «directeur des risques» pour piloter le dispositif de gestion des risques de la société ?

Selon les membres de comité interrogés, les situations où la direction a constitué un comité des risques exécutif sont en revanche plus nombreuses (un tiers de l'échantillon mondial et jusqu'à 43% en France), soulignant à quel point la gestion des risques reste au cœur des préoccupations des dirigeants.

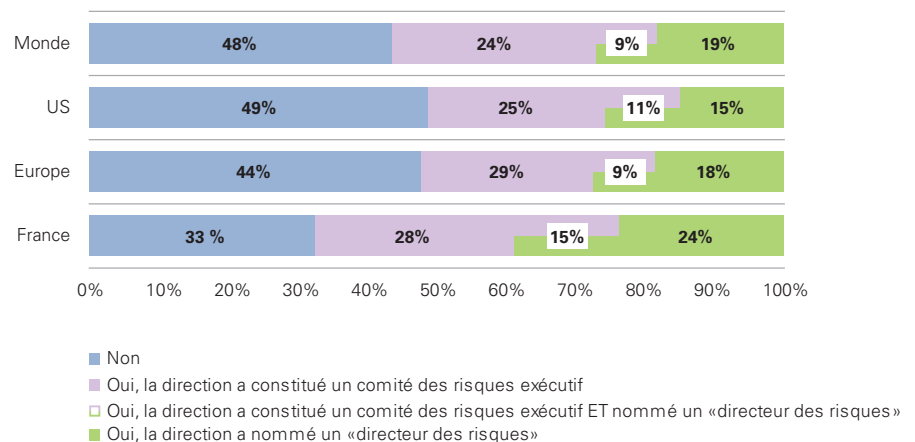
En France, le Code de commerce fait obligation au conseil de rendre compte des risques dans son rapport de gestion. En pratique, il prend connaissance des risques essentiels des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques retenus et mis en œuvre par la direction générale pour gérer les risques. La direction générale est quant à elle responsable de la qualité des systèmes de contrôle interne et de gestion et il lui incombe de concevoir et de mettre en œuvre ces systèmes.

Pour ce faire, selon les déclarations du panel, les deux tiers des directions françaises (contre 52% dans le monde) auraient opté pour un dispositif de gestion des risques piloté soit par un comité des risques exécutif (28%), soit par un directeur des risques (24%), voire par les deux dans 15% des cas.

A titre de comparaison, près d'une fois sur deux dans l'échantillon américain comme dans le panel d'ensemble, il n'existe ni comité des risques exécutif, ni direction des risques.

Selon le panel français, les deux tiers des directions seraient dotées d'un comité des risques exécutif et/ou d'une direction des risques. 1 fois sur 2 dans le monde, le management n'aurait constitué ni l'un ni l'autre

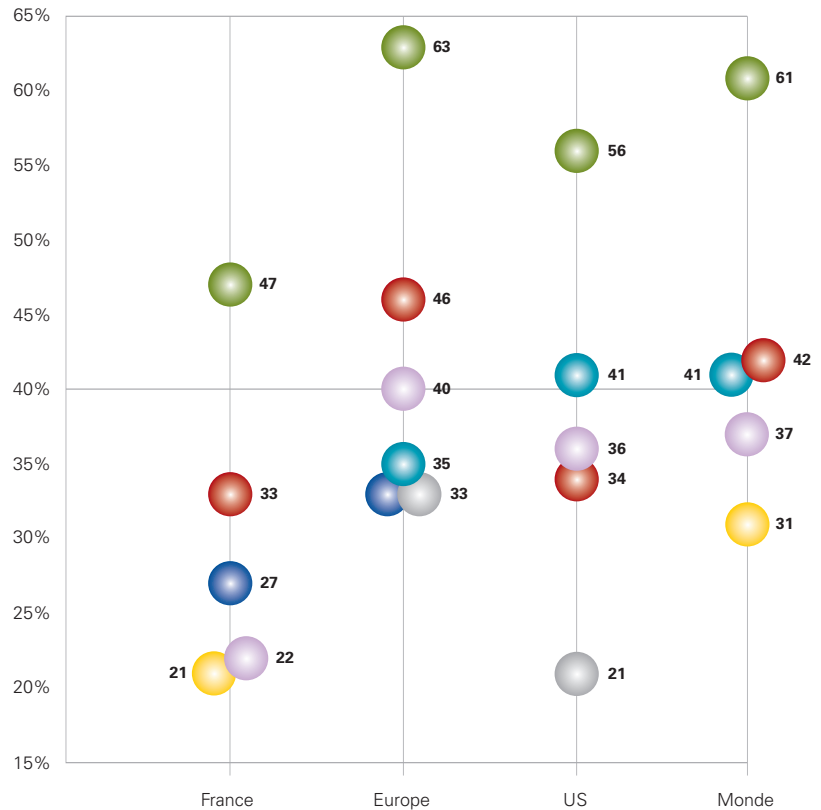
Constitution d'un comité des risques/nomination d'un directeur des risques par la direction



Question : quel est votre degré de satisfaction quant à la qualité de l'information reçue par votre comité d'audit sur les sujets de vigilance suivants ?

Mesure de la qualité de l'information par thème
(classement des 5 plus forts taux de réponses «insatisfait» + «peu satisfait» parmi 11 propositions)

A nouveau, les risques liés aux systèmes d'information arrivent clairement en tête des sujets sur lesquels les comités aspirent à obtenir une information de meilleure qualité



- Risques liés aux systèmes d'information
- Risques de fraude
- Risques significatifs auxquels le secteur d'activité est confronté
- Risques fiscaux
- Environnement de contrôle de la société
- Valeurs et éthique de l'entreprise
- Conformité aux lois et aux règlements

Comme dans l'enquête précédente, les membres de comité d'audit confirmeront de nettes attentes en plaçant assez largement les risques liés aux systèmes d'information en tête des sujets sur lesquels ils estiment recevoir une information insuffisante ou perfectible.

Les risques de liquidité ne figurent plus parmi le top 5 des sujets sur lesquels les comités s'estiment mal informés

Un tiers du panel européen (et 27% en France) souhaiterait disposer d'une information de meilleure qualité sur les valeurs et l'éthique d'entreprise de leur groupe

Dans toutes les régions sauf la France, la préoccupation des membres de comité sur ce thème s'accroît même puisque les taux moyens d'insatisfaction y progressent sensiblement (de plus de dix points d'une enquête à l'autre). En France à l'inverse, le taux d'insatisfaction qui culminait à 61% l'an dernier repasse sous la barre des 50%, mais demeure au premier plan des zones perfectibles pour l'échantillon hexagonal.

Toujours en 2^e position en France, en Europe et dans la moyenne mondiale, les taux d'insatisfaction croissants recueillis par le thème des risques de fraude témoignent de l'absence de progrès notable ressenti par les comités en la matière, ou du moins d'attentes plus marquées encore que l'an dernier (42% du panel mondial se déclare «peu ou pas satisfait» de l'information qu'il reçoit sur ce sujet contre 29% dans l'enquête précédente). Parmi les comités américains, bien que l'insatisfaction progresse également (34% versus 25%), ce thème n'arrive qu'en 3^e position et est devancé par les risques fiscaux. Ces derniers constituent également un sujet d'insatisfaction assez largement partagé dans les autres zones (37% en moyenne dans le monde).

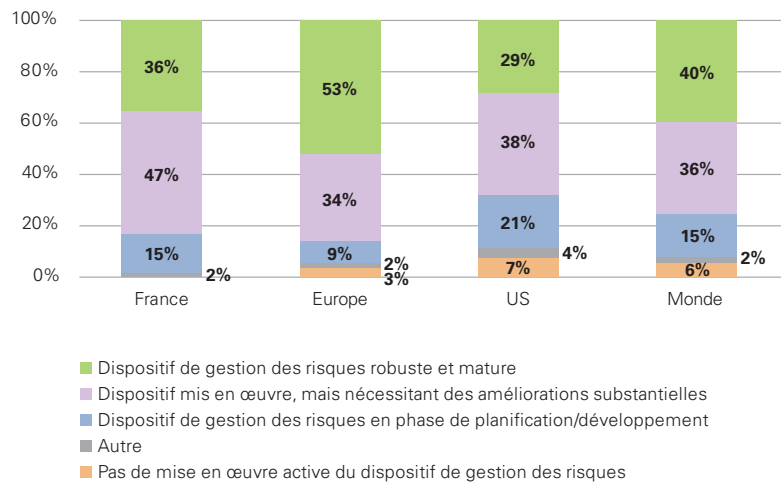
Les risques financiers de liquidité ne figurent plus parmi le top 5 des thématiques sur lesquelles les comités s'estiment mal informés : sans doute la pression est-elle désormais moins forte sur le sujet, mais l'on peut penser également que, forts des exigences accrues suscitées par la récente crise, les groupes prennent dorénavant davantage en compte les attentes des comités en la matière.

Par rapport à l'édition précédente, deux nouveaux thèmes étaient proposés au choix des répondants : le plan d'audit de l'audit interne et les valeurs éthiques de l'entreprise. Si les comités semblent dans l'ensemble plutôt satisfaits de la qualité de l'information qu'ils reçoivent sur le premier point, le second relatif à l'éthique recueille des taux d'insatisfaction sensibles en Europe (33%), ce qui constitue une réelle spécificité régionale : cette proposition rassemble deux fois moins de mécontents aux Etats-Unis (14%) qu'en France (27%). Cette différence peut tout à la fois traduire un degré d'exigence ou de sensibilité plus marqué de la part des membres de comité européens ou faire état d'une marge de progression plus importante dans la pratique des groupes européens quant à la qualité des informations qu'ils mettent à la disposition des comités à propos de leurs valeurs et éthique d'entreprise.

Enfin, on relèvera que les membres de comité se sentent dans l'ensemble plutôt bien informés sur les données publiées dans les annexes (avec des taux de satisfaction allant de 84% à 91% selon les régions), ainsi que sur les hypothèses liées aux jugements et estimations comptables de la direction (plus de 80% de satisfaits), ce sujet faisant la quasi-unanimité en France avec 98% de réponses «satisfait».

Question : quelle est la situation actuelle du dispositif de gestion des risques de votre groupe ?

Appréciation de la maturité du dispositif de gestion des risques



Près d'1 comité français sur 2 estime que le dispositif de gestion des risques de leur groupe nécessite des améliorations substantielles

A l'inverse, pour plus d'1 comité européen sur 2 (mais seulement 36% et 29% des comités français et américains), le dispositif mis en œuvre par leur groupe est robuste et mature

De l'appréciation des membres de comité d'audit, seuls 40% des groupes considérés via le panel de l'enquête disposeraient d'un processus de gestion des risques fort et mature.

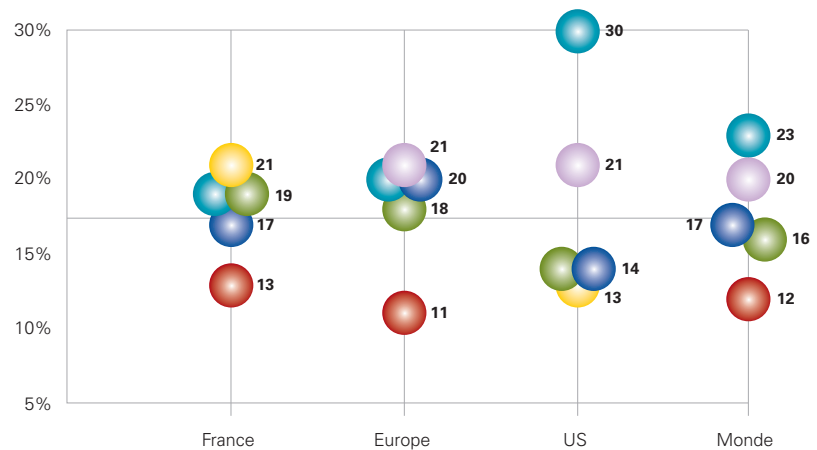
Les comités d'audit américains sont encore plus réservés que leurs homologues quant au degré de maturité des dispositifs qu'ils observent dans leur région, avec un score de 29% seulement voire un constat d'absence de mise en œuvre active du dispositif dans 7% des cas. Cette situation n'est que rarement relevée en France comme en Europe.

Les comités français sont également moins enclins à confirmer la robustesse des mécanismes en place (36% des réponses) que la moyenne mondiale et surtout européenne (53%). Près d'un sur deux au contraire estime que les dispositifs déployés nécessitent des améliorations substantielles (soit 10 points de plus que dans la moyenne d'ensemble) et 15% d'entre eux ne les définissent qu'au stade de la planification ou du développement.

Question : quels aspects de la gestion des risques constituent le plus grand défi pour votre société ?

Aspects de la gestion des risques constituant le plus grand défi des sociétés (classement des 5 premières réponses parmi 6 propositions)

Pour un peu moins d'un quart du panel mondial, le principal défi des groupes sera de comprendre la survenance des événements à risques et préparer des réponses adaptées aux impacts potentiels



- Compréhension de la survenance des événements à risque et préparation/réponse aux impacts identifiés
- Compréhension du lien entre la stratégie et les risques
- Atténuation des risques
- Evaluation des risques
- Suivi et reporting des risques
- Identification des risques

Dans l'ensemble des zones géographiques exceptée la France, les trois principaux aspects de la gestion des risques constituant le plus grand défi pour les sociétés sont la compréhension de la survenance des événements à risques et la préparation des réponses idoines (près d'un quart des réponses dans le monde), la compréhension de la relation entre stratégie et risques (20% des réponses du panel global) et les actions visant à atténuer les risques (17% des choix).

