

Deloitte.



Le président du comité d'audit de l'avenir

Adopter le changement, inspirer le leadership
et habilitier la prochaine génération de leaders



Table des matières

1	Introduction	3
2	Anticiper et gérer les risques émergents	5
3	Évoluer de l'expertise technique au leadership stratégique	7
4	Favoriser l'apprentissage continu et la curiosité	9
5	Moderniser les processus des comités pour plus d'agilité	10
6	Former les comités de l'avenir	12
7	Résumé	13
8	Personnes-ressources	14



Introduction

Perspectives mondiales sur le rôle de président du comité d'audit

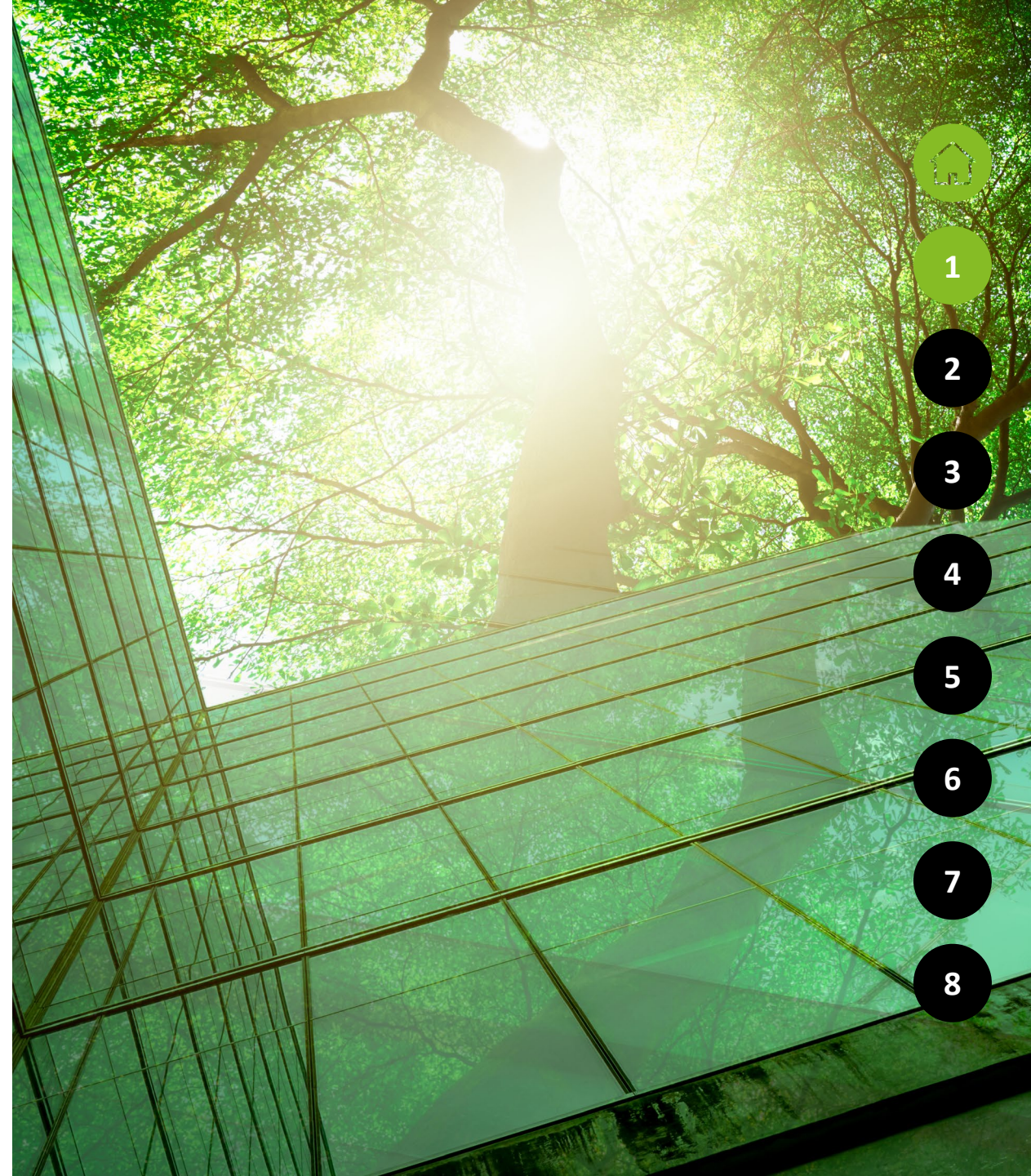
Alors que les marchés évoluent dans un environnement marqué par des mutations rapides et constantes, les organisations font face à des enjeux qui dépassent les frontières sectorielles, régionales et culturelles. L'émergence de nouveaux risques, les avancées technologiques et l'évolution des attentes des parties prenantes exigent des présidents de comités d'audit une grande agilité ainsi qu'une capacité à exercer un leadership réfléchi, pour naviguer dans ces eaux inconnues.

Afin de mieux comprendre cette dynamique, près de 50 présidents de comités d'audit d'organisations mondiales en Amérique, en Asie, en Europe et en Afrique ont été consultés. Cette démarche élargie permet de mettre en lumière la transformation du rôle dans des secteurs, sous-secteurs et environnements culturels variés.

