

Directeur financier comité d'audit & conseil d'administration

Le présent document est la synthèse des réflexions des membres du groupe de travail constitué par l'IFA et la DFCG, l'association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion, sur l'organisation des relations entre le directeur financier, le comité d'audit et le conseil d'administration.

Il n'a pas vocation à traiter l'exhaustivité des sujets mais à présenter de façon pédagogique et pragmatique de bonnes pratiques qui facilitent la coordination des travaux entre la direction financière et les membres du conseil d'administration de l'entreprise.

Une section de ce document s'adresse plus particulièrement aux PME et ETI, et a pour objet de leur proposer un certain nombre de recommandations adaptées à la spécificité de leur environnement.

Les règles de bonne gouvernance définissent l'attribution des responsabilités et l'organisation des relations entre le conseil d'administration et la direction générale. La mission du comité d'audit s'inscrit dans le cadre des compétences reconnues au conseil d'administration et a été explicitée par l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant la directive du Parlement européen et du Conseil de l'Union européenne concernant le contrôle légal des comptes. La constitution d'un comité d'audit est obligatoire essentiellement pour les sociétés dont les titres sont admis aux négociations sur un marché réglementé. Cependant, indépendamment de ces obligations légales, la présence d'un comité d'audit facilite les travaux du conseil d'administration en assurant un rôle spécifique sur les sujets d'ordre comptable et financier, et en particulier en assurant le suivi de l'élaboration et du contrôle de l'information comptable et financière. De par son rôle, le comité d'audit est à la fois un interlocuteur privilégié de la direction financière et assure un rôle de « conseil » auprès du conseil d'administration pour les questions dont il est chargé.

L'efficacité de la gouvernance d'une entreprise repose aussi sur la qualité des relations entre la direction financière et le comité d'audit. Le directeur financier est l'interlocuteur privilégié du comité d'audit et de son président en particulier. Ensemble, ils développent un dialogue permanent fondé notamment sur les principes suivants: la confiance, la transparence, l'indépendance d'esprit et la coopération dans le respect des prérogatives de chacun. La mission du groupe de travail s'est inscrite dans le prolongement des travaux déjà réalisés par l'IFA, Le lecteur pourra s'y référer.



Philippe AUDOUIN
Vice président exécutif, DFCG

Daniel Lebègue
Président, IFA

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

- La proposition de thèmes de travail au comité. Le directeur financier est force de proposition pour identifier les sujets sur lesquels le comité d'audit doit apporter sa contribution.
- Une présentation des comptes permettant d'identifier les problématiques susceptibles d'avoir un impact significatif sur les états financiers. Cette présentation doit être cohérente dans le temps pour permettre une comparabilité des informations.
- La capacité de présenter une information synthétique et pertinente qui permette au comité de travailler de façon efficace.
- La capacité de jouer le rôle de vigie, d'anticiper et d'informer le comité de toute difficulté significative : « *qu'est ce qui vous empêche de dormir la nuit ?* ». Le directeur financier exerce son jugement quant à la matérialité et au calendrier de communication avec le président du comité d'audit pour que celui-ci puisse être informé en amont d'événements matériels du ressort du comité d'audit.
- Une information synthétique et suffisante sur les risques auxquels est soumise l'entreprise pour lui permettre de s'assurer que ces derniers sont bien identifiés et gérés.
- Une information régulière sur la politique en matière de communication financière appliquée par la direction générale et sur la perception de l'entreprise par les actionnaires et les marchés.

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

- Une relation professionnelle renforcée par l'utilisation d'un langage technique commun.
- Un dialogue de qualité fondé sur l'écoute, l'ouverture d'esprit et la compréhension de l'activité, sans interférer dans la gestion quotidienne des services.
- La capacité de relayer efficacement auprès du conseil les sujets comptables et financiers sensibles, et ainsi de faciliter la compréhension des enjeux et la prise de décision.
- Être challengé sur les différents aspects des dossiers présentés afin d'enrichir l'argumentation pour la prise de décision.
- Un avis indépendant et motivé sur les aspects techniques et financiers d'une opération stratégique.
- Concernant le suivi des risques :
 - Que le comité d'audit l'informe de la façon dont le conseil d'administration entend accomplir sa mission de contrôle de l'efficacité du processus de suivi des risques.
 - Qu'il soit soutenu dans sa démarche de mise en place d'un système efficace de suivi des risques.
 - Que le comité d'audit émette un avis auprès du conseil d'administration sur l'adéquation entre les objectifs de contrôle interne et de suivi des risques et les moyens à la disposition des unités en charge de ces missions.

