

Intégration d'un nouvel administrateur ou d'un nouveau membre du comité d'audit

Tout nouvel administrateur, surtout s'il rejoint les rangs du comité d'audit, doit traverser une période d'apprentissage. Il faudra plus ou moins de temps au nouvel administrateur avant qu'il ne soit en mesure de contribuer de manière significative au travail du conseil et de ses comités. La durée de l'apprentissage est parfois directement tributaire de la qualité du processus d'accueil et d'intégration.

Pour comprendre la société et ses activités, ses stratégies, ses risques ainsi que son équipe de direction, comme pour connaître les responsabilités et la culture du conseil et de ses comités, il faut du temps. Il y a moyen d'accélérer la période de familiarisation du nouveau directeur et de l'amener plus vite à contribuer pleinement aux travaux du conseil en lui proposant un processus d'accueil et d'intégration structuré qui englobe tous les renseignements et documents d'information essentiels, des discussions de qualité avec les personnes clés et une feuille de route servant à encadrer la démarche.

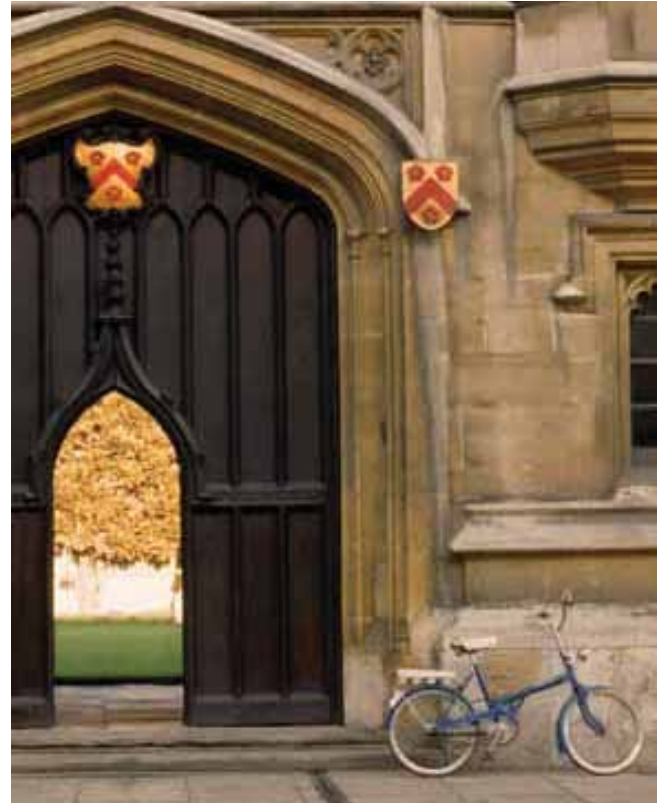
Pour les nouveaux membres du comité d'audit, l'intégration comporte un niveau de difficulté supplémentaire, étant donné la complexité et l'étendue des questions de communication de l'information financière et de conformité aux lois et aux règlements qui relèvent du comité d'audit.

Le présent document propose un cadre de travail aux nouveaux membres du comité d'audit – de même qu'aux dirigeants et aux spécialistes en audit qui leur prêtent main-forte – qui pourront s'en inspirer pour mettre sur pied un processus d'accueil et d'intégration de nouveaux membres.

Ce cadre comprend notamment :

- des suggestions de lectures à l'intention du nouveau membre du comité d'audit, notamment certaines publications de la société et d'autres documents d'information;
- une séance d'orientation au moment de l'entrée en fonction;
- des rencontres privées de suivi avec des personnes clés de la hiérarchie visant à approfondir la connaissance de la société, de ses principaux processus de gouvernance et de ses dirigeants.

Bon nombre de sociétés offrent à leurs nouveaux administrateurs un programme d'orientation bien établi, mais il arrive que ce programme à lui seul ne suffise pas pour amener rapidement les nouveaux administrateurs au niveau de compréhension nécessaire pour que leur apport lors des réunions du conseil soit enrichissant dès le départ. En outre, comme chaque administrateur diffère des autres par son expérience et ses antécédents, et par le rôle qu'il est appelé à jouer auprès du conseil et de ses comités, il est normal que les besoins qu'il éprouve en matière d'intégration varient par rapport à ceux des autres. Il est donc essentiel qu'un nouvel administrateur soit prêt, avec l'aide de la direction et d'autres personnes, à prendre en charge son propre processus d'accueil et d'intégration de sorte qu'il établisse des bases solides à l'exécution de son rôle.



Suggestions de lectures

Le nouveau membre du comité d'audit est invité à passer en revue certains documents publiés par la société dès que possible. Voici une liste des documents d'information susceptibles de l'intéresser.