Les entretiens menés ont permis de dégager des conclusions particulièrement intéressantes. Une forte cohérence des pratiques de gouvernance a été constatée dans toutes les régions étudiées, témoignant d'un engagement commun des organisations et de leurs conseils d'administration, indépendamment de leur situation géographique, envers la surveillance financière, la gestion des risques et la transparence. Cette convergence constitue un motif d'optimisme, suggérant que les principes directeurs des comités d'audit dépassent les frontières et que les organisations, à l'échelle mondiale, œuvrent collectivement en faveur d'une gouvernance responsable.

Parallèlement, les entretiens ont révélé des différences importantes. Dans certaines régions, notamment en Europe, la question de la présentation d'informations sur la durabilité et de son intégration à la stratégie d'entreprise s'impose comme un enjeu majeur, sous l'effet de l'évolution réglementaire et des attentes des parties prenantes. De la même manière, l'essor rapide des technologies – et de l'intelligence artificielle (IA) en particulier – transforme en profondeur la gestion des risques et les priorités des comités d'audit. Les présidents interrogés soulignent ainsi l'importance de comprendre, d'encadrer et de divulguer les risques et les occasions associés à l'IA.

Ces constats, d'abord publiés aux [États-Unis](#) et désormais intégrés dans une approche mondiale, s'appuient sur les observations des présidents de comités d'audit afin de proposer des pistes pratiques pour gérer la complexité et impulser le changement.



Introduction (suite)

Perspectives mondiales sur le rôle de président du comité d'audit

Outre leurs responsabilités établies, notamment la surveillance de la présentation d'informations par les entreprises, les audits internes et externes, ainsi que la gestion des risques et des contrôles, les présidents de comités d'audit signalent une intensification des exigences et des défis dans cinq domaines clés. Ils soulignent également qu'il sera nécessaire d'aborder ces enjeux pour assurer une direction efficace des comités d'audit à l'avenir.

En intégrant les perspectives de présidents provenant de divers pays, ces conclusions visent à fournir aux leaders les connaissances et les outils nécessaires pour anticiper les bouleversements, renforcer la résilience et accompagner leurs organisations dans cette période de transformation.

Ces constats mettent en lumière des enjeux majeurs qui invitent les présidents de comités d'audit à la réflexion :

Anticiper et gérer les risques émergents



De quoi les présidents des comités d'audit ont-ils besoin aujourd'hui pour naviguer dans un environnement marqué par les risques d'entreprise, la technologie, la durabilité et la surveillance accrue des parties prenantes?

Évoluer de l'expertise technique au leadership stratégique



Quelles compétences, expériences et qualités sur le plan du leadership sont essentielles pour que les présidents et les membres des comités d'audit demeurent efficaces à l'avenir?

Favoriser l'apprentissage continu et la curiosité



Comment les présidents des comités d'audit peuvent-ils favoriser une culture d'apprentissage en continu et de curiosité intellectuelle au sein du comité?

Moderniser les processus des comités pour plus d'agilité



Comment les présidents peuvent-ils moderniser les structures et les processus du comité d'audit afin d'accroître l'agilité et l'efficacité dans la gestion des nouveaux risques et des responsabilités changeantes?

Former les comités de l'avenir



Quels sont les éléments que les professionnels qui souhaitent siéger à l'avenir à des comités d'audit doivent prendre en considération alors qu'ils entreprennent leur parcours vers un poste d'administrateur?



1

2

3

4

5

6

7

8

Anticiper et gérer les risques émergents

99

Les fonctions de contrôle doivent évoluer et ne peuvent plus se limiter aux approches traditionnelles. L'enjeu principal consiste à intégrer les nouvelles occasions et les risques émergents aux priorités actuelles.

Par ailleurs, le rôle de la technologie est en pleine transformation : il ne s'agit plus seulement d'automatiser certains processus existants, mais bien de repenser et de transformer ces processus, en adoptant de nouvelles approches fondées sur des données statistiques grâce à l'IA.

Alors que le mandat du comité d'audit s'est élargi au cours des dernières années, le rôle de son président s'est lui aussi développé. De l'avis de plusieurs présidents interrogés, cette fonction est aujourd'hui l'une des plus exigeantes et influentes au sein du conseil d'administration.

Le rôle du président du comité d'audit ne se limite plus – ni même principalement – à la surveillance de l'information financière et au respect des normes comptables et d'audit. Il s'étend à présent à de nombreux autres secteurs importants de l'entreprise. La complexification croissante des risques, l'évolution et la multiplication des exigences réglementaires, ainsi que la transformation des attentes des parties prenantes, contribuent à élargir et à renforcer les responsabilités des présidents de comités d'audit.

Selon les présidents interrogés, leur rôle consiste désormais à gérer non seulement la présentation de l'information financière, mais également une gamme étendue de risques, notamment ceux liés à la cybersécurité, à la protection des données personnelles et à la durabilité. Cette évolution impose une « approche proactive et adaptative de la surveillance des risques ». La gestion des risques technologiques, en particulier dans le contexte de l'accélération de l'IA, est aussi devenue une priorité stratégique. Certains présidents soulignent par ailleurs l'intensification des discussions au sein du comité d'audit concernant les risques associés aux droits de douane, aux chaînes d'approvisionnement et aux changements géopolitiques.