Il ressort néanmoins deux spécificités très nettes de cette question :

- On constate tout d'abord que la 1^{re} proposition est davantage mise en avant par les membres de comités américains, qui se rassemblent autour de ce choix à 30%, soit environ 10 points de plus que dans les autres régions. Ils semblent être les plus sensibles à la difficulté que rencontrent les groupes à appréhender les circonstances génératrices d'une situation à risque et à se préparer efficacement à y faire face.

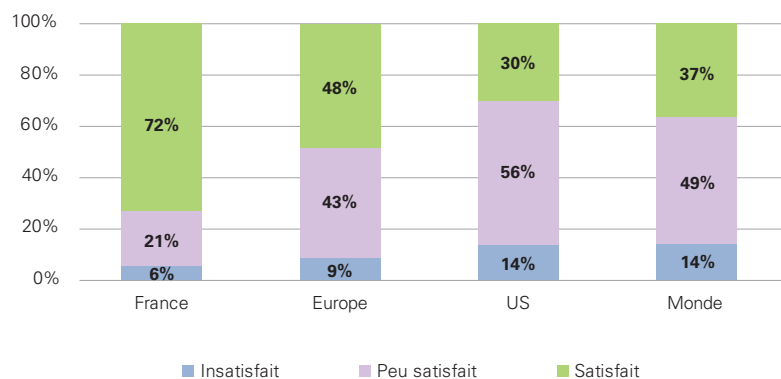
Les comités français se démarquent en plaçant l'identification et l'évaluation des risques au tout premier rang des défis à relever en matière de gestion des risques

- L'autre spécificité est française : elle réside dans le score important (voire prépondérant) recueilli par les propositions relatives à l'identification et à l'évaluation des risques, qui recueillent respectivement 21% (en tête) et 19% des réponses hexagonales. La France est d'ailleurs la seule région qui place l'identification des risques à la 1^{re} place des défis des groupes en matière de gestion des risques, au détriment de la compréhension du lien stratégie/risque qui est reléguée en dernière position. A travers ce choix, les comités français révèlent ainsi un plus grand focus que leurs homologues quant à l'importance pour les groupes de maîtriser à sa base le process de gestion des risques. Ce constat peut être le symptôme d'une moindre maturité des dispositifs de gestion des risques mais aussi d'une différence d'exigence ou de sensibilité des membres de comité d'audit par rapport à la qualité des processus de cartographie et d'évaluation des risques déployés par les groupes.

Question : quel est votre degré de satisfaction quant au fait que les procédures de gestion des risques de votre groupe permettent à la direction et au conseil d'identifier les risques pouvant apparaître ?

Moins d'un tiers du panel américain estime que les procédures en place permettent à la direction et au conseil d'identifier les risques potentiels de façon satisfaisante. Avec 72% de membres satisfaits, le panel français se distingue par une confiance bien plus large

Mesure de la satisfaction des comités



A la question de savoir comment ils évaluent l'aptitude des mécanismes en place à désigner au management et au conseil les zones de risques émergentes potentielles, les membres de comité d'audit sont 64% dans le monde à se déclarer peu ou pas satisfaits.

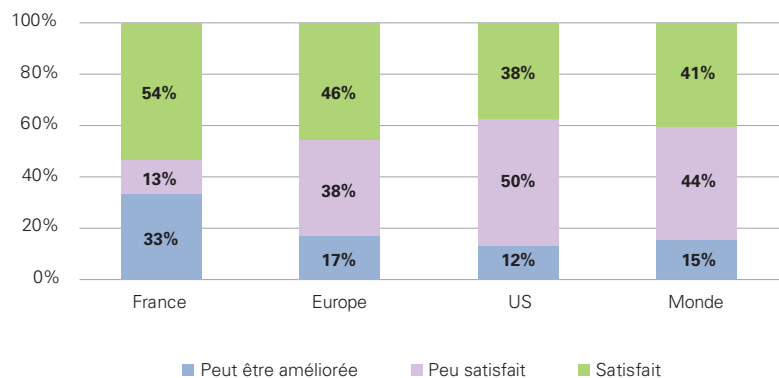
Ce constat peu rassurant cache cependant de larges divergences d'appréciation d'une région à l'autre : alors que les membres de comité américains ne comptent que 30% de satisfaits, la situation est tout à fait différente en France où le taux de satisfaction dépasse les 70% et intermédiaire en Europe où près d'un comité sur deux n'exprime pas de critique particulière à ce sujet.

Les membres de comité européens, et français en particulier, se montrent donc largement plus confiants que les comités américains quant à l'efficacité des systèmes d'identification des risques susceptibles d'apparaître. La plus grande sérénité qu'ils expriment dans cette question est peut-être à mettre en rapport avec le degré d'exigence et de vigilance plus marqué vis-à-vis de cette étape du processus de gestion des risques, tel qu'il ressort de la question précédente.

A la lumière de ces deux questions, il semble donc que les comités français n'ont pas matière à exprimer une plus grande inquiétude que leurs homologues, bien au contraire, mais qu'ils soulignent plutôt un sujet auquel ils sont particulièrement sensibles et sur lequel ils entendent être particulièrement vigilants dans le cadre de leur mission de suivi des processus de gestion des risques.

Question : quel est votre degré de satisfaction quant à l'efficacité du processus de gestion des risques de votre société relatifs à son activité dans les pays émergents (approvisionnements, sous-traitance, production, distribution) ?

Mesure de la satisfaction des comités



Les comités français sont majoritairement satisfaits de l'efficacité du processus de gestion des risques afférents aux activités en pays émergents. Mais un tiers d'entre eux le juge néanmoins perfectible

A peine plus d'un comité d'audit français sur deux se déclare satisfait des mécanismes de gestion des risques propres aux transactions opérées par leur groupe dans les pays dits «émergents». C'est néanmoins en France que le taux de satisfaction est le plus élevé (41 % dans le panel d'ensemble).

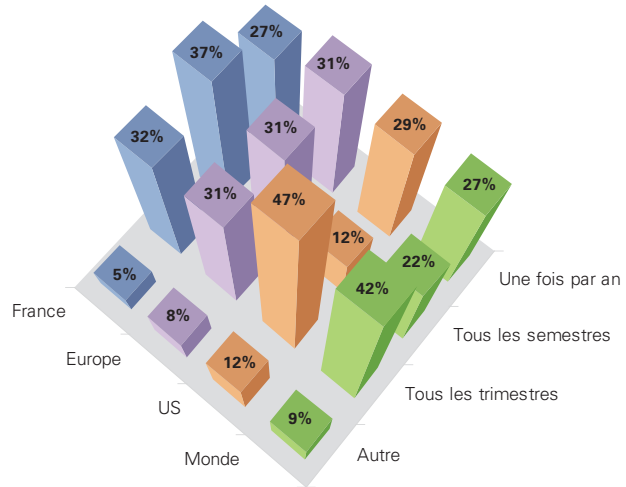
Paradoxalement, c'est aussi en France que la proportion des membres jugeant le processus perfectible est la plus importante, un tiers des comités estimant que le dispositif spécifique à ce type d'implantation pourrait être amélioré.

Les comparaisons entre régions sont cependant à nuancer car la part des sociétés de l'échantillon intervenant effectivement en pays émergents n'est pas forcément similaire d'une zone à l'autre et l'expérience acquise par une pratique plus répandue peut générer des disparités dans la mesure de satisfaction des comités ainsi que dans les marges de progrès supplémentaires attendues.

Question : à quelle fréquence l'audit interne transmet-il une évaluation du processus de gestion des risques du groupe ?

Fréquence de l'évaluation du processus de gestion des risques

La fréquence de diffusion de l'évaluation du processus de gestion des risques par l'audit interne la plus communément observée est trimestrielle (42% des cas en moyenne). Toutefois, dans un quart des cas environ, elle n'est communiquée qu'une fois par an



Selon les membres de comité d'audit interrogés, la fréquence la plus commune à laquelle l'audit interne diffuse son évaluation du processus de gestion des risques est trimestrielle (42% du panel). En France, elle est plutôt semestrielle (37% des cas).

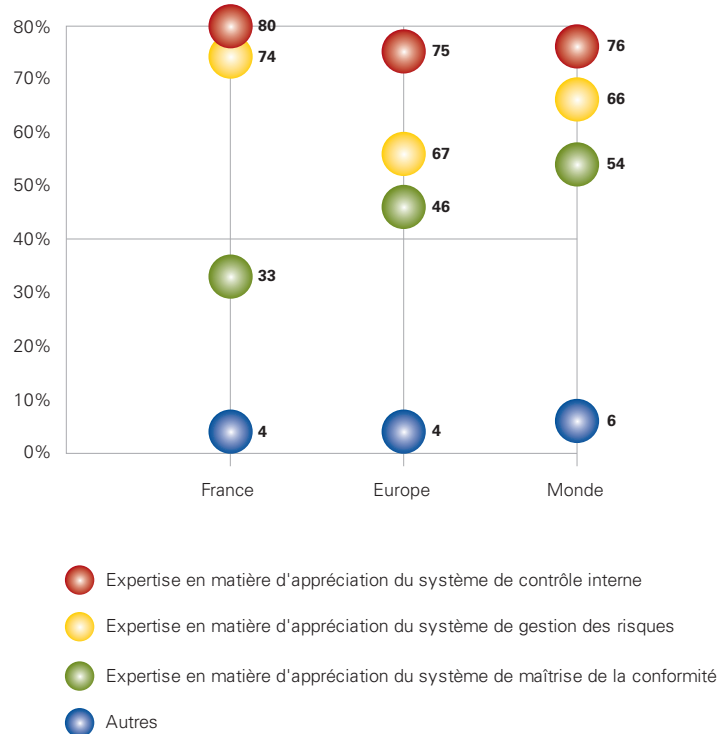
Cependant, quelle que soit la région considérée, cette évaluation n'est transmise qu'une fois par an dans environ un tiers des cas.

1.2.3 Rôle des comités : quelle implication dans la supervision des risques ?

Question : de quelle expertise relative aux risques le comité d'audit dispose-t-il ?

Seulement un tiers des comités français et un peu plus de la moitié du panel d'ensemble estiment disposer d'une expertise en matière d'appréciation du système de maîtrise de la conformité

Expertise du comité en matière de risques



Les réponses à cette question sont relativement homogènes d'une zone géographique à l'autre⁴ : les comités s'estiment prioritairement qualifiés pour apprécier les systèmes de contrôle interne des groupes, puis les systèmes de gestion des risques, particulièrement en France.

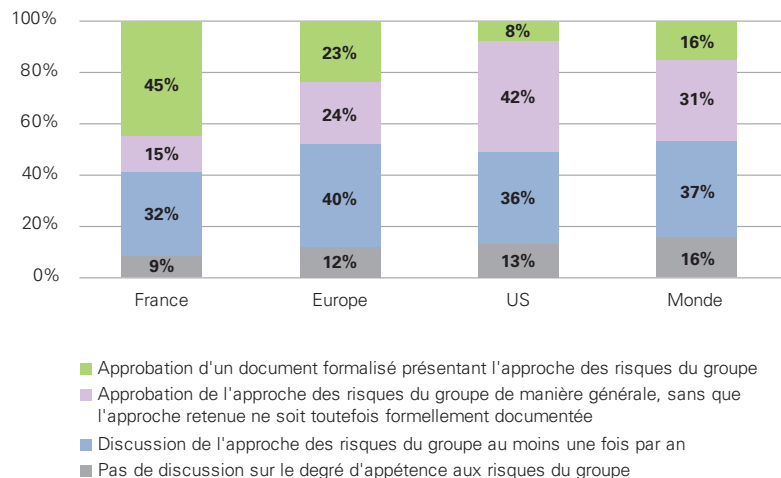
Rappelons qu'en France justement, il n'existe pas de préconisation réglementaire ou légale quant aux compétences des membres du comité d'audit. L'article L.823-19 indique qu'il revient au conseil d'arrêter les critères de compétence requis mais il n'y a pas de définition de la compétence exigée du comité ou de l'expertise attendue, ni dans la directive 2006/43, ni dans le Code de commerce. En revanche, dans son rapport du 22 juillet 2010 sur le comité d'audit, l'AMF a précisé que les compétences attendues doivent porter dans le domaine financier et/ou comptable des sociétés cotées, et qu'une attention particulière pourra être portée sur une compétence en matière de contrôle interne et de gestion des risques. Au regard des réponses à cette question, les membres de comité d'audit français s'estiment donc bien armés pour suivre cette recommandation.

⁴ Cette question n'ayant pas été administrée dans tous les pays (notamment aux Etats-Unis), le panel mondial de référence afférent n'est que de 805 répondants.

En revanche, seuls 54% des membres de comité du panel de référence estiment disposer d'une expertise en matière de maîtrise de la conformité. Cette relative faiblesse est encore plus apparente dans le panel européen et notamment en France, où seul un tiers de l'échantillon se reconnaît une expertise à ce sujet.

Question : quel rôle le comité d'audit joue-t-il dans le développement de l'approche des risques de votre groupe (y compris la définition de son appétence aux risques) ?

Niveau d'implication du comité d'audit dans le développement de l'approche des risques



45% des comités français (contre 23% des comités européens) approuvent formellement l'approche des risques du groupe sur la base d'un document synthétisant la vision retenue. Cette bonne pratique ne serait partagée que par 8% des comités américains

De façon générale, la proportion des cas où le comité déclare ne pas échanger a minima sur le degré d'appétence aux risques propre au groupe est relativement faible (16% dans le panel mondial, dont 13% en Amérique) mais pour 37% des membres de comité interrogés, leur implication dans la construction de l'approche des risques du groupe consiste à en discuter en comité, au moins une fois par an.