Renseignements sur la société, et plus particulièrement sur son information financière

- États financiers annuels et intermédiaires des deux derniers exercices, circulaires d'information et déclarations de changements importants
- Communiqués portant sur les résultats et documents ayant servi aux conférences téléphoniques à l'intention des analystes au cours de l'exercice précédent ou des deux derniers exercices
- Lettres d'observations récentes reçues des commissions des valeurs mobilières et réponses de la société
- Comptes rendus à jour des activités du conseil et du comité d'audit
- Notice biographique des membres de la haute direction financière (y compris les membres de la fonction d'audit interne)
- Plan stratégique de la société et les plus récents rapports sur les risques
- Rapports du comité de la direction sur la communication de l'information (le cas échéant)
- Rapports récents sur les passifs éventuels (litiges en cours)
- Rapports récents des analystes sur la société et le secteur d'activité, et documents d'information sur le secteur d'activité et la concurrence préparés par la direction
- Code de déontologie de la société (ou document de même nature)
- Procédure relative à la ligne d'éthique, y compris le processus en place pour assurer le suivi des plaintes reçues et en faire rapport au comité d'audit ou au conseil d'administration

Renseignements sur le comité d'audit

- Mandat du comité d'audit
- Procès-verbaux et documents préparatoires des réunions du comité d'audit de l'exercice précédent ou des deux derniers exercices
- Documentation sur les activités et réunions à venir du comité d'audit

Documents d'audit interne

- Mandat de la fonction d'audit interne
- Plan d'audit de l'exercice en cours
- Communications écrites / rapports échangés entre le comité d'audit et la fonction d'audit interne au cours des deux derniers exercices

Documents d'audit externe

- Lettre de mission des auditeurs externes de l'exercice en cours
- Lettre de recommandations adressée à la direction (le cas échéant)
- Rapports récents des auditeurs externes
- Sommaire des services non liés à l'audit actuellement fournis par les auditeurs
- Communications écrites entre le comité d'audit et les auditeurs externes au cours des deux derniers exercices
- Sommaire des anomalies contenues dans les états financiers, corrigées ou non, des deux derniers exercices

- Sommaire des déficiences importantes du contrôle interne et (le cas échéant) des faiblesses significatives, corrigées ou non, des deux derniers exercices

Séance d'orientation au moment de l'entrée en fonction

La durée et le caractère officiel d'une séance d'orientation structurée varieront d'une société à l'autre, mais toutes devraient donner aux nouveaux membres du comité d'audit une vue d'ensemble des points suivants :

- la société comme telle – ses produits et services, sa clientèle, ses concurrents et les risques auxquels elle fait face;
- la situation financière d'ensemble de la société;
- la stratégie à court et à long terme de la société;
- les attentes générales à l'endroit des membres du comité d'audit et des membres du conseil d'administration ainsi qu'un aperçu des méthodes du conseil – y compris le calendrier des réunions du conseil et de ses comités et un exemplaire de ses règlements administratifs;
- les missions de surveillance des risques confiées au comité d'audit qui dépassent le risque lié à la communication de l'information financière;
- le programme de conformité et de respect de l'éthique de la société et les valeurs qui s'y rattachent.

Les personnes qui participeront à cette séance d'orientation seront choisies en fonction de la structure du processus d'orientation de la société, c'est-à-dire selon que la séance d'orientation est perçue comme la première étape d'un processus plus vaste ou qu'elle doit constituer l'essentiel de l'orientation. Selon l'approche retenue, la société peut y faire participer seulement quelques-uns de ses dirigeants (le chef du contentieux, le chef des finances et le chef de la fonction d'audit interne) ou une brochette plus complète à laquelle s'ajouteront, par exemple, le chef de la direction, le directeur de la gestion des risques, le contrôleur et le chef de la conformité. Le président du comité d'audit ou l'administrateur principal pourront également assister à la séance d'orientation.

Première rencontre avec l'associé signataire leader en audit

L'une des principales composantes de tout programme d'intégration d'un nouveau membre du comité d'audit consiste à lui faire rencontrer l'associé signataire leader en audit. Cette rencontre aura lieu préférablement dès le début du processus d'accueil et d'intégration. En plus de lui permettre de connaître l'opinion de l'associé en audit sur diverses questions d'importance critique pour la société (principaux facteurs de risque, efficacité des processus de gestion des risques, environnement de contrôle global, pressions exercées sur le système de communication de l'information financière, calibre de l'équipe de gestion, culture et valeurs de la société), cette réunion donne au nouveau membre l'occasion de discuter en détail avec l'associé en audit de diverses questions propres à l'information financière et au contrôle interne :