Comme l'a résumé un président de comité d'audit : « Le comité d'audit se voit confier un champ de supervision des risques de plus en plus étendu, autrefois attribué à d'autres comités du conseil d'administration. » Un autre président ajoute : « Certains proposent même de le rebaptiser "Comité d'audit et de gestion des risques". »

Qui plus est, l'IA redéfinit les modes de présentation de l'information et de communication. Les comités d'audit font face à des défis croissants pour appréhender de nouveaux risques et contrôles, ainsi que pour s'adapter rapidement aux évolutions technologiques et réglementaires. Un président interrogé indique que « l'IA représente une évolution majeure, comparable à l'avènement d'internet, qui exige de repenser les approches et d'élaborer de nouvelles capacités de contrôle ». D'autres présidents ont également noté que les contrôles devront évoluer et s'adapter aux technologies émergentes. Les questions liées à l'IA susceptibles d'orienter les priorités futures des comités d'audit incluent :

- cerner et traiter les risques liés à l'IA afin de s'assurer qu'ils sont correctement atténués;
- approuver les fournisseurs et les cas d'utilisation dans le cadre de la mise en œuvre de l'IA;
- comprendre l'utilisation de l'IA dans la présentation de l'information financière et veiller à ce que les informations relatives à l'IA soient intégrées dans les états financiers;
- évaluer en continu l'incidence des nouvelles réglementations sur l'IA dans les territoires concernés, afin de garantir la conformité et de s'adapter aux changements.

En plus des évolutions technologiques, de nombreuses régions ont dû composer avec l'entrée en vigueur de nouvelles réglementations relatives à la présentation d'informations sur la durabilité. Selon un récent [rapport de Deloitte mondial](#), fondé sur l'analyse de 200 entreprises de la première vague soumises à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD), « la plupart des organisations déclarantes ont trouvé la transition vers la déclaration obligatoire au titre de la CSRD plus complexe que prévu, ce qui met en évidence la nécessité de disposer de systèmes robustes de gestion des données, de renforcer la collaboration interfonctionnelle et de favoriser un changement culturel pour intégrer la durabilité au cœur des activités de l'entreprise ». Compte tenu de l'incidence de ces réglementations en constante évolution sur la présentation d'informations par les entreprises et les risques financiers potentiels associés, la durabilité devrait demeurer à l'ordre du jour de nombreux comités d'audit, amenant leurs présidents à travailler en étroite collaboration avec des spécialistes en la matière.



1

2

3

4

5

6

7

8

Anticiper et gérer les risques émergents (suite)

Alors que le rôle du président du comité d'audit s'élargit pour inclure des responsabilités accrues en matière de gestion des risques, de durabilité et de gouvernance de l'IA, plusieurs présidents soulignent que la surveillance devra désormais s'étendre aux talents et aux processus, au-delà des seules fonctions financières et comptables. Un échange régulier avec les auditeurs internes et externes devient alors essentiel pour comprendre comment ces technologies et ces rapports sont utilisés, tant sous l'angle des risques que des occasions. Par ailleurs, dans les entreprises exerçant leurs activités dans des secteurs ou sous-secteurs fortement réglementés, les présidents de comités d'audit peuvent se voir confier des responsabilités supplémentaires en matière de surveillance des risques propres à leur secteur. Ce mandat élargi exige que le président participe plus étroitement à la gestion des risques d'entreprise et collabore avec les autres comités du conseil d'administration afin d'assurer une supervision efficace. Enfin, dans les organisations dépourvues de comités consacrés à la gestion des risques ou des technologies, le comité d'audit – et, par extension, son président – assure souvent la responsabilité de la gestion des risques d'entreprise ainsi que des risques émergents ne relevant pas du champ d'action des autres comités.

Avec la centralisation de la gestion des risques d'entreprise au sein des comités d'audit, il revient au président de gérer habilement un environnement de risques complexe et évolutif pour garantir une supervision adéquate des démarches de la direction face aux menaces actuelles et émergentes. Selon un président interrogé : « Les comités d'audit pourraient adopter une approche beaucoup plus dynamique en matière de gestion des risques. » Un rôle plus proactif et stratégique est donc à prévoir à l'avenir, exigeant d'anticiper les nouveaux enjeux, de gérer activement les relations et les répercussions sur les talents, de se préparer aux avancées technologiques de l'IA et de l'informatique quantique, et de porter une attention particulière à la planification de scénarios et à l'analyse prospective des risques. Cette complexité croissante entraîne également une demande accrue de compétences et d'expériences dans des domaines allant au-delà de la comptabilité et de la finance conventionnelles. Il appartient donc aux présidents de comités d'audit d'évaluer les compétences et l'expérience existantes au sein de leur comité afin de déterminer le moment opportun pour faire appel à des conseillers externes pour renforcer ses capacités.

Les évolutions réglementaires et le renforcement de la

surveillance publique ont également relevé les attentes à l'égard des présidents de comités d'audit dans plusieurs régions. Ceux-ci sont maintenant appelés à collaborer plus fréquemment que les autres membres du comité avec les auditeurs internes et externes, les organismes de réglementation et les principaux actionnaires. Dans certaines organisations, leur rôle a évolué : il ne s'agit plus seulement de fournir des mises à jour trimestrielles, mais aussi d'assurer un échange plus soutenu et permanent avec les auditeurs internes et externes. Cette visibilité et l'élargissement des responsabilités exigent des présidents qu'ils soient capables de présenter de façon claire et crédible la démarche de l'entreprise en matière de qualité de l'audit, de gestion des risques et de présentation d'informations non financières, souvent dans des situations de forte pression.