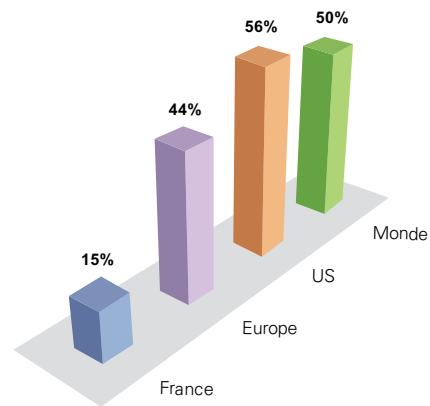
C'est parmi les comités d'audit français que la bonne pratique consistant à prévoir l'approbation de l'approche des risques retenue par le comité semble la plus répandue : sur la base des déclarations de l'échantillon français, six comités sur dix s'impliquent de façon étendue dans la démarche jusqu'à exprimer leur adhésion au plan présenté et discuté, contre un sur deux en Europe ou en Amérique.

Parmi eux, 45% des comités matérialiseraient leur examen et leur approbation à travers un document de synthèse formel présentant l'approche des risques retenue. Ils ne seraient que 23% à faire de même dans le panel européen, et à peine 8% parmi les comités américains.

Question : au cours des deux exercices passés, le conseil a-t-il eu des responsabilités accrues en matière de supervision des risques, réduisant ainsi les responsabilités du comité d'audit dans la supervision des risques ?

Responsabilité accrue du conseil en matière de supervision des risques

Pour 85% des comités français, le conseil n'a pas accru ses responsabilités en matière de supervision des risques et celles du comité n'en ont pas été réduites en conséquence. Dans le panel mondial en revanche, 1 comité sur 2 indique avoir observé ce type de transfert de responsabilité au cours des 2 dernières années



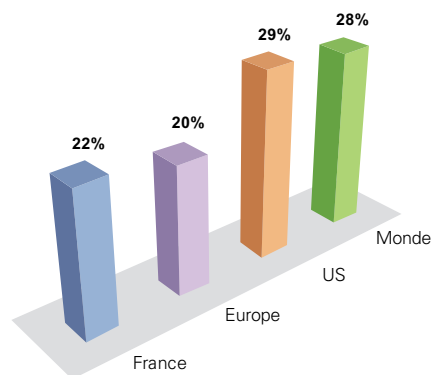
Dans le panel d'ensemble, ainsi qu'aux Etats-Unis, il ne se dégage pas vraiment de consensus quant à l'évolution du partage des responsabilités entre le conseil et le comité d'audit en matière de supervision des risques : pour une moitié de l'échantillon, le conseil a assumé davantage de responsabilités par rapport au comité au cours des deux dernières années, alors que ça n'a pas été le cas pour l'autre.

Seul le panel français s'accorde majoritairement, et ce à 85%, pour dire qu'il n'y a pas eu de transfert de responsabilité du comité vers le conseil en matière de supervision des risques. Bien que le périmètre des risques dont il est question ne soit pas précisé ici, cette situation n'est pas très surprenante au regard des développements réglementaires récents intervenus en France et positionnant la supervision des risques (le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques) au cœur même de la mission préparatoire dont les comités doivent s'acquitter pour le compte du conseil dont ils sont l'émanation.

Question : votre comité d'audit a-t-il une vision claire du point de vue des analystes et des principaux investisseurs sur les risques significatifs auxquels le groupe doit faire face ?

Vision claire sur le point de vue des analystes/investisseurs
quant aux risques significatifs du groupe

Moins d'un quart des comités français estiment appréhender clairement le point de vue des analystes et des principaux investisseurs sur les risques majeurs du groupe

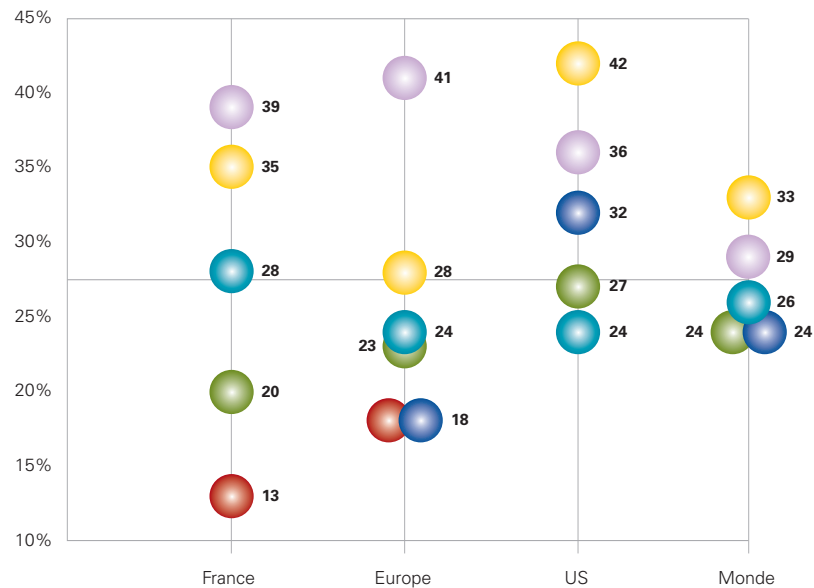


Moins d'un tiers des membres de comité d'audit de l'échantillon d'ensemble estiment appréhender correctement le point de vue des analystes ou des investisseurs au sujet des risques significatifs auquel le groupe est confronté. En France, la proportion des comités estiment en avoir une vision claire tombe à moins d'un quart du panel.

Question : dans quels domaines votre comité d'audit est-il impliqué dans l'identification des risques associés aux plans de rémunération ?

Implication du comité dans l'identification des risques associés aux plans de rémunérations (classement des 5 premières réponses parmi 7 propositions)

Seulement un quart des comités s'assure que les modes de rémunérations n'encouragent pas les comportements de prise de risques excessifs



- Revue des informations communiquées dans les annexes
- Aucun de ces sujets
- Assurance que les modes de rémunération «n'encouragent» pas des comportements de prise de risques excessifs
- Définition des indicateurs pertinents et appropriés de mesure de la performance
- Qualification de la qualité des données utilisées pour estimer la performance
- Compréhension de l'impact des plans de rémunération sur le profil de risque de la société

Sur le thème spécifique des risques potentiels associés aux plans de rémunération, force est de constater que les comités d'audit apparaissent relativement peu impliqués en pratique, puisque près d'un tiers des membres du panel mondial et jusqu'à 40% environ du panel européen et français déclarent n'intervenir sur aucun des sujets proposés.

A minima, le domaine sur lequel les comités déclarent le plus fréquemment intervenir est la revue des informations communiquées en la matière dans les annexes aux états financiers, informations qui présentent un caractère obligatoire dans la plupart des référentiels et notamment pour les sociétés faisant appel public à l'épargne. On peut toutefois s'étonner du fait que cette proposition, qui arrive certes en tête des choix des comités, ne recueille qu'un tiers des réponses dans le panel d'ensemble (35% en France et 42% aux Etats-Unis), étant donné le caractère souvent sensible de ce type d'informations.

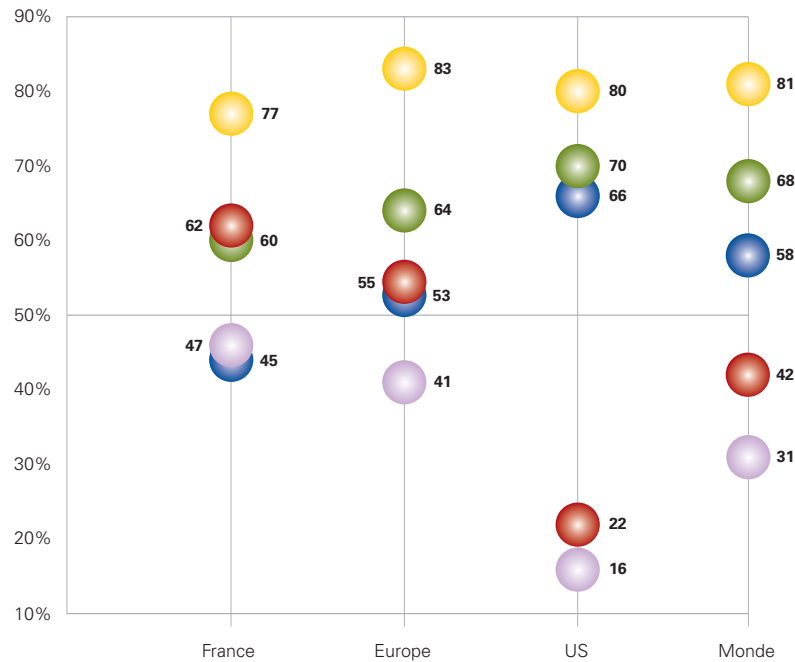
Quant aux autres pratiques visant à s'assurer que les modes de rémunération ne sont pas susceptibles d'encourager des comportements de prise de risques excessifs, à définir des indicateurs de mesure de la performance pertinents et appropriés, ou encore à s'assurer de la qualité des données utilisées pour évaluer la performance, elles recueillent toutes moins de 30% des réponses. Il est probable néanmoins qu'une bonne partie des groupes représentés à travers le panel de l'enquête soit dotée de comités des rémunérations qui déchargent le comité d'audit d'une large partie du suivi des risques afférents aux plans de rémunération, ne laissant à sa charge que la revue des seules informations communiquées dans les états financiers.

Seul 1 comité sur 5 dans le monde s'attache à comprendre l'incidence des politiques de rémunération sur le profil de risque du groupe

A noter enfin que seuls 21% des comités d'audit s'attachent à comprendre l'incidence des politiques de rémunération sur le profil de risque du groupe et que ce n'est qu'en Europe et en France que cette pratique apparaît (mais en dernière place) dans le top 5 des réponses des membres du comité en matière de suivi des risques afférents aux rémunérations.

Question : en plus des risques liés au reporting financier, quels sont les risques supervisés par votre comité d'audit ?

Risques supervisés par les comités
(classement des 5 plus forts taux de réponses parmi 7 propositions)



Les risques liés au financement des groupes, au respect des lois et règlements et aux systèmes d'information sont les principaux domaines de risques que les comités déclarent superviser principalement

- Risques financiers (flux de trésorerie, accès au capital, covenants)
- Risques de non-conformité aux lois et réglementations
- Risques liés aux systèmes d'information, à la sécurité et au respect des données personnelles
- Risques opérationnels
- Risques stratégiques

Quelle que soit la zone géographique concernée, les risques financiers sont très consensuellement placés au premier plan des risques relevant du domaine de supervision des comités d'audit. A près de 80%, ces derniers s'attachent donc prioritairement à suivre les risques relatifs aux flux de trésorerie, aux problématiques d'accès aux liquidités et de respect des covenants éventuels qui incombent au groupe.

Les comités français se distinguent en plaçant les risques opérationnels au 2^e rang des domaines de risque placés sous leur supervision (à 62%, contre seulement 22% des réponses aux Etats-Unis)

Viennent ensuite les risques de déviance par rapport aux lois et aux règlements en vigueur (retenus par 68% des comités du panel global), ainsi que les risques liés aux systèmes d'information et à la sécurité des données (retenus à 58%). Cela rejoint d'ailleurs les zones d'attention prioritaires que se fixent les comités d'audit dans leurs ordres du jour 2010, et évoqués à la section 1.2.1 du présent document.

Les comités américains semblent avoir une vision très claire et homogène du périmètre des risques qu'ils supervisent : les trois premiers risques mis en exergue y obtiennent des taux de réponses supérieurs à 65% et se détachent de plus de 40 points des autres propositions.

Au sein du panel européen, et français en particulier, les réponses sont moins tranchées et une part importante des membres de comité (55% et jusqu'à 62% de l'échantillon français) déclarent superviser également les risques opérationnels.

Enfin, bien que les membres de comité sont de plus en plus nombreux (et en tout cas très largement majoritaires) à indiquer que la responsabilité de la supervision des risques stratégiques revient in fine davantage au conseil qu'au comité d'audit (cf. section 1.2.2), ils sont près d'un sur deux en France (47%) à s'impliquer à leur niveau dans la gestion de ce type de risques, contre 31% en moyenne dans le panel mondial. Ils ne sont que 16% aux Etats-Unis à faire de même.

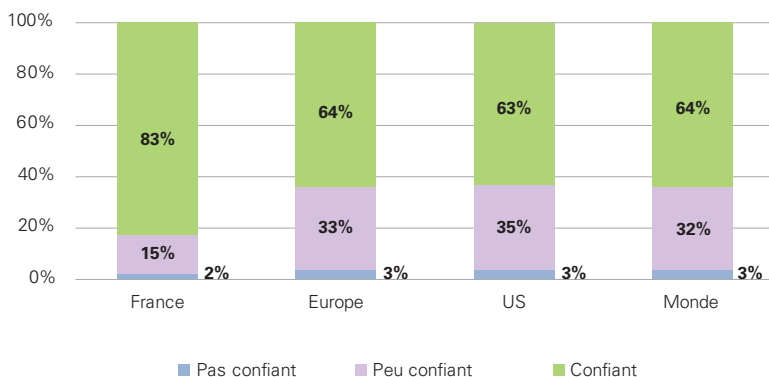
2 Les relations avec les acteurs de l'entreprise : une clef pour la mise en œuvre des missions du comité

Pour mener à bien leur mission de supervision et de gestion des risques, les membres de comité d'audit dépendent bien souvent de la qualité de leurs échanges avec les autres fonctions de l'entreprise et les différents interlocuteurs qui contribuent à l'informer, l'avertir et lui rapporter le résultat de leurs propres travaux et analyses. En France, les textes ne précisent pas la nature et les modalités des relations entre les membres du comité et les différents acteurs avec qui il interagit. Les précisions apportées par l'AMF en juillet dernier à ce sujet consistent à rappeler que le comité peut entendre tous les intervenants de l'entreprise qu'il juge utiles à sa mission, ainsi qu'avec les principaux responsables de fonction, via des entretiens et modalités définis à son initiative. A travers les questions commentées dans cette seconde partie, l'enquête apporte un éclairage sur la pratique et l'avis des comités quant à la façon dont ils organisent, conçoivent et apprécient leurs relations avec le directeur financier, dont le rôle clef n'est plus à rappeler, mais aussi avec les fonctions audit (interne et externe) du groupe.