- évaluation la plus récente des risques liés aux états financiers, compte tenu de facteurs internes et externes (conjoncture économique, réglementation, normes comptables, concurrence, etc.);
- méthodes comptables d'importance critique, c'est-à-dire celles qui influent le plus sur les estimations faites par la direction quant aux réserves, aux pertes éventuelles, aux tests de dépréciation, etc.;
- déficiences du contrôle interne de l'exercice précédent et état d'avancement des mesures de correction;

- anomalies non corrigées au cours de l'exercice précédent et communiquées au comité d'audit et explication des écarts (dérogations aux IFRS / PCGR, hypothèses de la direction, erreurs, etc.);
- qualité générale des méthodes comptables et de la présentation de l'information de la société;
- communications obligatoires de l'exercice le plus récent et des périodes intermédiaires subséquentes;
- relation des auditeurs externes avec les membres de la direction et de la fonction d'audit interne;
- relation des auditeurs externes avec les membres du comité d'audit hors du cadre des réunions prévues au calendrier (fréquence des interactions, disponibilité, profondeur des entretiens);
- qualité de l'organisation financière (y compris celle des emplacements autres que le siège social);
- qualité de la fonction d'audit interne (compétences, expérience, soutien pendant l'audit annuel);
- approche de la direction dans le cadre de la préparation en vue de l'adoption de nouvelles méthodes comptables;
- portée de l'audit externe, y compris l'approche à l'égard des composantes multiples et des établissements à l'étranger et recours à d'autres ressources en matière d'audit, affiliées ou non;
- utilisation de rapports d'audit portant sur des fournisseurs de services externalisés;
- recours à des experts internes ou externes comme des actuaires, des experts en évaluation d'entreprises ou d'autres spécialistes;
- stratégie d'audit relativement aux possibilités de fraude.

Approfondissement de la connaissance de la société et du conseil d'administration

Il sera avantageux, pour le nouveau membre du comité d'audit, de rencontrer en privé certaines des personnes clés de la hiérarchie. Que ces rencontres fassent partie ou non d'un processus d'intégration structuré et officiel, elles lui serviront à approfondir sa connaissance de la société – sa culture, ses stratégies, les principaux risques auxquels elle est exposée, ses points forts, ses faiblesses, etc. – et lui donneront la possibilité de connaître les dirigeants hors du cadre officiel des réunions du conseil.

Dans un premier temps, il peut être utile de procurer au nouveau membre une vue d'ensemble en favorisant des rencontres privées avec le chef du contentieux et le chef de la fonction d'audit interne. Ces deux personnes constituent en général de précieuses sources d'information. Quels sont les sujets brûlants pour la société? À quelles questions la direction et le conseil d'administration ont-ils consacré le plus de temps? Parmi les processus de gouvernance, lesquels fonctionnent bien, et lesquels laissent à désirer? Quelles valeurs la société et son conseil véhiculent-ils?

Le chef du contentieux peut fournir des renseignements sur le conseil dans une optique juridique et fonctionnelle : organigramme des comités, rôle de chacun, coordination et communication entre les comités sur les activités de surveillance. Il peut également mettre le nouveau membre au courant des litiges ou des enquêtes susceptibles d'influer sur les états financiers de la société, les informations à fournir et la conformité aux lois et aux règlements.

La fonction d'audit interne étant appelée à jouer un rôle grandissant dans bien des entreprises, son chef devrait lui aussi avoir des renseignements précieux à communiquer quant à l'efficacité des processus de gestion des risques de la société, à son système de contrôle interne et à sa gouvernance. En outre, le chef de la fonction d'audit interne pourra mettre le nouveau membre du comité d'audit au fait des sujets suivants :

- la nature et l'étendue des audits opérationnels en cours;
- la coopération et la réactivité de la direction relativement aux déficiences relevées au cours d'audits précédents;
- les principaux enjeux opérationnels;
- le degré d'assurance quant à l'efficacité des pratiques de gestion des risques mises en place par la société;
- la suffisance des ressources accordées à la fonction de gestion financière et à la fonction d'audit interne (si on augmentait son budget de 10 %, à quoi les fonds de la fonction d'audit interne seraient-ils consacrés?);
- les pressions et les limitations actuelles du système d'information financière;
- les communications avec le comité d'audit (fréquence des entretiens et mode de communication).

Au cours des semaines et des mois qui suivent la séance d'orientation, il est possible que le nouveau membre du comité d'audit souhaite rencontrer en privé d'autres dirigeants de la société (le chef de la direction, le chef des finances, le directeur de la gestion des risques (ou l'équivalent), le président du comité d'audit, l'administrateur principal ou le directeur des systèmes d'information) pour connaître leur point de vue sur diverses questions touchant l'ensemble de la société :

- l'orientation stratégique de la société et les principaux risques que cette stratégie comporte;
- l'efficacité des processus de gestion des risques;
- l'environnement de contrôle dans son ensemble;
- la culture et les valeurs de la société, y compris son souci des règles d'éthique et sa conformité aux lois et aux règlements;
- les forces et les faiblesses de l'équipe de direction et du conseil d'administration.