Aux dires d'un président, dans ce contexte où le président du comité d'audit est « constamment sollicité », le rythme effréné des changements requiert une vigilance, une capacité d'adaptation et une agilité constantes, afin de garantir un suivi continu et une intervention efficace dans un environnement dynamique où les risques sont en perpétuelle évolution.



1

2

3

4

5

6

7

8

Évoluer de l'expertise technique au leadership stratégique

99

Le président du comité d'audit doit être proactif et avoir une compréhension approfondie des discussions stratégiques menées au sein du conseil d'administration, afin d'anticiper et d'aborder ces questions au sein du comité d'audit avant qu'elles ne se concrétisent et deviennent difficiles à gérer.

Il lui incombe également d'être un partenaire de confiance pour le chef des finances, ainsi que pour les responsables des principales fonctions de contrôle telles que l'audit interne, la gestion des risques et la conformité.

Ces responsabilités accrues s'accompagnent d'un besoin pour les présidents des comités d'audit de posséder des compétences, une expérience et des qualités de leadership allant bien au-delà du seul domaine de l'information financière ou de la comptabilité. Si une expertise en finances demeure indispensable, de nombreuses personnes interrogées ont souligné l'importance pour les présidents, comme pour les membres du comité, d'avoir un sens aigu des affaires.

La plupart des présidents interrogés ont indiqué que le comité bénéficie grandement de la présence de membres ayant une expérience dans des domaines tels que les opérations commerciales, la gestion des risques, la technologie, la cybersécurité, ainsi que dans des secteurs ou sous-secteurs particuliers et dans un contexte international. Ils s'accordent généralement sur le fait que, bien qu'il soit utile de compter des spécialistes au sein du conseil d'administration, il n'est pas nécessaire de disposer d'un expert spécialisé dans chaque domaine. Il est préférable que les conseils d'administration et comités d'audit recherchent une complémentarité des compétences et des expériences parmi leurs membres, et recourent à des spécialistes externes lorsque cela s'avère nécessaire.

Face à la diversité croissante des responsabilités du comité d'audit, les présidents ont mis en avant l'importance de solides compétences en matière de leadership et sur le plan organisationnel pour soutenir l'efficacité du comité. Selon eux, la gestion des priorités doit être soigneusement planifiée, en

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

accordant une attention particulière aux enjeux critiques et en prévoyant le temps nécessaire pour les traiter.

L'efficacité du comité d'audit repose en grande partie sur la culture et la dynamique de collaboration au sein de l'équipe, plusieurs présidents ayant reconnu que « l'essentiel, ce sont les personnes ». De plus en plus, les présidents de comités d'audit estiment qu'ils doivent instaurer une culture inclusive, où chaque membre se sent libre de participer et de poser des questions, tout en « favorisant une culture de transparence par la promotion d'un dialogue ouvert et d'une présentation objective des occasions et des risques ». Ils soulignent également que l'engagement actif de chaque membre, le maintien d'un juste équilibre entre esprit critique et collaboration ainsi que la préparation et la participation des membres aux réunions contribuent à renforcer à la fois l'efficacité et l'efficacité du comité. Comme l'a précisé un président interrogé : « Selon moi, il est particulièrement important que les échanges aient lieu pendant les réunions, plutôt que d'aborder les sujets après coup, lorsque la discussion n'est plus possible. » Le président doit donc souvent consacrer plus de temps à la préparation des réunions, aussi bien individuellement qu'en collaboration avec l'équipe de direction.

Lors des entretiens, les présidents de comités d'audit ont cité un certain nombre de compétences et de qualités qu'ils jugent essentielles, tant pour eux-mêmes que pour les membres de leur comité, afin d'assurer leur succès :



Agilité intellectuelle et adaptabilité. Les présidents et membres de comités d'audit doivent avoir la capacité de fonctionner efficacement dans des environnements incertains ou inconnus. Ils doivent démontrer une aptitude à s'adapter aisément à différents secteurs et à synthétiser des informations provenant de sources variées. Sans se limiter à un secteur particulier, ils sont encouragés à adopter une approche généraliste, tout en disposant d'une expertise suffisante pour remettre en question la direction sur différents sujets.



Leadership et aptitudes interpersonnelles. Il est essentiel que les comités d'audit soient en mesure d'instaurer la confiance, de promouvoir un dialogue ouvert et honnête, et de communiquer de manière claire et convaincante. Ils doivent s'efforcer de trouver un équilibre entre collégialité et responsabilité afin de pouvoir poser les questions difficiles lorsque cela s'impose. Ils doivent également établir un climat de confiance favorable à des discussions franches au sein du comité et avec le conseil d'administration, afin d'assurer une surveillance efficace.