Mémo : Les missions du comité d'audit

Le comité d'audit est une émanation du conseil d'administration qui en détermine sa composition. Il est notamment chargé du suivi du processus d'élaboration de l'information financière, de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, du contrôle légal des comptes annuels, de l'indépendance des commissaires aux comptes.

Son objet est d'organiser les travaux du conseil et d'améliorer son efficacité sur les sujets ci-dessus en veillant à ce que ses décisions soient mûrement réfléchies et correctement argumentées.

Il rend compte régulièrement de ses travaux au conseil d'administration ou de surveillance qui peut, dans le cadre de ses prérogatives, lui confier toute autre mission qu'il juge opportune. Il l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée.

Depuis le 8 décembre 2008, il est obligatoire de disposer d'un comité d'audit dans les sociétés cotées. Il est également précisé que cet organe peut être « l'organe chargé de l'administration ou l'organe de surveillance » ; ceci signifie que les sociétés peuvent décider que les fonctions d'un comité d'audit peuvent être exercées par le conseil d'administration ou de surveillance de l'entreprise en son entier.

TRAVAUX DU COMITÉ D'AUDIT :

logistique, organisation et restitution

La qualité de la logistique, de la préparation des réunions des comités d'audit sont des éléments essentiels pour un fonctionnement efficace de la gouvernance. Le directeur financier et le président du comité travaillent ensemble pour arrêter le planning, définir l'ordre du jour, arrêter la liste des responsables invités en fonction des sujets traités.

La formation « type » d'une réunion du comité d'audit comprend les administrateurs désignés par le conseil comme membres du comité d'audit, le directeur financier, le responsable de l'audit interne, le responsable de la comptabilité et/ou de la consolidation, les commissaires aux comptes et les acteurs de l'entreprise invités en fonction des thèmes abordés au cours de la séance. Le cas échéant, le comité d'audit peut organiser des réunions ou des entretiens en dehors de la présence des responsables de la direction financière et peut voir les commissaires aux comptes en tête à tête.

L'organisation des travaux du comité d'audit s'articule autour de quatre thèmes :

1 La préparation de l'ordre du jour

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

Il est recommandé que ce programme annuel mette en évidence les thèmes à traiter dans la durée, ce qui donne aux membres du comité d'audit et à la direction une visibilité sur le long terme des sujets traités. Le directeur financier est force de proposition pour identifier ces thèmes, même si le président du comité d'audit est le décisionnaire final de l'ordre du jour des séances du comité.

Pour finaliser sa préparation et revoir son déroulement, le directeur financier et le président du comité d'audit échangent sur l'ordre de jour quelques jours avant l'envoi des convocations. En particulier, ils s'assurent que le comité dispose de suffisamment de temps pour traiter l'ensemble des sujets inscrits à l'ordre du jour.

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

2 Les documents fournis au comité d'audit

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

- permettre la comparabilité des chiffres,
- mettre en évidence les problématiques et estimations susceptibles d'avoir une incidence significative sur les comptes et la communication financière
- couvrir l'ensemble des sujets à l'ordre du jour.

L'ordre du jour est établi assez à l'avance pour permettre la préparation de la documentation par les différentes directions de l'entreprise et laisser le temps nécessaire aux membres du comité d'audit pour prendre connaissance des dossiers. A cet égard, il est préconisé que les membres du comité reçoivent le dossier de travail le plus tôt possible avant la réunion et au moins 48 heures à l'avance.

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

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

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

4 L'évaluation du fonctionnement du comité d'audit

La restitution des travaux du comité d'audit au conseil d'administration doit être organisée de façon efficace. Les membres du comité d'audit définissent le bon niveau de restitution en évitant l'écueil d'une trop grande technicité.

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

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

Au moins une fois par an, le comité d'audit ou son président évoque avec le directeur financier la qualité du fonctionnement de l'interaction entre la direction financière et le comité d'audit pour, le cas échéant, identifier des pistes d'amélioration possible. Il peut être institué le même type de réunion annuelle avec d'autres intervenants réguliers au comité comme le responsable de l'audit interne ou le trésorier.