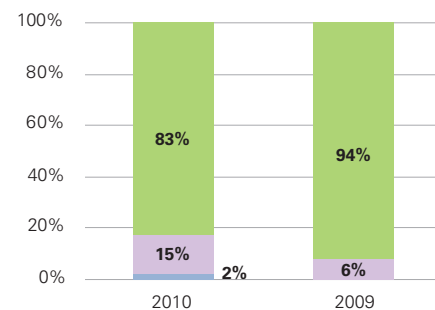
2.1 Direction financière : un interlocuteur privilégié pour les comités d'audit

Question : quel est votre degré de confiance quant à la capacité de votre comité d'audit à «évaluer» si le directeur financier dispose des ressources nécessaires (personnel compétent et budget) pour assumer ses responsabilités efficacement ?

Degré de confiance des comités



Détail France



Plus d'un tiers des membres de comité d'audit du panel mondial (mais seulement 17% en France) expriment des doutes quant à la capacité du comité à évaluer la correcte adéquation des ressources dont dispose la direction financière

Comme cela était déjà ressorti de l'enquête précédente, les membres de comité français n'expriment que peu de doutes quant à leur aptitude à juger des ressources dont dispose le directeur financier pour assumer ses responsabilités efficacement. Du moins se déclarent-ils plus largement confiants (à 83%) à ce sujet que leurs homologues (64% dans le panel mondial).

Dans le panel mondial en effet, plus du tiers des membres de comité se déclarent «peu» ou «pas» sereins en la matière et estiment donc ne pas disposer de suffisamment de visibilité et peut-être de données comparatives ou autres points de repère pour ce faire. Ils sont moitié moins nombreux en France à n'être que peu confiants dans leur capacité à exercer ce jugement de façon satisfaisante.

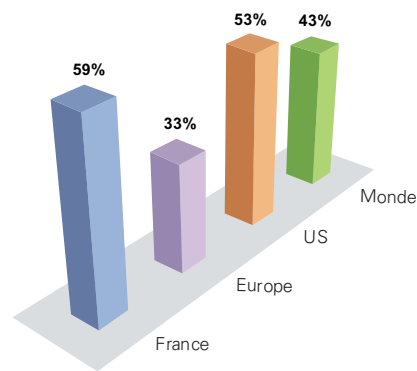
Néanmoins, de façon générale, on constate que l'assurance des membres de comité se réduit par rapport à l'an dernier dans toutes les régions observées, bien que ce recul soit moins sensible en France (-11 points) que dans le panel d'ensemble (-18 points).

Question : la procédure d'évaluation du directeur financier par le comité d'audit inclut-elle des objectifs de performance clairs effectivement utilisés dans le cadre de son évaluation ?

A peine plus d'un tiers des comités français prennent part à l'évaluation du directeur financier

Préalablement, il convient de souligner qu'il existe des divergences de pratiques d'une zone géographique à une autre quant à l'implication du comité d'audit vis-à-vis de l'évaluation des performances du directeur financier. Si l'évaluation de la performance du directeur financier relève presque toujours du comité d'audit aux Etats-Unis (à 99%) et dans le monde (81%), ce n'est pas nécessairement le cas dans toutes les régions : seuls 35% des comités français déclarent participer à l'évaluation des performances du directeur financier (contre 44% en Europe).

Proportion des cas où des objectifs de performance clairs sont inclus et utilisés dans l'évaluation du directeur financier



Pour deux tiers des comités européens (mais seulement 40% du panel français), les objectifs de performance intégrés aux évaluations du directeur financier ne sont soit pas suffisamment clairs, soit pas réellement utilisés

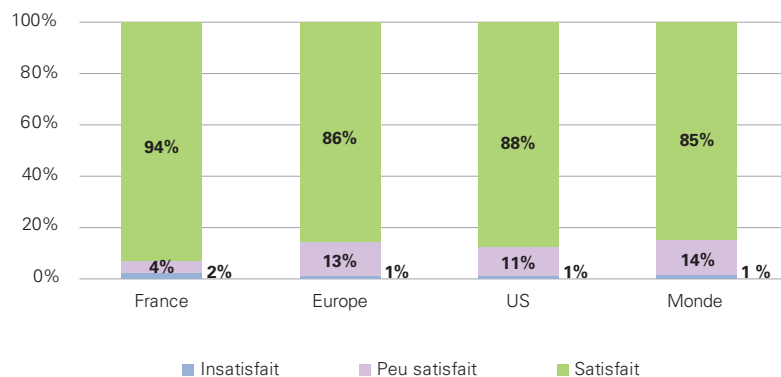
Parmi les membres de comité ayant indiqué qu'ils prenaient part aux évaluations des performances du directeur financier, on constate également des disparités géographiques quant à la façon dont elles sont menées.

Là où six membres de comité français sur dix déclarent que l'évaluation se fonde effectivement sur des objectifs de performance clairs, les deux tiers des comités européens et près de la moitié des comités américains estiment au contraire que les évaluations n'intègrent pas d'objectifs explicites ou bien qu'ils ne sont pas réellement utilisés dans les faits.

Ainsi, s'il est moins fréquent de voir le comité d'audit prendre part à l'évaluation du directeur financier en France que dans les autres régions, il semble que lorsqu'elle est pratiquée, cette évaluation soit davantage formalisée et basée sur la réalisation d'objectifs de performance préalablement définis.

Question : êtes-vous satisfait du niveau de transparence (franchise, ouverture) de la communication entre le directeur financier et le comité d'audit et des informations échangées ?

Mesure de la satisfaction des comités quant à la qualité de la communication avec le directeur financier

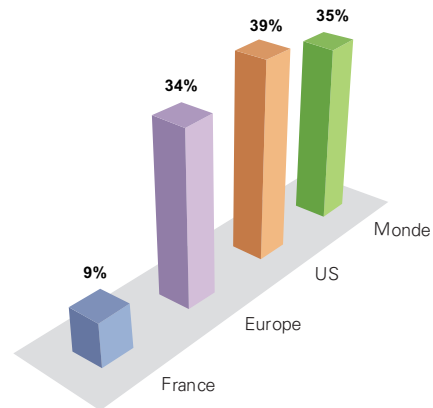


9 comités français sur 10 s'estiment satisfaits de la qualité et de la transparence de leur communication avec la direction financière

Le panel est unanime pour exprimer sa large satisfaction quant à la qualité de ses échanges avec le directeur financier. A 85% dans l'échantillon d'ensemble (et même 94% au sein du panel français), les membres de comité d'audit s'estiment satisfaits du caractère ouvert de leur mode de communication et de la transparence de leurs échanges. Ceux-ci étant primordiaux pour mener à bien leurs missions, 15% des comités d'audit à travers le monde identifient néanmoins une marge de progression sur ce point. Ils ne sont que 6% en France.

Question : votre comité d'audit (ou votre conseil) a-t-il un plan officiel quant à la succession du directeur financier ?

Existence d'un plan officiel de succession du directeur financier



Moins de 1 comité français sur 10 dispose d'un plan officiel de succession du directeur financier (contre 4 sur 10 aux Etats-Unis)

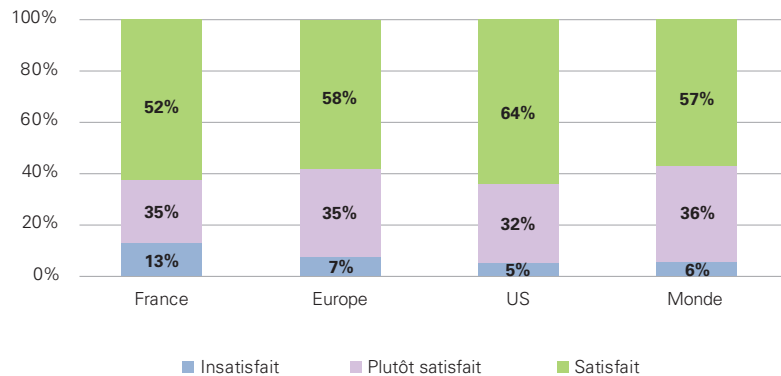
Au sein du panel de référence, la proportion de cas où le comité (ou le conseil) a prévu un plan officiel de succession de cet interlocuteur clef est relativement faible (35%), mais en progression par rapport à l'an dernier (24%).

La France ressort à nouveau comme la moins bien préparée en la matière avec seulement une réponse positive sur dix, d'autant que cette proportion diminue légèrement (12% l'an dernier) alors qu'elle augmente uniformément dans les autres régions considérées, confirmant une réelle divergence de pratique géographique : aux Etats-Unis, près de quatre comités sur dix sont désormais officiellement dotés d'un scénario de remplacement à mettre en œuvre en cas de départ du directeur financier.

2.2 L'audit interne : partie prenante des dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne

Question : quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis du plan d'audit interne, quant à la prise en compte des risques critiques de l'entreprise - stratégiques et opérationnels - ainsi que des risques de conformité et liés au reporting financier ?

Mesure de la satisfaction des comités quant à la prise en compte des risques critiques dans le plan d'audit interne



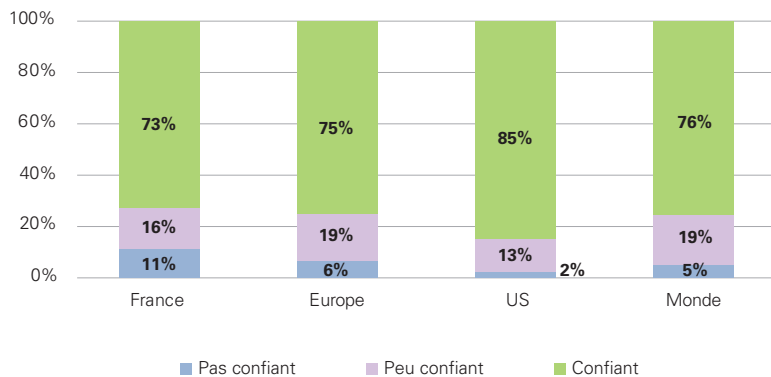
Peu de membres de comité d'audit se déclarent insatisfaits de la façon dont le plan d'audit interne intègre les risques critiques du groupe. A 13%, ils sont toutefois deux fois plus nombreux en France que dans le panel d'ensemble

En moyenne, plus de neuf membres de comité sur dix s'estiment plutôt satisfaits (36%) ou satisfaits (57%) de la façon dont le plan d'audit interne intègre l'ensemble des risques clefs propres à l'entité, qu'ils soient stratégiques, opérationnels ou relatifs à la conformité et au reporting financier. C'est aux Etats-Unis que le taux de satisfaction est le plus élevé.

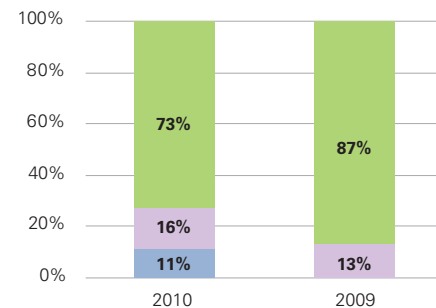
En France en revanche, ils ne sont qu'un sur deux à n'émettre aucune réserve sur le sujet, et le taux de réponses «insatisfait» (13%) est environ le double de celui du panel d'ensemble (6%).

Question : quel est votre degré de confiance quant à l'information que donnerait le directeur de l'audit interne au comité d'audit s'il avait connaissance de sujets sensibles impliquant les membres de la direction ?

Degré de confiance des comités



Détail France



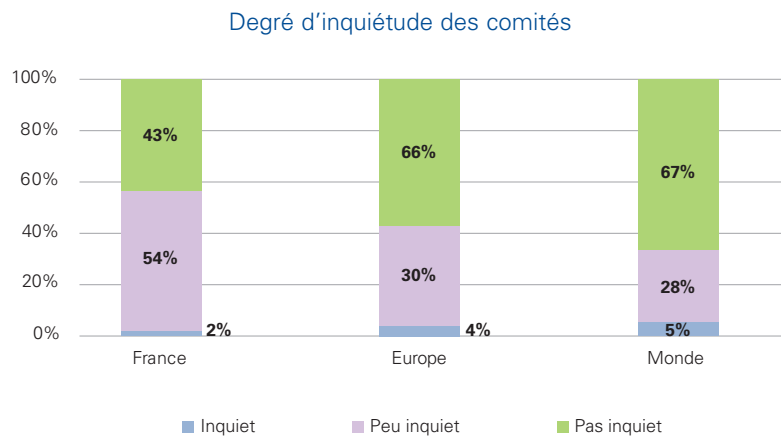
Les trois quarts des comités d'audit s'estiment confiants quant à la transparence de l'audit interne à leur égard au cas où un sujet sensible impliquant la direction serait porté à sa connaissance

Avec un score de 85%, c'est aux Etats-Unis que les membres de comité d'audit s'estiment les plus largement confiants en la transparence de la communication de l'audit interne à leur égard, si un sujet sensible impliquant les membres de la direction venait à sa connaissance. Dans les autres zones géographiques, le taux de confiance est également très satisfaisant, puisque près des trois quarts des échantillons considérés s'estiment sereins sur ce point. Le décalage observé avec les Etats-Unis est à mettre en relation avec la culture de dénonciation américaine et la mise en œuvre (obligatoire depuis la loi Sarbanes Oxley) des dispositifs d'alertes professionnelles («whistleblowing») pour toute défaillance relevée par les salariés de l'entreprise participant ainsi à la lutte contre les manœuvres frauduleuses. Les tentatives de déploiement de dispositifs équivalents en Europe se heurtent encore à des résistances culturelles et juridiques, notamment en France.