1

2

3

4

5

6

7

8

Évoluer de l'expertise technique au leadership stratégique (suite)



Relation de confiance avec le chef des finances. Une collaboration fondée sur la confiance et la transparence entre le comité d'audit et le chef des finances est fondamentale pour favoriser l'élaboration de solutions constructives. Plusieurs présidents ont évoqué leur rôle de mentor et de partenaire de confiance auprès du chef des finances, facilitant ainsi la communication et soutenant, le cas échéant, la transition et l'intégration de ce dernier. Comme l'a indiqué un président occupant également le poste de chef des finances, cette relation « permet d'avoir une compréhension plus approfondie des enjeux des deux côtés ». Il précise « nous savons quelles questions poser au comité d'audit, car nous connaissons les défis du métier et les qualités de leadership requises » pour exercer la fonction de chef des finances.



Capacité à faire le lien entre les chiffres, la stratégie et les décisions du conseil d'administration. Les comités d'audit jouent un rôle clé en assurant la cohérence entre la stratégie de l'entreprise, ses résultats financiers et les décisions prises par le conseil d'administration. Le président doit anticiper et « présenter [les enjeux stratégiques] au comité d'audit avant qu'ils ne se concrétisent », veillant ainsi à ce que les données financières soient « étroitement intégrées à la stratégie », et que les décisions du conseil, telles que l'allocation du capital, soient évaluées en fonction de leur incidence financière sur le long terme. Comme l'explique un président interrogé : « le président du comité d'audit doit savoir intervenir et dire : "Cette décision pourrait avoir des répercussions sur le bilan dans cinq ans. Est-ce que nous en sommes conscients?" ». Ce passage d'une approche rétrospective à une vision prospective s'appuie sur la solidité des contrôles internes, une gestion dynamique des risques, des systèmes d'alerte précoce et une étroite harmonisation avec le conseil d'administration, qui est aujourd'hui une priorité pour les comités d'audit.



Perspective globale, sectorielle et stratégique. Les comités d'audit doivent élargir leur champ de vision au-delà de leur propre organisation afin de mieux appréhender le contexte global des risques, notamment en effectuant un suivi attentif des évolutions réglementaires et géopolitiques, aussi bien à l'échelle nationale qu'internationale, ainsi que des tendances qui touchent leur secteur d'activité et les secteurs connexes. Les comités sont encouragés à adopter une approche « extérieur-intérieur », à remettre en question les hypothèses établies et à analyser l'influence potentielle des facteurs externes sur l'organisation.



Mandats diversifiés au sein de conseils d'administration. Selon certains présidents, le fait de cumuler plusieurs mandats au sein de conseils d'administration permet aux membres du comité d'audit d'enrichir leur contribution et de renforcer leur capacité à diriger efficacement le comité. Toutefois, d'autres soulignent le risque d'un engagement excessif, insistant sur l'importance de disposer du temps nécessaire pour exercer de façon proactive ce rôle essentiel et en constante évolution.



1

2

3

4

5

6

7

8

Favoriser l'apprentissage continu et la curiosité

99

Si, comme moi, vous êtes convaincu de l'importance de l'apprentissage continu, il s'agit d'un atout indispensable. Pour exercer correctement vos fonctions, il est essentiel de maintenir vos connaissances à jour.

Il n'est pas nécessaire de maîtriser tous les aspects techniques, par exemple le fonctionnement des électrons dans l'IA, mais il est important de comprendre les capacités et les risques associés à ces nouvelles technologies.

Aujourd'hui, ce n'est plus seulement le président, mais l'ensemble du comité d'audit qui se trouve sous une attention croissante, alors que les organisations doivent composer avec un environnement de risques en mutation rapide et des attentes accrues de la part des organismes de réglementation, des investisseurs et des autres parties prenantes. Dans ce contexte, la majorité des présidents de comités d'audit soulignent l'importance de promouvoir une culture de curiosité intellectuelle, de formation continue et d'apprentissage constant, tant pour eux-mêmes que pour les autres membres du comité, afin de maintenir un haut niveau de compétences et de réflexion critique.

Compte tenu de l'évolution et de l'élargissement des responsabilités, la formation continue est devenue incontournable pour les membres des comités d'audit. Dans un environnement de risques qui ne cesse de changer, il est attendu des présidents de comités d'audit qu'ils fassent preuve d'agilité, de curiosité intellectuelle et de proactivité afin d'être mieux en mesure d'anticiper les évolutions à venir et de préparer le comité à traiter de nouveaux enjeux avant même qu'ils ne figurent à l'ordre du jour.

Autrement dit, les membres du comité d'audit ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur leurs acquis; ils doivent actualiser en permanence leurs connaissances, rester à l'affût des tendances sectorielles et rechercher des occasions d'apprentissage, notamment sur des sujets tels que la technologie, la réglementation et la dynamique des affaires à l'échelle internationale. Selon les présidents interrogés, il n'est pas nécessaire de maîtriser chaque sujet en profondeur, mais il est essentiel d'en avoir une compréhension suffisante pour repérer les risques potentiels. La curiosité et la capacité à poser les bonnes questions demeurent des qualités fondamentales.



La formation continue n'étant pas explicitement requise dans la plupart des régions, les présidents ont souligné que les pratiques des conseils d'administration varient considérablement quant à l'obligation de formation pour les membres, au suivi des formations effectuées et à la prise en charge des coûts associés. Certains présidents se disent favorables à une approche plus structurée de la formation au sein de leur comité, estimant qu'il s'agit d'une bonne pratique à adopter.