COMITÉ D'AUDIT : Quelle utilité pour les PME-ETI qui n'en ont pas l'obligation ?

Il incombe au président du conseil d'administration de déterminer la meilleure façon d'organiser les travaux du conseil pour optimiser la gouvernance. Même lorsqu'elle n'est pas obligatoire, la présence d'un comité d'audit est un rouage utile dans le dispositif de gouvernance et apporte une valeur ajoutée importante à la qualité des travaux du conseil. La taille de l'entreprise ne doit pas être le critère unique pour constituer un comité d'audit. Le président du conseil évalue la valeur ajoutée que peut apporter un comité d'audit en fonction de l'environnement et de la complexité de l'entreprise.

La mise en place d'un comité d'audit peut être également l'opportunité d'accroître les ressources de l'entreprise grâce au recrutement d'administrateurs indépendants apportant des compétences complémentaires utiles à l'entreprise.

Cet apport positif se manifeste au sein du conseil mais également pour la direction financière qui dispose ainsi d'un interlocuteur privilégié compétent et indépendant.

- L'existence d'un comité d'audit améliore la qualité des travaux du conseil d'administration dans son ensemble. En particulier, il permet une meilleure gestion de l'agenda des séances du conseil qui dispose alors de plus de temps pour aborder des sujets autres que ceux comptables et financiers déjà analysés préalablement par une instance spécialisée. Le comité permet au conseil d'assumer plus efficacement ses responsabilités et de se concentrer sur les questions stratégiques.

- Le comité d'audit contribue à la sécurité des comptes et de l'information financière de l'entreprise en exerçant avec des compétences techniques spécifiques son rôle de surveillance.
- La présence d'un comité d'audit peut contribuer à une analyse approfondie des risques et à une meilleure prise en compte en compte de leur impact potentiel en valeur relative sur les états financiers de la société.
- Le directeur financier dispose d'un interlocuteur privilégié complémentaire aux commissaires aux comptes. La présence d'un comité d'audit multiplie pour le directeur financier les opportunités d'échanges sur les sujets comptables et financiers et les risques.
- Par son indépendance, le comité d'audit contribue à élargir le dialogue entre le dirigeant (qui peut être propriétaire et/ou fondateur) avec les autres membres du conseil. Il peut jouer un rôle de conseil avisé.
- Le comité d'audit peut être une réponse à l'évolution rapide de l'environnement, à la complexité croissante d'un certain nombre de sujets techniques.
- La présence d'un comité d'audit renforce la qualité de la gouvernance mise en place par l'entreprise. Elle améliore l'image et la confiance des parties prenantes de l'entreprise et des actionnaires minoritaires.

Mémo : Le déroulé des travaux du comité d'audit dans les sociétés ayant opté pour une structure duale

Dans les sociétés ayant opté pour une structure duale, le planning des réunions doit tenir compte du rôle spécifique de chacun des organes de gouvernance. Dans le cadre d'une telle structure, il est nécessaire que le directeur financier partage les sujets avec le directoire en amont du comité d'audit.

C'est en particulier le directoire qui arrête les comptes. Ceux-ci sont ensuite revus par le comité d'audit, dans le cadre de la mission de vérification et de contrôle dévolue au conseil de surveillance. Il est recommandé que la réunion du directoire d'arrêté des comptes se tienne avant celle du comité d'audit qui prépare le travail de vérification et de contrôle du conseil de surveillance.

GESTION DES RISQUES : Quelle interaction entre le comité d'audit et la direction financière ?

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

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

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

Si la contribution de chacune des instances participe à la pérennité de l'entreprise, la coordination de ces responsabilités est essentielle, et l'efficacité de leur interaction est une condition nécessaire à un contrôle des risques efficace.

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

n'implique cependant pas un suivi quotidien des actions et s'inscrit dans un cadre de temps et de moyens limités.



Il doit donc travailler avec le directeur financier pour déterminer la meilleure approche possible de cette mission.