Malgré tout, le panel français compte deux fois plus de réponses «pas confiant» que l'échantillon mondial de référence : une fois sur dix, les membres de comité pensent qu'ils ne seraient pas dûment informés.

Question : quel est votre degré d'inquiétude quant au fait que les membres de l'audit interne travaillent de manière récurrente au-delà des «horaires de bureau», ceci pouvant avoir un impact sur leur efficacité ?

Les membres de comité n'expriment dans l'ensemble que peu d'inquiétude quant aux risques d'inefficience des équipes d'audit interne induite par une surcharge de travail récurrente. Le niveau de préoccupation est néanmoins plus sensible en France



Quelle que soit le périmètre géographique considéré⁵, les membres de comité n'expriment que peu de préoccupation quant aux éventuels risques de perte d'efficience des équipes d'audit interne du fait d'une suractivité récurrente. Seul un tiers du panel d'ensemble s'en inquiète modérément. La proportion de membres de comité s'estimant tout à fait sereins en la matière est néanmoins sensiblement moindre en France (43%) que dans la moyenne européenne (66%).

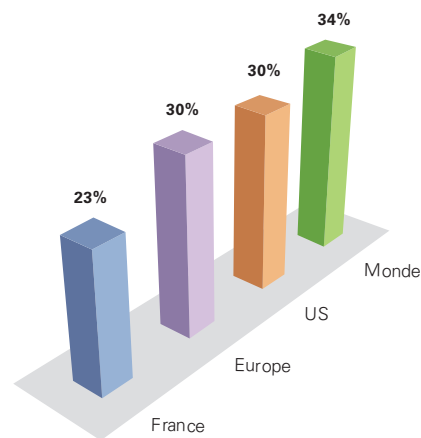
⁵ Cette question n'ayant pas été administrée dans tous les pays (notamment aux Etats-Unis), le panel mondial de référence afférent n'est que de 712 répondants.

2.3 Les auditeurs externes : quel support pour les missions de gouvernance du comité ?

2.3.1 Support

Question : au cours de l'année écoulée, votre comité d'audit a-t-il fait appel à des conseillers externes (autres que les auditeurs externes et avocats) ?

Recours à des conseillers externes au cours de l'année écoulée

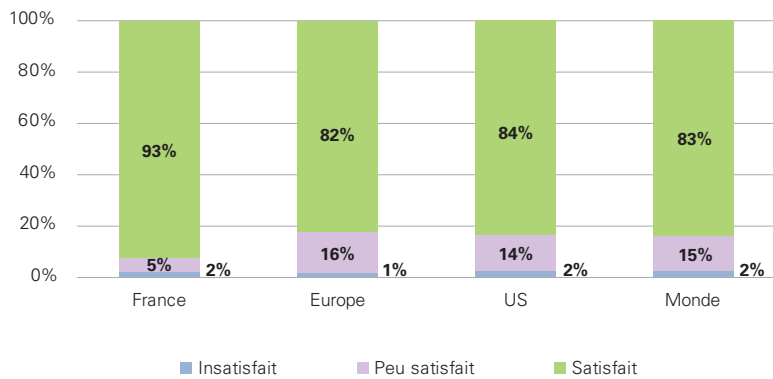


Seul un tiers des comités d'audit a fait appel au cours du précédent exercice à des conseillers externes autres que les auditeurs externes et les avocats. En outre, il semble que les comités d'audit français aient moins souvent la nécessité ou le souhait de recourir à des conseils externes que leurs homologues : moins d'un quart d'entre eux indiquent l'avoir fait au cours de l'année écoulée.

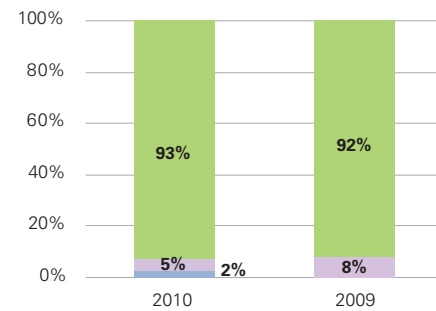
Ceci ne donne que plus de relief à l'importance du soutien que les comités peuvent recevoir des auditeurs externes dans l'accomplissement de leur mission de gouvernance et de supervision.

Question : êtes-vous satisfait de l'appui dont le comité d'audit a bénéficié de la part des auditeurs externes et de leurs spécialistes techniques ?

Degré de satisfaction des comités



Détail France



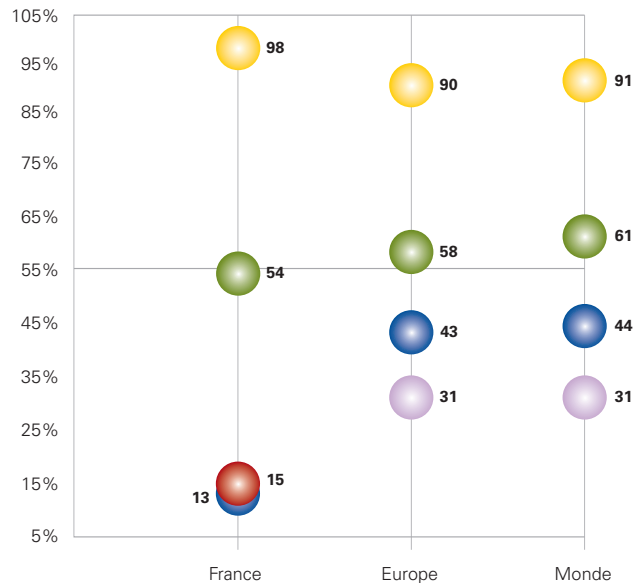
Dans le panel mondial, plus de 8 membres de comité sur 10 (et 9 sur 10 en France) se déclarent satisfaits du soutien reçu des auditeurs externes

A l'occasion d'une précédente question, commentée à la section 1.1.1, les membres de comité ont précisé que 70% d'entre eux comptent prioritairement sur le support des auditeurs externes pour s'informer sur les évolutions techniques et normatives susceptibles d'impacter leur groupe. Au-delà de cet apport informatif, les réponses recueillies à cette question montrent qu'au sein du panel mondial, une large majorité des comités (83%) est satisfaite de l'appui technique dont ils ont bénéficié de la part des auditeurs externes et de leurs spécialistes. Par rapport à la précédente enquête, cette proportion a légèrement diminué dans l'échantillon d'ensemble (-5 points) mais reste stable au sein du panel hexagonal.

Il ressort également que les comités d'audit français sont proportionnellement plus nombreux que leurs homologues à apprécier la qualité du service qui leur est ainsi rendu, puisque seuls 7% d'entre eux considèrent que l'appui apporté par les auditeurs externes est perfectible. Ce taux d'insatisfaction est plus élevé dans les autres régions (17% du panel de référence dont 2% d'insatisfaits). Cette tendance se confirme au fil des différentes éditions de l'enquête.

Question : comment votre comité d'audit (ou votre conseil) reste-t-il informé des évolutions touchant le groupe et son secteur d'activité ?

Sources d'informations
(classement des 4 premières réponses parmi 7 propositions)



Les échanges réguliers que les comités entretiennent avec la direction d'une part, et les auditeurs d'autre part, sont les principaux moyens que les comités plébiscitent pour se tenir informés des évolutions touchant leur groupe ou leur secteur d'activité

- Echanges réguliers avec la direction
- Echanges réguliers avec les auditeurs
- Séminaires ou forums externes
- Formations des nouveaux directeurs
- Sessions d'une journée consacrées à des sujets spécifiques

A noter que cette question n'a pas été administrée dans le questionnaire américain.

Sur la base des réponses obtenues, les comités s'entendent largement sur le fait que c'est naturellement au travers d'échanges réguliers avec la direction qu'ils sont informés des évolutions touchant les groupes et leurs secteurs d'activités (91% du panel de référence et 98% des membres français interrogés).

Mais en seconde position, c'est ensuite auprès des auditeurs du groupe que les membres de comité complètent généralement leur connaissance des développements relatifs au groupe et à son environnement. Les échanges qu'ils entretiennent régulièrement avec eux permettent à plus d'un comité français sur deux (54%) de collecter de l'information sur les événements susceptibles de les intéresser dans le cadre de leur mission de supervision et de gouvernance, en complément de ce que le management leur présente.

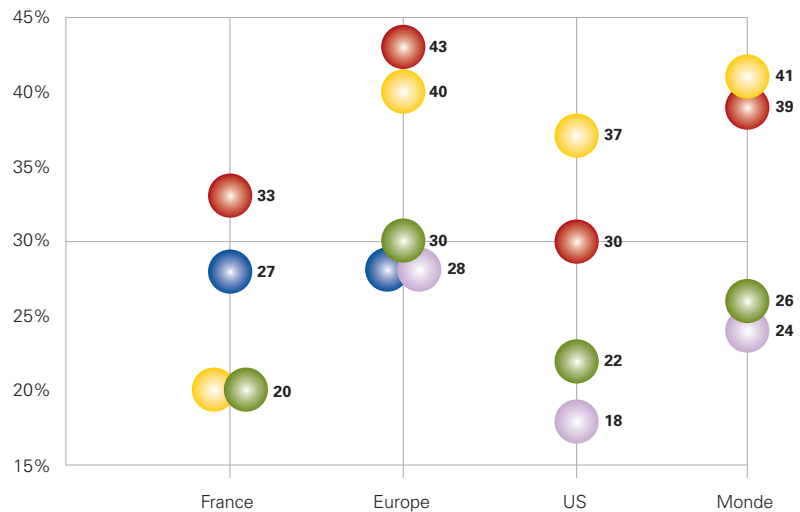
Les séminaires externes et les formations internes destinés aux nouveaux directeurs sont également des modes d'information que les comités européens et du panel mondial exploitent pour se tenir informés des évolutions susceptibles d'impacter leurs groupes, dans une proportion relativement équivalente (44% et 31% respectivement dans le panel d'ensemble). C'est plus rarement le cas en France, ces propositions ne recueillant que moins de 13% des réponses. Il arrive néanmoins à 15% des membres de comité français de participer à des formations ou ateliers ponctuels d'une journée portant sur un thème spécifique.

2.3.2 Communication

Question : êtes-vous satisfait de la qualité de la communication entre le comité d'audit et les auditeurs externes sur les sujets suivants ?

Appréciation des comités quant à la qualité de la communication avec les auditeurs externes (classement des 4 plus forts taux de réponses «insatisfait» et «peu satisfait» parmi 9 propositions)

43% de l'échantillon européen et un tiers du panel français ne sont pas pleinement satisfaits du niveau de réactivité des auditeurs externes sur les développements importants touchant le groupe



- Compétences et ressources des équipes Finances, Contrôle de gestion et Audit interne
- Mises à jour en temps réel sur les sujets importants
- Pertinence des ordres du jour des réunions du comité d'audit
- Qualité de l'information transmise au comité d'audit par la direction
- Valeurs et culture éthique

4 comités sur 10 dans le monde estiment que les auditeurs devraient apporter davantage d'informations quant à la qualité du mode de fonctionnement des départements Finances, Contrôle de gestion ou Audit interne du groupe. Ils ne sont que 20% en France à être sensibles à un tel axe d'amélioration

Les comités d'audit européens sont en proportion les plus nombreux à se plaindre d'un certain manque de réactivité des auditeurs externes sur les thèmes d'importance affectant le groupe. 43% d'entre eux se déclarent en effet «peu» ou «pas» satisfaits en la matière. Dans des proportions moindres mais pour tout de même un tiers des panels français et américain, cet axe d'amélioration est commun à toutes les zones.

Ils sont tout autant (près de 40% des comités européens et du panel mondial) à suggérer que les auditeurs externes devraient parfaire leur communication sur les compétences et les ressources des équipes Finances, Contrôle de gestion et Audit interne (par exemple en faisant bénéficier le comité d'éléments de benchmark organisationnel). Les comités français semblent moins sensibles à ce sujet car ils sont deux fois moins nombreux (20%) à manifester de l'insatisfaction à cet égard.

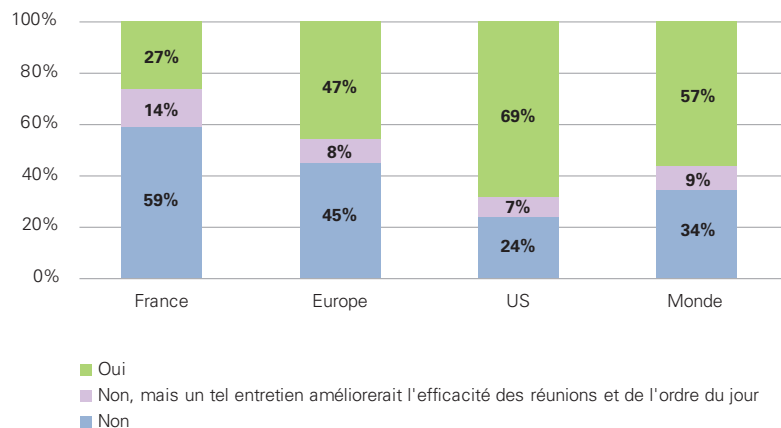
A 27%, ces derniers préféreraient bénéficier d'échanges plus constructifs avec leurs auditeurs à propos des valeurs et de la culture éthique de leur groupe. Ce sujet d'amélioration reste d'ailleurs très spécifique à la zone européenne.