Les présidents des comités d'audit jouent un rôle clé dans la promotion d'une culture d'apprentissage continu et de curiosité intellectuelle au sein du comité. Ils peuvent donner le ton en montrant l'exemple par un engagement constant à l'égard de l'apprentissage continu, en planifiant des occasions d'apprentissage pour les membres du comité, en participant à des programmes de gouvernance, en recherchant des formations spécialisées sur des sujets émergents et en encourageant les membres du comité à faire de même. Comme l'a souligné un président interrogé : « Au moins deux fois par an, je participe à des séances de formation classiques... il n'y a aucun mal à retourner sur les bancs de l'école pour se mettre à jour, et ce n'est pas humiliant. » Un autre ajoute : « Nous devons tous, et moi y compris, actualiser continuellement nos connaissances, car plus vous gravissez les échelons vers le sommet de la pyramide, plus vous devez vous concentrer sur un nombre croissant de concepts et les mettre en relation les uns avec les autres. »

En faisant de l'apprentissage une priorité et en incarnant un modèle à suivre, les présidents de comités d'audit permettent à leurs comités de demeurer curieux, proactifs et capables d'assurer un contrôle efficace dans un contexte toujours plus complexe et évolutif.



1

2

3

4

5

6

7

8

Moderniser les processus des comités pour plus d'agilité

99

Avec l'imbrication croissante des risques liés à la surveillance financière, à la technologie et aux activités de l'entreprise, la structure traditionnelle du comité d'audit tend à perdre de sa pertinence. Une évolution vers des équipes multidisciplinaires et flexibles, capables de s'adapter rapidement aux menaces et occasions émergentes, apparaît désormais nécessaire.

Les exigences croissantes auxquelles sont soumis les comités d'audit poussent à revoir la structure et le fonctionnement de ces derniers. L'environnement des risques, de la conformité et de la surveillance évolue rapidement, sous l'effet de facteurs tels que les avancées technologiques, la complexité réglementaire et la demande d'informations en temps réel. En conséquence, les limites et pratiques traditionnelles des comités d'audit sont remises en question, et certains présidents s'interrogent sur la pertinence des structures et processus actuels pour atteindre leurs objectifs futurs. Parmi les principaux thèmes évoqués à ce sujet, citons ceux ci-dessous.



Fréquence des réunions : plusieurs présidents ont indiqué que, pour l'avenir, la structure du comité d'audit devra probablement gagner en agilité et en réactivité. Le modèle traditionnel de réunions trimestrielles pourrait ne plus suffire dans un contexte où les risques émergent et évoluent à grande vitesse. Il pourrait être nécessaire d'organiser des réunions plus courtes et plus rapprochées, voire des séances ponctuelles, afin de traiter rapidement les questions urgentes à mesure qu'elles se présentent. Le besoin de rapports en temps réel et d'une évaluation continue de certains risques devrait s'intensifier, ce qui incitera les comités à adapter leurs pratiques et à tirer parti des technologies disponibles pour se tenir informés.



Composition du comité : la question de savoir si les conseils d'administration et les comités d'audit doivent intégrer des spécialistes pour répondre aux risques émergents, tels que la cybersécurité et l'IA, demeure un sujet de débat parmi les dirigeants d'entreprise, les organismes de réglementation et les spécialistes de la gouvernance d'entreprise.

Chaque organisation doit déterminer la réponse à cette question, selon sa propre réalité. Néanmoins, les présidents de comités d'audit interrogés considèrent qu'il est essentiel que les conseils d'administration soient composés d'administrateurs ayant une vision globale de l'entreprise. Concernant le comité d'audit, « il est nécessaire d'y inclure des membres dont les compétences dépassent la seule expertise en comptabilité financière et qui comprennent l'ensemble des enjeux de l'entreprise ». Comme l'a souligné un président interrogé : « Ce sont souvent les personnes qui n'ont pas l'expertise la plus pointue dans un domaine qui posent les meilleures questions. »



Coordination du comité : la coordination entre le comité d'audit et les autres comités représente également un enjeu majeur. Alors que les mandats des différents comités tendent de plus en plus à se recouper et à s'entrecroiser, certaines organisations ont renforcé l'intégration entre le comité d'audit et les autres comités, notamment en favorisant une composition commune et des mandats partagés.

Cette approche permet d'obtenir une vue d'ensemble du profil de risque de l'organisation et d'éviter que les risques émergents ne soient traités de manière isolée. Toutefois, elle accroît également la charge de travail et la complexité pour les présidents des comités, rendant indispensable une coordination rigoureuse pour prévenir les redondances et clarifier les responsabilités. Certaines organisations planifient des réunions ou présentations conjointes afin de garantir que les sujets transversaux reçoivent l'attention appropriée, bien que cela puisse entraîner une surcharge d'informations et nuire à l'efficacité si la gestion n'est pas optimale.

Dans ce contexte évolutif, il appartient au président de chaque comité de maintenir un équilibre entre intégration et spécialisation, afin de garantir à la fois une responsabilité claire, une collaboration fructueuse et un partage d'informations efficace. Certains présidents de comités d'audit indiquent qu'ils échangent régulièrement avec le président du conseil d'administration et les autres présidents des comités pour clarifier les rôles, assurer l'alignement et déterminer la prise en charge des enjeux importants. Cette démarche permet de définir quelles questions relèvent du comité d'audit, lesquelles doivent être confiées à un autre comité, ou portées à l'ensemble du conseil d'administration.