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

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

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

Sur la base de ces informations, le comité d'audit s'assure de l'efficacité du système et challenge le management, le directeur financier ou le directeur des risques. Il s'assure de la pertinence des méthodes d'évaluation retenues

et de la cohérence avec les impacts financiers sur les comptes le cas échéant. Il détecte des signaux d'alerte et interroge la direction générale avant de rendre compte au conseil d'administration. Il s'assure que le suivi de chaque risque significatif est effectivement attribué à un responsable en charge de l'efficacité des processus mis en place pour le maîtriser et que la politique d'assurances est correctement intégrée dans le système de gestion des risques.

Le champ d'intervention du comité d'audit peut être plus large que le strict contrôle des risques ayant un impact comptable et financier. Il appartient au conseil d'administration de définir ce champ et d'identifier ceux dont il souhaite confier le suivi au comité. Les risques de nature globale tels que les risques de nature géopolitique, géostratégique ou encore de notoriété ou de réputation sont souvent appréhendés directement par le conseil d'administration.

Il est souhaitable que la gouvernance définisse à l'avance comment s'organise la communication entre la direction, le comité d'audit et les membres du conseil d'administration en cas de survenance d'une défaillance ou d'une crise.

Le cas échéant, le comité d'audit s'assure que la direction a réalisé une analyse *post mortem* des raisons de la défaillance et de la qualité des dispositifs de gestion de crise. Il est important que les retours d'expérience soient largement partagés afin d'encourager le développement d'une expertise et d'une culture des risques au sein de l'entreprise.

Le Président du conseil d'administration de sociétés cotées rend compte des procédures de gestion des risques et de contrôle interne mises en place par la société dans son rapport à l'assemblée. Ce «Rapport du président» devra avoir été revu préalablement par le comité d'audit.

COMMUNICATION FINANCIÈRE : Quelles relations entre le directeur financier, le comité d'audit et /ou le conseil d'administration ?

La loi attribue au comité d'audit le suivi du processus d'élaboration de l'information financière. La fiabilité de l'information financière est l'un des objectifs essentiels du contrôle interne. Au-delà des obligations légales, il est souhaitable que le conseil d'administration intègre dans sa réflexion la stratégie de communication financière présentée par le management.

Compte tenu de la masse d'informations que doit aujourd'hui produire l'entreprise et qui est mise à la disposition du public, la revue effectuée par le conseil ne peut pas être exhaustive et est généralement réalisée *a posteriori* (à l'exception des communiqués relatifs aux comptes). La direction financière effectue un travail de sélection des éléments pertinents et significatifs établi sur la base des critères définis conjointement par le directeur financier et le comité d'audit. Ce travail de synthèse permet au comité d'audit et au conseil d'administration de travailler efficacement et de dégager une opinion pertinente sur la façon dont la société remplit ses obligations légales et plus largement sur la qualité de sa communication financière.

Au-delà des aspects généraux de contrôle du processus d'élaboration de l'information financière, il est utile que le comité d'audit concentre son attention sur certains aspects à risque du processus d'établissement de l'information comme sur des aspects particulièrement pertinents de son contenu.

Ainsi, on étudie notamment :

- La qualité et la cohérence des agrégats extra comptables et des indicateurs de performance utilisés dans les différents rapports et communiqués ainsi que de leurs modalités d'établissement.
- L'intégrité de l'information financière susceptible d'avoir une influence sur l'évolution du cours de l'action. Le comité d'audit revoit la façon dont sont élaborés les communiqués relatifs aux comptes et les «*guidances*» et s'assure en particulier que les procédures de centralisation des données et de remontée de l'information sont efficaces et sûres.
- La synthèse de la présentation effectuée par la direction générale aux analystes et aux investisseurs ainsi que les commentaires de ces acteurs. Ce feedback permet aux membres du comité d'audit et/ou du conseil d'administration d'identifier les sujets d'intérêt et les interrogations du marché quant à la vie de la société et à sa stratégie. Il permet de s'assurer que les messages adressés aux actionnaires sont cohérents et convaincants.