Concernant les sujets sur lesquels les auditeurs externes sont tenus de communiquer, à savoir les hypothèses sur lesquelles reposent les jugements comptables et les estimations de la direction, les notes annexes aux états financiers et les risques liés aux états financiers, une large majorité des comités se déclare satisfaite, et particulièrement les comités français (plus de 80%).

A noter enfin que la qualité et la pertinence des ordres du jour qu'ils destinent aux comités d'audit ne satisfont pas pleinement les répondants européens (du moins 28% d'entre eux). Cet axe d'amélioration ne s'exprime pas particulièrement au sein du panel français.

Question : le président de votre comité d'audit rencontre-t-il les auditeurs externes avant chaque réunion du comité d'audit afin de revoir en détail les problématiques qui seront évoquées en séance ?

Existence de rencontres préparatoires entre le président du comité et les auditeurs externes avant chaque réunion du comité



La pratique consistant à organiser systématiquement un échange préalable aux réunions du comité avec les auditeurs est nettement moins répandue en France (27%) que dans le monde et aux Etats-Unis en particulier (69%)

Néanmoins seuls 14% des membres de comité français estiment qu'adopter cette pratique serait bénéfique

Presque six comités d'audit sur dix dans le monde s'attachent à rencontrer systématiquement les auditeurs externes en réunion préparatoire à leurs séances afin de revoir de façon approfondie et anticipée les problématiques qui y seront abordées.

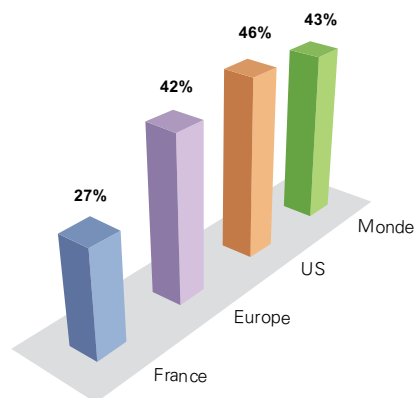
Cette pratique est beaucoup moins répandue en France où moins d'un tiers des comités planifient de tels échanges préalables, ce qui contribue peut-être également au fait que les réunions des comités français soient aussi les plus longues⁶ (3,5 heures en moyenne contre 3,1 heures dans le panel d'ensemble). Néanmoins, la divergence constatée relève également d'une différence d'approche dans la manière de travailler et de concevoir les échanges avec les auditeurs en séance, puisque seuls 14% des membres du panel français qui ne pratiquent pas les réunions préparatoires estiment qu'elles permettraient d'améliorer l'efficacité des séances du comité et d'en optimiser les ordres du jour. Une assez large majorité des répondants français (six sur dix) ne manifeste pas d'attente particulière à cet égard, y voit d'autres inconvénients ou n'est pas sensible au bénéfice que cela pourrait apporter.

2.3.3 Evaluation

Question : la procédure d'évaluation des auditeurs externes par le comité d'audit inclut-elle des objectifs clairs de performance à partir desquels les évaluations sont faites ?

Proportion des cas où l'évaluation des auditeurs par le comité se fonde sur des objectifs de performance clairement définis

Près des trois quarts des comités d'audit français font état de l'absence d'objectifs de performance clairs dans la procédure d'évaluation des auditeurs externes (ou de l'absence de formalisation de cette procédure)



Il convient au préalable d'indiquer que lors d'une précédente enquête, le constat avait été fait qu'il n'existait quasiment pas de procédure officielle d'évaluation des auditeurs externes et/ou que cette pratique était peu répandue en France comparativement aux autres zones géographiques.

On peut penser qu'au vue des résultats ci-dessus, la tendance a peu évolué. Dans 43% des comités à travers le monde, la procédure d'évaluation des

⁶ Cf. «Résultats complémentaires» en annexe.

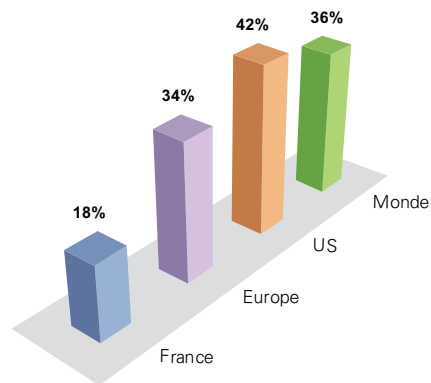
auditeurs externes s'appuie sur des objectifs de performance clairement définis. La France fait figure d'exception : près des trois quarts des comités indiquent que la procédure d'évaluation des auditeurs n'inclut pas d'objectifs clairs, ou bien encore qu'elle n'a pas d'existence formelle.

La directive européenne 2006/43/CE relative au contrôle légal des comptes annuels et consolidés a été transposée en droit français en décembre 2008 et indique qu'il incombe au comité d'audit, entre autres, d'assurer le suivi du contrôle légal des comptes annuels (consolidés, le cas échéant) et de l'indépendance des commissaires aux comptes, mais l'évaluation de leurs performances n'en fait pas explicitement partie, et ne figure pas non plus dans les récentes précisions apportées par l'AMF sur le comité d'audit et sa mission.

Force est de constater que la formalisation des évaluations des auditeurs externes et la définition d'objectifs explicites sur lesquels elles se fonderaient est beaucoup moins ancrée dans la pratique française que dans d'autres régions, telles que les Etats-Unis notamment.

Question : votre comité d'audit échange-t-il en amont avec les auditeurs externes sur leurs objectifs de performance, à partir desquels il va les évaluer au cours de l'année ?

Proportion des cas où le comité échange en amont avec les auditeurs sur leurs objectifs de performance



Lorsqu'ils sont clairement définis, c'est aux Etats-Unis que les objectifs de performance servant de base aux évaluations des auditeurs sont les plus fréquemment discutés en amont

En cohérence avec la question précédente, il n'est pas surprenant de constater que 82% des comités en France n'échangent pas en amont avec leurs auditeurs externes quant aux objectifs à partir desquels leur performance sera évaluée (puisque 73% d'entre eux n'intègrent pas d'objectifs clairs dans la procédure d'évaluation des auditeurs ou ne la formalisent pas).

En revanche, dans les régions où l'inclusion d'objectifs de performance clairs est plus répandue, comme les Etats-Unis, la fréquence des cas où ces objectifs sont présentés et discutés avec les auditeurs en amont est proportionnellement élevée : alors que 46% des comités américains estiment que les évaluations des auditeurs intègrent des objectifs explicites, 42% échangent en amont avec eux sur ces objectifs.

Annexe

Résultats complémentaires

Profil individuel et informations générales sur la société

De combien de comités d'audit êtes-vous membre ?

La plupart des membres de comité d'audit exercent au maximum 2 mandats. En France et en Europe, les membres se recentrent en servant un nombre moindre de comités

2010	France	Europe ¹	US ²	Monde
1-2	87%	78%	83%	75%
3-4	13%	19%	16%	20%
>5	0%	4%	2%	5%

2009	France	Europe	Amérique ³	Monde
1-2	76%	70%	78%	74%
3-4	22%	26%	18%	21%
>5	2%	4%	4%	4%

Êtes-vous président du comité d'audit ?

Plus de la moitié des membres de l'échantillon de l'enquête exercent la fonction de président

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	53%	54%	68%	57%
Non	47%	46%	32%	43%

Quel est le chiffre d'affaires annuel du groupe le plus important dont vous êtes membre du comité d'audit ?

La majorité des membres du panel mondial exerce leurs mandats dans des groupes dont le chiffre d'affaires est inférieur à 1 milliard d'euros, tandis qu'en France un tiers d'entre eux exerce dans des groupes de taille plus significative (chiffre d'affaires supérieur à 7,2 milliards d'euros)

2010	France	Europe	US	Monde
Moins de 360 millions d'euros	17%	36%	25%	34%
Entre 360 millions et 1 milliard d'euros	17%	20%	27%	23%
Entre 1 milliard et 3,6 milliards d'euros	21%	20%	26%	21%
Entre 3,6 milliards et 7,2 milliards d'euros	11%	8%	11%	10%
Plus de 7,2 milliards d'euros	34%	16%	12%	12%

¹ Les pays dont les résultats forment la moyenne «Europe» présentée dans ce document sont les suivants : Autriche, Belgique, Danemark, France, Irlande, Pays-Bas, Royaume-Uni, Russie, Suisse.

² Résultats relatifs aux Etats-Unis.

³ Les éditions précédentes de l'enquête présentaient la moyenne des résultats de la zone «Amérique» (Canada, Brésil, Chili, Colombie, Etats-Unis, Mexique), le nombre de participants des Etats-Unis y étant néanmoins prépondérant.

*NC = Non communiqué

Quel est le secteur d'activité principal de ce groupe ?

Au global, la répartition des secteurs d'activité représentés dans le panel de l'enquête est équilibrée. En France, le secteur « Banque/Services financiers » est proportionnellement moins représenté que dans le panel d'ensemble au profit du secteur « Construction/Immobilier »

2010	France	Europe	US	Monde
Construction/Immobilier	15%	10%	2%	7%
Industrie/Chimie	13%	14%	13%	12%
Energie/Ressources naturelles	10%	6%	14%	12%
Distribution/ Produits de consommation	10%	10%	11%	8%
Technologie/Informatique	10%	5%	13%	8%
Assurance	10%	8%	7%	8%
Banque/Services financiers	8%	17%	16%	18%
Communication/Média	8%	4%	3%	4%
Transports	6%	6%	2%	4%
Santé/Pharmacie	0%	5%	9%	7%
Autre	8%	14%	11%	13%

Composition du comité d'audit

De combien de membres votre comité d'audit est-il composé, y compris le président ?

Comme en 2009, les comités d'audit sont majoritairement composés de 3 à 4 membres

2010	France	Europe	US	Monde
<2	2%	8%	1%	3%
3-4	67%	68%	76%	69%
5-6	28%	19%	22%	23%
7-8	2%	3%	2%	3%
>8	0%	2%	0%	1%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
<2	4%	8%	2%	4%
3-4	61%	69%	70%	70%
5-6	29%	19%	23%	21%
7-8	6%	3%	4%	3%
>8	0%	1%	1%	1%

Quel est votre degré de satisfaction quant au niveau approprié de connaissance et d'expérience de chacun des membres de votre comité d'audit et du comité pris dans son ensemble ?

Diminution sensible de la satisfaction des comités américains et européens par rapport à l'enquête précédente. En France leur satisfaction est quasi-unanime

2010	France	Europe	US	Monde
Satisfait	90%	77%	77%	74%
Peu satisfait	6%	21%	21%	24%
Insatisfait	4%	2%	2%	3%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Satisfait	94%	90%	89%	90%
Peu satisfait	6%	9%	10%	9%
Insatisfait	0%	1%	1%	1%

Combien de membres de votre comité d'audit sont définis comme «indépendants» ?

La moitié de l'échantillon déclare que la totalité des membres de comité d'audit sont indépendants, ils ne sont que 10% en France

2010	France	Europe	US	Monde
1-2	58%	31%	NC*	26%
3-4	31%	23%	NC*	22%
Tous	10%	44%	NC*	50%
Aucun	0%	2%	NC*	2%

«L'expert financier» désigné par votre comité d'audit est-il considéré comme «indépendant» ?

Part des réponses «Le comité d'audit n'a pas désigné d'expert financier» :

Les trois quarts des comités du panel d'ensemble ont désigné un expert financier parmi leurs membres, ils ne sont que 54% en France

2010	France	Europe	US	Monde
Le comité n'a pas désigné d'expert financier	46%	21%	NC*	24%

Parmi les comités ayant désigné un expert financier :

L'expert financier est déclaré indépendant dans plus de 9 cas sur 10

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	88%	94%	NC*	94%
Non	12%	6%	NC*	6%

Quelle est l'expérience de «l'expert financier» désigné par votre comité d'audit ?

En Europe et dans le monde, l'expert financier du comité a le plus souvent une expérience préalable de direction financière ou d'audit/expertise comptable. En France, les profils sont davantage diversifiés

2010	France	Europe	US	Monde
Directeur financier	38%	54%	NC*	47%
Auditeur/expert comptable	19%	43%	NC*	55%
Directeur général	19%	19%	NC*	19%
Chef comptable	0%	3%	NC*	4%
Autres	23%	11%	NC*	14%

Réunions du comité d'audit

Combien de réunions du comité d'audit, téléconférences incluses, se sont tenues au cours de l'exercice précédent ?

Les Etats-Unis restent en tête avec 8,8 réunions tenues en moyenne. Au global, les comités se réunissent environ 7 fois par an

	France	Europe	US	Monde
2010	5,4	5,0	8,8	6,8
	France	Europe	Amérique	Monde
2009	5,0	6,5	7,9	7,2
2008	5,1	5,1	8,0	6,4

Moyenne des réunions tenues physiquement

	France	Europe	US	Monde
2010	5,1	4,5	4,8	5,3
	France	Europe	Amérique	Monde
2009	4,7	5,8	5,5	5,6
2008	4,6	4,4	5,2	4,9

Les membres de comité d'audit privilégient toujours aussi largement les réunions physiques aux téléconférences, sauf aux Etats-Unis

Moyenne des réunions réalisées par téléconférence

	France	Europe	US	Monde
2010	0,3	0,5	4,0	1,6
	France	Europe	Amérique	Monde
2009	0,3	0,8	2,4	1,6
2008	0,5	0,7	2,7	1,5

Quelle est la durée moyenne (en heures) des réunions tenues ?