1

2

3

4

5

6

7

8

Moderniser les processus des comités pour plus d'agilité (suite)



Utilisation de la technologie : selon certains présidents, les technologies émergentes, telles que l'IA, pourraient transformer le fonctionnement des comités d'audit en facilitant la priorisation et la synthèse de grands volumes d'informations. Les outils d'IA pourraient notamment contribuer à l'évaluation des principaux facteurs de génération de valeur, à la production de résumés à l'intention de la direction, à l'amélioration de la documentation et à l'automatisation de certaines tâches administratives comme la rédaction de procès-verbaux. Cela permettrait aux comités de se concentrer sur les enjeux les plus stratégiques. Toutefois, malgré ces avantages potentiels, des interrogations persistent quant à la confidentialité des données et à l'utilisation efficace et responsable de l'IA au sein des conseils d'administration. À ce jour, aucun des présidents interrogés n'a trouvé de solution optimale à ces questions.



Documentation de la réunion : les présidents de comités d'audit reconnaissent que l'augmentation du volume et de la complexité de la documentation peuvent compliquer la tâche des membres lorsqu'il s'agit de cerner les considérations clés. Bien que l'exhaustivité et la transparence soient importantes, le volume et la complexité peuvent parfois éclipser les informations essentielles. Pour répondre à cette problématique, les présidents interrogés proposent plusieurs recommandations :

- Demander à la direction de fournir des vidéos de présentation en amont de la réunion pour certains sujets, tels que les résultats d'affaires ou le lancement de nouveaux produits.
- Rendre obligatoire la rédaction d'un résumé d'une page pour chaque rapport, en précisant clairement s'il s'agit d'un document aux fins d'information, de discussion ou d'approbation, et en fournissant un aperçu global.
- Établir des directives claires pour différencier les documents à lire avant la réunion de ceux destinés à la présentation.
- Définir des délais précis pour l'envoi des documents, afin que les membres du comité disposent du temps nécessaire pour les examiner.
- Présenter les documents à la direction avant la réunion, même sous forme de projet, afin d'anticiper les questions du comité et d'optimiser la qualité des documents transmis.

Certains présidents ont également fait appel à des conseillers juridiques ou à des experts pour examiner les documents et proposer des allègements ou des pistes de simplification. Par ailleurs, certains estiment que l'IA pourrait aider à générer ou à résumer des documents, sans toutefois savoir encore comment s'y prendre efficacement.

Dans ce contexte en évolution rapide, les présidents de comités d'audit ont la possibilité de revoir régulièrement la structure et les processus de leur comité afin d'assurer une surveillance efficace. En adoptant une approche proactive et agile, ils sont mieux à même d'anticiper les nouveaux risques et de renforcer leur contribution au conseil d'administration ainsi qu'à l'ensemble de l'organisation.



1

2

3

4

5

6

7

8

Former les comités de l'avenir

Perspectives de présidents chevronnés

À l'heure où une nouvelle génération de membres de comités d'audit entame son parcours, l'expérience et les conseils des présidents aguerris constituent une ressource précieuse. Lors des entretiens, la question suivante a été posée aux présidents : « Quels conseils donneriez-vous à ceux qui entament leur parcours pour devenir membres d'un comité d'audit ? » Voici ce qu'ils ont répondu :



Choisissez la bonne entreprise

Privilégiez les organisations dont les valeurs et la mission correspondent aux vôtres.



Établissez des relations solides

Entretenez des relations ouvertes et transparentes avec le chef des finances, le président du conseil d'administration et les auditeurs externes.



Mettez en avant vos compétences essentielles

Démontrez votre sens des affaires, votre curiosité et votre capacité de réflexion autonome. N'hésitez pas à poser des questions approfondies, même si elles remettent en cause la pensée conventionnelle.



Adoptez une démarche d'apprentissage continu

Favorisez l'apprentissage continu et restez au fait des nouvelles tendances.



Soyez conscient des responsabilités qui vous attendent

Investissez-vous pleinement dans votre rôle et faites appel à des experts lorsque nécessaire.



Faites preuve de diligence

Prenez le temps de lire à l'avance tous les documents de réunion disponibles et préparez-vous à participer à des discussions approfondies.



Exercez votre jugement professionnel

Faites preuve de courage en prenant position dans les situations difficiles, tout en conciliant une attention rigoureuse aux détails avec une perspective stratégique globale.



Prenez plaisir à exercer cette fonction

Siéger au sein d'un comité d'audit est à la fois exigeant et gratifiant. Profitez de cette occasion pour participer à des discussions constructives et contribuer à façonner l'avenir de l'organisation.

Le rôle de membre du comité d'audit est extrêmement important. En suivant les traces de présidents chevronnés, les nouveaux membres pourront continuer à aider les organisations à composer avec la complexité et à impulser le changement.



1

2

3

4

5

6

7

8

Résumé

La voie à suivre pour le président du comité d'audit

Alors que les organisations naviguent dans un environnement marqué par une accélération des risques, des changements réglementaires et des bouleversements technologiques, les présidents des comités d'audit se trouvent à la croisée des chemins entre tradition et transformation, prêts à contribuer à façonner l'avenir de la gouvernance.