Les dirigeants de la société pourront également donner au nouveau membre des renseignements importants sur des aspects particuliers de leurs responsabilités. L'annexe propose une liste des questions pouvant être abordées.

Aucune solution ne convient dans tous les cas

Même si le processus d'accueil et d'intégration est essentiel pour que le nouveau membre du comité d'audit soit au courant de tout et se sente prêt à participer activement aux travaux du comité, il n'existe pas de modèle unique qui conviendrait dans toutes les situations. Le processus d'intégration peut en effet varier considérablement en fonction des antécédents, de l'expérience et des champs d'intérêt du nouvel administrateur. Il est clair que la direction jouera un rôle crucial dans l'élaboration du programme d'accueil et d'intégration, mais le nouveau membre du comité d'audit devra prendre en charge sa propre intégration s'il veut que le processus soit adapté à ses besoins propres.

Annexe – Autres questions pouvant être abordées...

... avec le chef des finances et le directeur de la comptabilité

- Évolution des résultats de la société
- Principaux risques liés à l'information financière – pressions et vulnérabilité du processus de communication de l'information financière
- Caractère adéquat de l'environnement de contrôle, y compris les contrôles antifraude
- Estimations comptables critiques et jugements
- Degré de transparence de l'information financière de la société
- Rôle du comité de communication de l'information
- Forces et faiblesses de la conformité

... avec le directeur de la gestion des risques (ou une personne occupant un poste équivalent)

- Façon dont le directeur de la gestion des risques obtient une vue d'ensemble des risques de la société et façon dont les risques sont regroupés
- Aspects de la gestion des risques les plus importants pour la société
- Opinion du directeur de la gestion des risques sur la conscience qu'a la société des risques et sur la tolérance au risque de la société
- Opinion du directeur de la gestion des risques sur la culture et les valeurs de la haute direction
- Comparaison des risques avec ceux d'autres sociétés du même secteur d'activité
- Forces et faiblesses des processus de surveillance des risques du conseil d'administration

... avec le directeur des systèmes d'information

- Façon dont la société gère la sécurité des données, la conformité, le risque informatique, les principaux investissements dans les TI et d'autres aspects « défensifs » des TI
- Façon dont la société se sert « offensivement » des TI pour en tirer un avantage stratégique
- Nature et fréquence des communications entre le directeur des systèmes d'information et le conseil ou le comité d'audit
- Pratiques et politiques de la société à l'égard de la gouvernance des données, de l'utilisation des médias sociaux et de l'adoption des nouvelles technologies

... avec le président du comité d'audit

- Rôle du nouveau membre du comité d'audit et attentes envers ce dernier
- Composition actuelle du comité d'audit (compétences, antécédents, expérience et expertise)
- Aspects les plus complexes ou délicats des états financiers
- Portée des responsabilités du comité d'audit en matière de surveillance
- Forces des procédés de surveillance du comité d'audit
- Résultats des deux dernières autoévaluations du comité d'audit

... avec l'administrateur principal

- Interactions entre le conseil d'administration et le chef de la direction et les autres dirigeants, et processus suivi pour la prise des décisions importantes (officiellement ou non)
- Questions les plus complexes traitées par le conseil et ses comités
- Culture du conseil d'administration – transparence et sincérité des communications et des discussions entre la direction et le conseil et parmi les administrateurs

... avec le chef de la direction

- Toute question ou préoccupation importante relevée par les autres dirigeants de la société
- Prévisions du chef de la direction en ce qui concerne les sujets qui occuperont la majeure partie de son temps au cours des prochains mois
- Façon dont les compétences et l'expérience du nouveau membre du comité d'audit et des membres du conseil en général seront le mieux employées à l'avantage du conseil et de la société

Autres ressources et lectures proposées

Institut des comités d'audit de KPMG :
www.kpmg.ca/auditcommittee

Rapport intitulé *Shaping the Canadian Audit Committee Agenda*

Rapport intitulé *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on The Audit Committee*

L'Institut des comités d'audit de KPMG met à la disposition des comités d'audit et de leurs conseils d'administration de l'information et des ressources, et a créé des forums d'échange des connaissances en vue de renforcer l'intégrité de leur processus d'information financière et la qualité de leur pratique en matière de gouvernance.

kpmg.ca/auditcommittee

© 2011 KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 6024

KPMG, le logo de KPMG et le slogan « simplifier la complexité » sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

kpmg.ca