C'est en France que la durée moyenne est la plus longue (3,5 heures)

	France	Europe	US	Monde
2010	3,5	3,3	2,9	3,1
	France	Europe	Amérique	Monde
2009 ⁴	3,8	3,0	3,4	3,2

En moyenne, combien d'heures avez-vous consacrées mensuellement aux problématiques du conseil et du comité d'audit de ce groupe (y compris les temps de déplacement, les réunions et les temps de préparation) ?

En France, près de 1 membre de comité sur 2 consacre moins de 8 heures par mois à sa fonction. Dans l'échantillon d'ensemble en revanche, 80% d'entre eux y consacrent davantage de temps

2010	France	Europe	US	Monde
0 h	0%	0%	0%	0%
1-2 h	7%	4%	1%	4%
3-4 h	21%	7%	3%	5%
5-6 h	14%	5%	5%	7%
7-8 h	5%	6%	6%	6%
Plus de 8 h	52%	79%	84%	79%

Votre comité d'audit prévoit-il régulièrement du temps au début de chaque réunion afin d'adapter l'ordre du jour de la séance (après consultation des supports de la réunion) ?

Quelles que soient les régions, 1 comité sur 2 environ prévoit d'échanger en début de séance sur l'ordre du jour des réunions du comité et de les réadapter si nécessaire

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	49%	50%	45%	57%
Non	51%	50%	55%	43%

A quelle fréquence le comité d'audit utilise-t-il des « consent agendas » (une liste de points récurrents ne faisant pas débat et pouvant être traités directement par le conseil) afin qu'il dispose de plus de temps pour discuter des « sujets d'importance » ?

L'usage des « consent agendas » est assez peu répandu : plus de la moitié des comités ne les utilisent jamais

2010	France	Europe	US	Monde
Toujours	13%	13%	8%	15%
Parfois	34%	31%	27%	30%
Jamais	53%	56%	65%	54%

⁴ Dans le questionnaire 2009, il était précisé que les réunions étaient tenues physiquement.

Quels sont, parmi les points suivants, ceux qui amélioreraient le plus la productivité et l'efficacité des réunions de comité d'audit ?

Les comités réaffirment leurs attentes : en France, la qualité des documents préparatoires aux réunions et leur communication en amont paraissent essentielles

2010	France	Europe	US	Monde
Documents préparatoires des réunions de meilleure qualité/communiqués plus tôt	64%	43%	28%	37%
Davantage de temps pour débattre des points importants/poser des questions, plutôt qu'écouter des présentations	43%	38%	50%	42%
Meilleure priorisation des sujets	36%	34%	32%	33%
Meilleure dynamique/meilleure transparence dans le dialogue	11%	15%	12%	16%
Utilisation plus pertinente des séances à huis clos	11%	14%	18%	19%
Autre	2%	6%	13%	11%

Votre conseil/comité d'audit utilise-t-il un portail électronique où les membres peuvent accéder aux informations confidentielles du groupe, y compris la documentation préparatoire des réunions ?

Dans le panel d'ensemble, 37% des comités/conseils utilisent ou envisagent d'utiliser des portails électroniques dédiés pour accéder à certaines informations confidentielles. La France reste en retrait par rapport à cette pratique

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	11%	19%	35%	26%
Non	79%	72%	55%	63%
Non, mais le sujet est à l'étude	11%	9%	10%	11%

A quelle fréquence votre comité d'audit tient-il des séances à huis clos ?

Part de réponses «Pas de fréquence régulière» :

Pour un tiers des comités français, les séances à huis clos sont organisées de façon ponctuelle, sans récurrence particulière

	France	Europe	US	Monde
2010	33%	17%	3%	13%
	France	Europe	Amérique	Monde
2009	35%	15%	6%	10%

Fréquence de ce type de séances parmi les comités qui les pratiquent régulièrement :

Aux Etats-Unis, la plupart des comités (84%) intègrent des séances à huis clos à chacune de leur réunion. Ils sont deux fois moins nombreux en France

2010	France	Europe	US	Monde
A chaque réunion du comité d'audit	41%	49%	84%	68%
Au moins deux fois par an	25%	29%	12%	20%
Au moins une fois par an	34%	22%	1%	12%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
A chaque réunion du comité d'audit	38%	49%	81%	68%
Au moins deux fois par an	20%	31%	14%	21%
Au moins une fois par an	42%	20%	5%	11%

Missions de supervision des comités d'audit

Au cours des deux dernières années, votre comité d'audit a-t-il été mandaté pour superviser une vérification spéciale concernant un cas de fraude, de mauvaise gestion ou toute autre critique liée aux états financiers ?

La survenance de ce type de vérification spéciale est assez peu fréquente : elle a concerné moins de 1 comité français sur 5, proportion en baisse par rapport à 2009

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	15%	23%	27%	24%
Non	85%	77%	73%	76%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Oui	22%	27%	19%	22%
Non	78%	73%	81%	78%

2008	France	Europe	Amérique	Monde
Oui	21%	26%	29%	27%
Non	79%	74%	71%	73%

Etes-vous satisfait de la capacité de votre comité d'audit à procéder à une vérification indépendante, efficace et opportune si cela s'avérait nécessaire ?

Un quart des membres de comité français et jusqu'à 1 sur 2 en Europe doutent de la capacité du comité à procéder de façon efficace et opportune à une vérification indépendante

2010	France	Europe	US	Monde
Satisfait	75%	47%	63%	53%
Peu satisfait	20%	40%	30%	35%
Insatisfait	5%	13%	7%	12%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Satisfait	69%	58%	68%	64%
Peu satisfait	24%	24%	23%	23%
Insatisfait	7%	18%	10%	13%

Auto-évaluation des comités d'audit

Au cours des trois dernières années, quelles approches ont été mises en œuvre par votre comité d'audit pour réaliser son auto-évaluation ?

2010	France	Europe	US	Monde
Questionnaires complétés par les membres du comité d'audit	50%	52%	83%	63%
Entretiens confidentiels avec les membres du comité d'audit	31%	27%	18%	21%
Evaluations à 360° dans lesquelles le comité d'audit a sollicité des commentaires sur la performance du comité de la part de ses membres, d'autres directeurs et des membres du management en interaction avec le comité	6%	15%	20%	16%
Autre	31%	24%	11%	21%

Les comités américains se distinguent par un recours prépondérant et homogène aux questionnaires d'auto-évaluation remplis par les membres du comité. Cette pratique ressort en net retrait en France par rapport à 2009

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Questionnaires complétés par les membres du comité d'audit	83%	74%	81%	78%
Entretiens confidentiels avec les membres du comité d'audit	29%	26%	16%	20%
Evaluations à 360° dans lesquelles le comité d'audit a sollicité des commentaires sur la performance du comité de la part de ses membres, d'autres directeurs et des membres du management en interaction avec le comité	13%	22%	17%	18%
Autre	8%	32%	28%	30%

Votre comité d'audit évalue-t-il la performance et l'efficacité de chacun de ses membres ?

La pratique de l'évaluation individuelle des membres de comité reste toujours peu répandue, mais se développe légèrement par rapport à 2009, sauf en France où elle n'est ni utilisée ni particulièrement envisagée

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	4%	22%	29%	23%
Non, mais nous envisageons la mise en place d'évaluations individuelles pour les membres du comité d'audit	13%	18%	13%	18%
Non, et nous ne pensons pas évaluer individuellement les membres du comité d'audit	83%	60%	57%	59%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Oui	4%	15%	24%	20%
Non, mais nous envisageons la mise en place d'évaluations individuelles pour les membres du comité d'audit	16%	20%	19%	21%
Non, et nous ne pensons pas évaluer individuellement les membres du comité d'audit	80%	64%	56%	59%

Pensez-vous qu'au moins un des membres de votre comité d'audit ou conseil d'administration ne contribue pas suffisamment au travail du comité/conseil ?

Une large majorité du panel estime que tous les membres de comité sans exception contribuent de façon satisfaisante aux travaux du comité/conseil

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	15%	16%	18%	20%
Non	85%	84%	82%	80%

Quel est votre degré de satisfaction quant à l'impact du processus d'auto-évaluation retenu par votre comité d'audit sur son efficacité ?

La perception des comités français a évolué par rapport à l'année dernière : les membres français qui pratiquent l'auto-évaluation sont désormais ceux qui expriment le moins de réserve quant à leur impact sur l'efficacité du comité

Part des réponses «Nous n'avons pas mis en place de procédure d'auto-évaluation du comité d'audit» :

	France	Europe	US	Monde
2010	60%	28%	9%	2%
	France	Europe	Amérique	Monde
2009	63%	40%	25%	33%

Néanmoins, 6 fois sur 10, aucune auto-évaluation n'est pratiquée

Parmi les comités ayant indiqué qu'il existe un processus d'auto-évaluation :

2010	France	Europe	US	Monde
Satisfait ⁵	95%	48%	52%	47%
Peu satisfait	5%	45%	41%	44%
Insatisfait	0%	6%	7%	9%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Très Satisfait	5%	22%	28%	26%
Plutôt satisfait	79%	69%	62%	65%
Insatisfait	16%	10%	10%	10%

Efficacité du comité d'audit

Comment votre comité d'audit développe-t-il sa compréhension des valeurs et de la culture éthique du groupe ?

C'est essentiellement à travers ses échanges informels avec les dirigeants et les informations obtenues des auditeurs que le comité perçoit la culture éthique et affine sa compréhension des valeurs du groupe

2010	France	Europe	US	Monde
Communication informelle fréquente avec le président, le directeur financier et les autres cadres expérimentés	93%	91%	95%	90%
Informations obtenues auprès des auditeurs internes	71%	58%	78%	61%
Informations obtenues auprès des auditeurs externes	71%	69%	88%	75%
Visite des sites du groupe	36%	52%	55%	51%
Communication avec des employés non cadres	11%	27%	39%	29%
Veille quant aux plaintes des employés	11%	27%	78%	46%
Enquêtes auprès des employés	4%	21%	25%	23%
Autre	2%	3%	1%	3%

⁵ Le questionnaire 2010 ne présente pas de proposition «Très satisfait».

Selon vous, qu'est-ce qui améliorerait le plus l'efficacité de votre comité d'audit ?

Quelle que soit la zone géographique considérée, les membres de comité d'audit s'accordent pour désigner le perfectionnement des ordres du jour comme 1^{er} source d'amélioration potentielle de l'efficacité des comités

2010	France	Europe	US	Monde
Le perfectionnement des ordres du jour du comité (en se concentrant sur les points importants plutôt que sur une « checklist »)	53%	39%	40%	39%
Une meilleure transmission des informations (plus grande qualité, variété des sources et transparence interne)	35%	33%	38%	34%
Une meilleure composition du comité (mixité, expérience et compétences appropriées)	23%	26%	18%	26%
Une meilleure compréhension de la stratégie de la société et des risques liés	21%	24%	42%	31%
Une gestion plus indépendante et plus efficace du comité d'audit	16%	11%	5%	9%
Plus d'outils/ressources pour le comité	14%	14%	11%	13%
Autre	7%	8%	13%	9%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Le perfectionnement des ordres du jour du comité (en se concentrant sur les points importants plutôt que sur une « checklist »)	12%	23%	29%	26%
Une meilleure transmission des informations (plus grande qualité, variété des sources et transparence interne)	22%	24%	7%	20%
Une meilleure composition du comité (mixité, expérience et compétences appropriées)	16%	17%	16%	17%
Une meilleure compréhension de la stratégie de la société et des risques liés	16%	15%	23%	19%
Une gestion plus indépendante et plus efficace du comité d'audit	12%	5%	3%	4%
Plus d'outils/ressources pour le comité	14%	10%	5%	6%
Autre	6%	6%	8%	7%

Dans quelle mesure l'organisation de votre comité d'audit génère-t-elle l'adhésion à une «pensée de groupe» et réduit-elle les opinions divergentes ?

Contrairement aux membres de comité français, les américains sont relativement peu nombreux à reconnaître une influence de l'organisation du comité sur le degré d'adhésion des membres à une «pensée de groupe», qui contribuerait à réduire les divergences d'opinion

2010	France	Europe	US	Monde
De manière significative	46%	19%	8%	13%
Modérément	33%	34%	25%	29%
Pas du tout	22%	48%	67%	57%

Selon vous, une limitation obligatoire de la durée des mandats ou une rotation obligatoire des membres du comité d'audit améliorerait-elle l'efficacité générale du comité ?

Sur le plan de l'efficacité des comités, le panel est très majoritairement réservé quant à l'éventuel effet bénéfique d'une limitation de la durée des mandats ou de rotations obligatoires des membres

2010	France	Europe	US	Monde
Oui	30%	27%	19%	27%
Non	70%	73%	81%	73%

Comment évalueriez-vous l'efficacité de votre comité d'audit ?

Seule la moitié du panel français estime son comité «efficace». Ils sont plus de 9 sur 10 aux Etats-Unis

2010	France	Europe	US	Monde
Efficace ⁶	50%	70%	94%	76%
Plutôt efficace ⁷	48%	30%	6%	23%
Inefficace	2%	1%	1%	1%

2009	France	Europe	Amérique	Monde
Très Efficace/Efficace	88%	78%	90%	88%
Peu/Plutôt efficace	12%	12%	9%	11%
Inefficace	0%	1%	1%	1%

Comment évalueriez-vous l'efficacité du conseil aujourd'hui ?

Il n'y a pas de divergence de perception sensible entre régions quant au degré d'efficacité du conseil

2010	France	Europe	US	Monde
Efficace	51%	42%	44%	43%
Plutôt efficace	49%	55%	54%	55%
Inefficace	0%	3%	2%	2%

⁶ Le questionnaire 2010 ne présente pas de proposition «Très efficace».