Composition du groupe de travail

*Placé sous la présidence de Philippe AUDOUIN,
membre du directoire d'EURAZEO, vice-président exécutif de la DFCG*

- Marie-Hélène CRÉTU, administrateur ASC-France, rapporteur du groupe de travail
- Pierre-Alain AUBIN, responsable de l'audit interne d'EURAZEO
- Clotilde BOUCHET, directeur Financier, administrateur et présidente DFCG Ile de France
- Isabelle CARROZ, directeur compliance projet région Europe, SANOFI
- Jean-Marc DISCOURS, associé de KPMG
- Michel FAVRE, directeur financier du groupe, REXEL
- Virginie FERNANDES, direction financière, en charge du suivi des participations stratégiques, FSI
- Jean-Xavier GAUTHIER, directeur financier, ELIS
- Loïc JENOUVRIER, directeur financier, EDENRED
- Daniel LEBÈGUE, président de l'IFA
- Cyril MALHER, directeur financier, GFI
- Alain MARCHETEAU, administrateur et conseil en gouvernance
- Philippe MARIEN, directeur financier, BOUYGUES
- Alain MARTEL, secrétaire général, IFA
- Agnès PANNIER-RUNACHER, directrice financière, FSI
- Bruno TESNIERE, associé, PWC
- François VEVERKA, président du comité d'audit, Crédit Agricole SA
- Grégory WAGEMANS, directeur général adjoint - finances, HOLOGRAM INDUSTRIES
- Julian WALDRON, directeur général finances, TECHNIP
- Florence WOERTH, administrateur, HERMES INTERNATIONAL

L'IFA et la DFCG remercient tous les membres du groupe pour leur participation active aux travaux ici présentés.

Bibliographie

■ Travaux de l'IFA

- Les comités d'audit- 100 bonnes pratiques – janvier 2008
- Rôle de l'audit interne dans le gouvernement d'entreprise, en partenariat avec l'IFACI – avril 2009
- Rôle de l'administrateur dans la maîtrise des risques, en partenariat avec l'AMRAE – juin 2009
- Comités d'audit & auditeurs externes – Novembre 2009
- Le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques – Novembre 2010
- **Livre blanc de la DFCG** : «Améliorer la performance de votre entreprise». Editions Eyrolles – Août 2011
- **Rapport de l'AMF sur le Comité d'audit** - Groupe de travail présidé par Olivier Poupart- Lafarge, membre du Collège de l'AMF – Avril 2010
[http://www.amf-france.org/affiche_plan.asp?IdSec=14&IdRub=165&IdPlan=185&Id_Tab=0]
- **Audit Committee effectiveness What works best** - 4th edition - The IIA research Foundation - PwC
[<http://www.theiia.org/bookstore/>]
- **L'administrateur face aux conclusions du groupe de travail de l'AMF sur le comité d'audit**
[<http://www.pwc.fr/comiteaudit.html>]

Directeur financier, comité d'audit & conseil d'administration

- RECOMMANDATIONS -

ORGANISER

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

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

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

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

3 Le directeur financier contribue à l'efficacité des travaux du comité d'audit en s'assurant que le format et le contenu de la documentation fournie est synthétique et suffisante : comparabilité des chiffres, mise en évidence des problématiques et des estimations et leur incidence sur les comptes et la communication financière. Elle doit être disponible avec un délai suffisant pour permettre la prise de connaissance des dossiers par les membres du comité d'audit.

ANTICIPER

4 Le directeur financier est force de proposition auprès du président du comité d'audit pour les sujets à porter à l'ordre du jour des réunions. Le directeur financier exerce son jugement quant à la matérialité et au calendrier de la communication avec le président du comité d'audit

5 Le directeur financier doit s'assurer que le président du comité d'audit est bien informé en amont de tout événement susceptible d'avoir un impact matériel sur la situation de l'entreprise lui permettant, si nécessaire, de convoquer un comité d'audit *ad hoc*.

CONTRÔLER

6 Le comité d'audit détermine la meilleure approche pour remplir sa mission de suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques. En général, sauf si une direction des risques existe, il s'appuie pour cela sur le directeur financier afin d'obtenir les informations nécessaires à l'exécution de cette mission et rend compte de ses conclusions au conseil d'administration.

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

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

RENFORCER

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

10 En l'absence d'un comité d'audit, l'ensemble des recommandations développées dans ce rapport s'applique au conseil d'administration de la société.

IFA

Institut Français
des Administrateurs

7 rue Balzac
75382 PARIS cedex 08

Tél.: 01 55 65 81 32

www.ifa-asso.com

DFCG

Association Nationale
des Directeurs Financiers et de Contrôle de Gestion

14 rue Pergolèse - CS 11655
75773 PARIS cedex 16

Tél.: 01 42 27 93 33

www.dfcdg.com