D'entrée de jeu, la question suivante a été soulevée : que faut-il pour naviguer dans l'environnement actuel des risques d'entreprise? Les présidents interrogés ont souligné l'importance d'une attitude proactive, d'une vigilance constante et d'un engagement profond face à la diversité des risques émergents, notamment ceux liés à l'IA et à la durabilité dans certaines régions. Ils ont également insisté sur la nécessité d'anticiper les perturbations et de guider leur comité afin de favoriser des interventions agiles et éclairées.

Quelles sont aujourd'hui les compétences, expériences et qualités indispensables sur le plan du leadership? Au-delà de leur expérience en matière de gestion des opérations, de gestion des risques et de relations interpersonnelles, les présidents des comités d'audit ont la responsabilité d'instaurer une culture inclusive, fondée sur la confiance et le dialogue ouvert. Ils doivent également encourager la remise en question des idées reçues et veiller à la responsabilisation de chacun. Cette démarche ne se limite pas au mandat du comité d'audit, mais s'étend également aux relations entretenues avec le chef des finances et l'ensemble du conseil d'administration.

Comment les présidents des comités d'audit peuvent-ils favoriser une culture d'apprentissage continu et de curiosité intellectuelle au sein du comité? La participation à des formations

formelles et informelles ainsi que la promotion de telles initiatives jouent un rôle clé dans l'établissement d'un climat d'ouverture au sein du comité, tout en créant un environnement où les membres se sentent à l'aise de poser des questions et de remettre en question la pensée conventionnelle.

Comment les présidents peuvent-ils accroître l'agilité et l'efficacité? Ils peuvent réévaluer différents aspects de la structure et du fonctionnement du comité d'audit pour s'assurer qu'il demeure axé sur les risques et les occasions les plus importants.

Enfin, quels conseils avisés les présidents souhaitent-ils partager avec la nouvelle génération de membres des comités d'audit? Ils recommandent, en premier lieu, de choisir avec discernement l'organisation à laquelle s'associer, puis de s'investir et d'apprendre dans le cadre des fonctions, en n'oubliant pas, surtout, d'y prendre plaisir.

La capacité des comités d'audit et de leurs présidents à relever les défis futurs reposera en grande partie sur leur aptitude à s'adapter aux évolutions, à optimiser les flux d'information, à encourager un dialogue ouvert, à promouvoir l'apprentissage continu, à mobiliser et à outiller les membres pour qu'ils puissent apporter une contribution efficace et une véritable valeur ajoutée, ainsi qu'à préparer la relève. Les comités d'audit les plus performants seront sans doute ceux qui sauront conjuguer tradition et innovation, en misant sur les compétences de leurs membres, tout en faisant preuve d'agilité et de réactivité face à un environnement en perpétuelle transformation.



1

2

3

4

5

6

7

8



Personnes-ressources



Jacklyn Mercer
**Vice-présidente et
associée, Audit et
Services-conseils en
audit**
Deloitte Canada
jamercer@deloitte.ca



Susan Bennett
**Associée directrice,
Audit et Services-
conseils en audit**
Deloitte Canada
subennett@deloitte.ca



Hyewon Shin
**Associée, Audit et
services-conseils en
audit**
Deloitte Canada
hyewshin@deloitte.ca



Ressources supplémentaires

La ressource suivante peut aider les comités d'audit à conserver une longueur d'avance dans l'exercice de leurs fonctions :

- [Cadre pour l'efficacité du comité d'audit](#) : avec la croissance constante des attentes et des exigences à l'égard du comité d'audit, il devient essentiel que celui-ci fonctionne de manière optimale afin de s'assurer qu'il dispose des compétences, des processus et des ressources nécessaires pour remplir efficacement son mandat. Ce cadre peut être utilisé de diverses façons, notamment comme outil d'autoévaluation pour le comité ou comme document de soutien pour encadrer les échanges avec le président du conseil d'administration.



Avis de non-responsabilité

Ce communiqué de presse ne remplace pas des conseils ou des services professionnels, et il ne doit pas servir de fondement à une décision ou une action susceptible d’avoir une incidence sur votre entreprise. Avant de prendre toute décision ou d’entreprendre toute action pouvant affecter votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel qualifié.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l’audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d’autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l’intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d’entreprise les plus complexes. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 412 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 14 000 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#) ou [Facebook](#).

Chez Deloitte, notre raison d’être est d’avoir une influence marquante. Nous existons pour inspirer et aider nos gens, nos organisations, nos collectivités et nos pays à prospérer en créant un avenir meilleur. Notre travail soutient une société prospère où les gens peuvent s’épanouir et saisir des occasions. Il renforce la confiance des consommateurs et des entreprises, aide les organisations à trouver des moyens créatifs de déployer des capitaux, habilite des institutions sociales et économiques justes, fiables et efficaces, et permet à nos amis, à nos familles et à nos collectivités de profiter de la qualité de vie qui accompagne un avenir durable. Deloitte offre des services de premier plan dans les domaines de la consultation, de la fiscalité et des services juridiques, des conseils financiers, de l’audit et de la certification ainsi que des conseils en gestion des risques à près de 90 % des sociétés du palmarès Fortune Global 500MD et à des milliers de sociétés fermées. Nous réunissons des compétences, des perspectives et des services de classe mondiale pour aborder les enjeux d’affaires les plus complexes de nos clients.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et de ses filiales, veuillez consulter www.deloitte.com/ca/apropos.