⁷ Le questionnaire 2010 ne présente pas de proposition «Peu efficace».

Index du questionnaire

PROFIL INDIVIDUEL ET INFORMATIONS GENERALES SUR LA SOCIETE

Dans quel pays est situé le siège du groupe le plus important dont vous êtes membre du comité d'audit ?	Etude – page 3
De combien de comités d'audit êtes-vous membre ?	Annexe – page 52
Etes-vous président du comité d'audit ?	Annexe – page 52
Quel est le chiffre d'affaires annuel du groupe le plus important dont vous êtes membre du comité d'audit ?	Annexe – page 52
Quel est le secteur d'activité principal de ce groupe ?	Annexe – page 53

COMPOSITION DU COMITE D'AUDIT

De combien de membres votre comité d'audit est-il composé, y compris le président ?	Annexe – page 53
Quel est votre degré de satisfaction quant au niveau approprié de connaissance et d'expérience de chacun des membres de votre comité d'audit et du comité pris dans son ensemble ?	Annexe – page 54
Combien de membres de votre comité d'audit sont définis comme «indépendants» ?	Annexe – page 54
«L'expert financier» désigné par votre comité d'audit est-il considéré comme «indépendant» ?	Annexe – page 54
Quelle est l'expérience de «l'expert financier» désigné par votre comité d'audit ?	Annexe – page 55

REUNIONS DU COMITE D'AUDIT

Combien de réunions du comité d'audit, téléconférences incluses, se sont tenues au cours de l'exercice précédent ?	Annexe – page 55
Quelle est la durée moyenne (en heures) des réunions tenues ?	Annexe – page 56
En moyenne, combien d'heures avez-vous consacrées mensuellement aux problématiques du conseil et du comité d'audit de ce groupe (y compris les temps de déplacement, les réunions et les temps de préparation) ?	Annexe – page 56
Votre comité d'audit prévoit-il régulièrement du temps au début de chaque réunion afin d'adapter l'ordre du jour de la séance (après consultation des supports de la réunion) ?	Annexe – page 56
A quelle fréquence le comité d'audit utilise-t-il des «consent agendas» (une liste de points récurrents ne faisant pas débat et pouvant être traités directement par le conseil) afin qu'il dispose de plus de temps pour discuter des «sujets d'importance» ?	Annexe – page 56
Quels sont, parmi les points suivants, ceux qui amélioreraient le plus la productivité et l'efficacité des réunions de comité d'audit ?	Annexe – page 57
Votre conseil/comité d'audit utilise-t-il un portail électronique où les membres peuvent accéder aux informations confidentielles du groupe, y compris la documentation préparatoire des réunions ?	Annexe – page 57
A quelle fréquence votre comité d'audit tient-il des séances à huis clos ?	Annexe – page 57

LA «NOUVELLE ECONOMIE» : IMPLICATION POUR LA MISSION DE SUPERVISION DU COMITE D'AUDIT

Sur la base du contexte économique actuel, pensez-vous que les groupes vont revenir à un environnement d'affaires «normal» («business as usual») ou vont-ils évoluer dans un nouvel environnement économique ?	Etude – page 15
Si votre groupe, pour faire face à la crise, a engagé des actions de réduction des coûts, dans quelle mesure craignez-vous qu'elles n'aient pas été stratégiques ou judicieusement ciblées ?	Etude – page 17
Parmi les domaines suivants, quels sont ceux pour lesquels vous craignez le plus les conséquences des récentes réductions de coûts ?	Etude – page 18
Etes-vous satisfait de la qualité des prévisions du management en matière de résultats et de flux de trésorerie ?	Etude – page 8
A quelle fréquence votre comité d'audit/conseil reçoit-il des informations sur la position de liquidité du groupe ?	Etude – page 7
Dans le contexte économique actuel, l'ordre du jour des réunions de votre comité d'audit revient-il «à la normale» (un agenda tel qu'avant la crise, se concentrant sur les responsabilités usuelles du comité d'audit) ?	Etude – page 19

MISSIONS DE SUPERVISION DES COMITES D'AUDIT**a) Gestion de risques**

Quelle est la situation actuelle du dispositif de gestion des risques de votre groupe ?	Etude – page 25
Qui a la responsabilité de la supervision des risques «stratégiques» encourus par votre société (c'est-à-dire ceux susceptibles de menacer la stratégie de l'entreprise, son business model ou son existence) ?	Etude – page 20
Quel rôle le comité d'audit joue-t-il dans le développement de l'approche des risques de votre groupe (y compris la définition de son appétence aux risques) ?	Etude – page 31
De quelle expertise relative aux risques le comité d'audit dispose-t-il ?	Etude – page 30
Quels aspects de la gestion des risques constituent le plus grand défi pour votre société ?	Etude – page 26
Quel est votre degré de satisfaction quant au fait que les procédures de gestion des risques de votre groupe permettent à la direction et au conseil d'identifier les risques pouvant apparaître ?	Etude – page 27
Votre comité d'audit a-t-il une vision claire du point de vue des analystes et des principaux investisseurs sur les risques significatifs auxquels le groupe doit faire face ?	Etude – page 33
En plus des risques liés au reporting financier, quels sont les risques supervisés par votre comité d'audit ?	Etude – page 36
Au cours des deux exercices passés, le conseil d'administration/de surveillance a-t-il eu des responsabilités accrues en matière de supervision des risques, réduisant ainsi les responsabilités du comité d'audit dans la supervision des risques ?	Etude – page 32
Le conseil d'administration a-t-il constitué un comité des risques ?	Etude – page 21
La direction a-t-elle constitué un comité des risques et/ou nommé un «directeur des risques» pour piloter le dispositif de gestion des risques de la société ?	Etude – page 22
Dans quels domaines votre comité d'audit est-il impliqué dans l'identification des risques associés aux plans de rémunération ?	Etude – page 34
Quel est votre degré de satisfaction quant à l'efficacité du processus de gestion des risques de votre société relatifs à son activité dans les pays émergents (approvisionnements, sous-traitance, production, distribution) ?	Etude – page 28

b) Etats financiers

Dans quelle mesure votre comité d'audit revoit-il les hypothèses clefs sur lesquelles reposent les estimations et jugements comptables significatifs de la direction ?	Etude – page 5
En tant que membre du comité d'audit, comment vous tenez-vous informé des évolutions des normes comptables pouvant impacter les états financiers du groupe ?	Etude – page 6
A la lumière de la crise économique, votre comité d'audit a-t-il intensifié son niveau d'examen de la communication financière du groupe sur les sujets suivants ?	Etude – page 10
Votre comité d'audit se réunit-il (physiquement ou via téléconférence) pour revoir le communiqué des résultats trimestriels avant sa publication ?	Etude – page 11
Votre conseil/comité d'audit a-t-il discuté la politique de la société en matière d'utilisation de «Twitter®» et/ou d'autres réseaux sociaux internet pour contacter des investisseurs et des clients ?	Etude – page 12
De quelle manière les problématiques de développement durable, responsabilité sociale et environnementale sont-elles traitées par le conseil/comité d'audit du groupe ?	Etude – page 13
Etes-vous satisfait de la façon dont votre comité d'audit prend en compte les indicateurs clefs (autres que financiers) pour le suivi des performances de l'entreprise ?	Etude – page 7

c) Vérifications spéciales/gestion de crise

Au cours des deux dernières années, votre comité d'audit a-t-il été mandaté pour superviser une vérification spéciale concernant un cas de fraude, de mauvaise gestion ou toute autre critique liée aux états financiers ?	Annexe – page 58
Etes-vous satisfait de la capacité de votre comité d'audit à procéder à une vérification indépendante, efficace et opportune si cela s'avérait nécessaire ?	Annexe – page 58

RELATIONS ENTRE LE COMITE D'AUDIT ET LE DIRECTEUR FINANCIER

Quel est votre degré d'inquiétude quant au fait que le directeur financier et son service travaillent de manière récurrente au-delà des «horaires de bureau», ceci pouvant avoir un impact sur leur efficacité et la qualité de l'information financière de la société ?	Etude – page 9
Quel est votre degré de confiance quant à la capacité de votre comité d'audit à «évaluer» si le directeur financier dispose des ressources nécessaires (personnel compétent et budget) pour assumer ses responsabilités efficacement ?	Etude – page 38
Votre comité d'audit (ou votre conseil) a-t-il un plan officiel quant à la succession du directeur financier ?	Etude – page 41
La procédure d'évaluation du directeur financier par le comité d'audit inclut-elle des objectifs de performance clairs effectivement utilisés dans le cadre de son évaluation ?	Etude – page 39
Etes-vous satisfait du niveau de transparence (franchise, ouverture) de la communication entre le directeur financier et le comité d'audit et des informations échangées ?	Etude – page 40

RELATIONS ENTRE LE COMITE D'AUDIT ET LES AUDITEURS EXTERNES

Etes-vous satisfait de l'appui dont le comité d'audit a bénéficié de la part des auditeurs externes et de leurs spécialistes techniques ?	Etude – page 46
Le président de votre comité d'audit rencontre-t-il les auditeurs externes avant chaque réunion du comité d'audit afin de revoir en détail les problématiques qui seront évoquées en séance ?	Etude – page 49
Etes-vous satisfait de la qualité de la communication entre le comité d'audit et les auditeurs externes sur les sujets suivants ?	Etude – page 48
La procédure d'évaluation des auditeurs externes par le comité d'audit inclut-elle des objectifs clairs de performance à partir desquels les évaluations sont faites ?	Etude – page 50
Votre comité d'audit échange-t-il en amont avec les auditeurs externes sur leurs objectifs de performance, à partir desquels il va les évaluer au cours de l'année ?	Etude – page 51

RELATIONS ENTRE LE COMITE D'AUDIT ET LES AUDITEURS INTERNES (Y COMPRIS TOUTE FONCTION EXTERNALISEE D'AUDIT INTERNE)

A quelle fréquence l'audit interne transmet-il une évaluation du processus de gestion des risques du groupe ?	Etude – page 29
Quel est votre degré de satisfaction vis-à-vis du plan d'audit interne, quant à la prise en compte des risques critiques de l'entreprise - stratégiques et opérationnels - ainsi que des risques de conformité et liés au reporting financier ?	Etude – page 42
Quel est votre degré de confiance quant à l'information que donnerait le directeur de l'audit interne au comité d'audit s'il avait connaissance de sujets sensibles impliquant les membres de la direction ?	Etude – page 43
Quel est votre degré d'inquiétude quant au fait que les membres de l'audit interne travaillent de manière récurrente au-delà des « horaires de bureau », ceci pouvant avoir un impact sur leur efficacité ?	Etude – page 44

AUTO-EVALUATION DES COMITES D'AUDIT

Au cours des trois dernières années, quelles approches ont été mises en œuvre par votre comité d'audit pour réaliser son auto-évaluation ?	Annexe – page 59
Votre comité d'audit évalue-t-il la performance et l'efficacité de chacun de ses membres ?	Annexe – page 60
Pensez-vous qu'au moins un des membres de votre comité d'audit ou conseil ne contribue pas suffisamment au travail du comité/conseil ?	Annexe – page 60
Quel est votre degré de satisfaction quant à l'impact du processus d'auto-évaluation retenu par votre comité d'audit sur son efficacité ?	Annexe – page 60

EFFICACITE DU COMITE D'AUDIT

Comment votre comité d'audit développe-t-il sa compréhension des valeurs et de la culture éthique du groupe ?	Annexe – page 61
Quel est votre degré de satisfaction quant à la qualité de l'information reçue par votre comité d'audit sur les sujets de vigilance suivants ?	Etude – page 23
Au cours de l'année écoulée, votre comité d'audit a-t-il fait appel à des conseillers externes (autres que les auditeurs externes et avocats) ?	Etude – page 45
Comment votre comité d'audit (ou votre conseil) reste t-il informé des évolutions touchant le groupe et son secteur d'activité ?	Etude – page 47
Selon vous, qu'est-ce qui améliorerait le plus l'efficacité de votre comité d'audit ?	Annexe – page 62
Dans quelle mesure l'organisation de votre comité d'audit génère-t-elle l'adhésion à une « pensée de groupe » et réduit-elle les opinions divergentes ?	Annexe – page 63
Selon vous, une limitation obligatoire de la durée des mandats ou une rotation obligatoire des membres du comité d'audit améliorerait-elle l'efficacité générale du comité ?	Annexe – page 63
Quelles sont les trois zones d'attention qui seront prioritaires sur les ordres du jour des réunions de vos comités d'audit en 2010 ?	Etude – page 16
Comment évalueriez-vous l'efficacité de votre comité d'audit ?	Annexe – page 63
Comment évalueriez-vous l'efficacité du conseil d'administration/surveillance aujourd'hui ?	Annexe – page 63

KPMG

1, cours Valmy
92923 Paris La Défense Cedex
Tél. : 01 55 68 68 68
Fax : 01 55 68 73 00

Responsables de l'Audit Committee Institute France

Didier de Ménonville

Associé

Tél. : 01 55 68 72 82

Jean-Marc Discours

Associé

Tél. : 01 55 68 68 83

Site : audit-committee-institute.fr

E-mail : fr-auditcommittee@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 une société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes à directoire et conseil de surveillance au capital social de 5 497 100 euros. 775 726 417 RCS Nanterre. Siège social : Immeuble Le Palatin, 3 cours du Triangle, 92939 Paris La Défense Cedex. KPMG S.A. est membre du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative («KPMG International»), une entité de droit suisse. KPMG International ne propose 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.

© 2010 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets Xerox Creative Services - Septembre 2010