



Points d'attention 2019 pour les Comités d'audit

Audit Committee Institute



Les responsabilités du Comité d'audit sont devenues de plus en plus complexes, avec l'apparition sur leur radar de nouvelles thématiques et risques associés : facteurs technologiques disruptifs, cybersécurité, protection des systèmes d'information et des données, conformité juridique et réglementaire...

Il est clair que maintenir un agenda du Comité focalisé sur l'essentiel nécessitera cette année une grande vigilance.

Sur la base de nos échanges avec les membres de Comités d'audit et les dirigeants d'entreprises au cours des 12 derniers mois, nous avons mis en évidence 5 points d'attention que les Comités d'audit doivent avoir à l'esprit pour construire leur agenda de l'année 2019 :

1

Ethique, Conformité
et Culture d'entreprise

2

Evolution des facteurs clefs
de risque de l'entreprise

3

Pertinence de l'information
comptable et financière

4

Transformation de
la fonction Finance

5

Contenu du rapport
du Comité d'audit

Renforcer l'attention portée à l'éthique, à la conformité et à la culture d'entreprise

Le manquement aux règles éthiques ou à la conformité a, plus que jamais, des conséquences néfastes sur la réputation de l'entreprise.

Ethique et culture d'entreprise

L'exemple donné par la direction ("tone at the top") et une culture d'entreprise appropriée sont essentiels à la mise en place d'un programme de conformité efficace : ils soutiennent la stratégie de l'entreprise, son engagement sur des valeurs clairement affichées, ainsi que son respect de l'éthique et des exigences légales et réglementaires.

Ceci est particulièrement vrai dans un environnement économique complexe où les entreprises doivent :

- être agiles pour innover et saisir les opportunités offertes par les nouveaux marchés ;
- tirer profit des nouvelles technologies et de la masse de données disponibles ;
- collaborer davantage avec leurs fournisseurs et parties prenantes dans des chaînes d'approvisionnement et des écosystèmes aux processus de plus en plus complexes.

Suivez attentivement l'impulsion donnée par le Management à la diffusion des valeurs de l'entreprise et de sa culture, ainsi que de règles éthiques strictes (via notamment une charte éthique interne et des réunions périodiques de sensibilisation du personnel « le plus exposé ») en étant particulièrement attentifs aux comportements et non plus seulement aux résultats.

Conformité

Assurez-vous que les programmes de conformité et de surveillance réglementaires de la société sont à jour et que leur bonne application est contrôlée.

Parmi les points auxquels le Comité doit prêter une attention particulière cette année figurent en particulier :

1) l'efficacité des procédures de lancement et de gestion d'alertes

La loi Sapin II, applicable depuis le 1^{er} juin 2017 aux entreprises/groupes de plus de 500 salariés et ayant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, impose de mettre en place un dispositif spécifique, comportant huit mesures, pour la

prévention et détection des faits de corruption et trafic d'influence ainsi que le suivi des alertes (whistleblowing) reçues dans ce cadre.

Interrogez-vous sur le degré actuel d'implication du Comité :

- Le Comité d'audit est-il informé de tous les cas d'alertes reçues et de leur traitement ?
- Dans la négative, quel est le processus de sélection des cas qui lui sont présentés ?
- Le Comité a-t-il eu communication d'une cartographie à jour des risques de corruption/fraude effectuée par la société ?
- En cas de fraude ou corruption détectée, le Comité est-il tenu informé par le Management des mesures prises et de leur mise en œuvre ?

Par ailleurs, il convient que le Comité d'audit soit informé de tout contrôle de l'AFA (Agence Française Anticorruption) et de son degré d'avancement, ainsi que des conclusions de celle-ci dès leur émission.

2) Le Rapport d'effectivité

La loi de mars 2017 sur « le Devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », applicable aux groupes employant à la clôture de deux exercices consécutifs plus de 5 000 personnes en France ou 10 000 dans le monde, fait obligation de publier dans le rapport de gestion (pour la 1^{re} fois au titre de l'exercice 2018), un « rapport d'effectivité » sur le fonctionnement du dispositif et du plan d'actions mis en place pour se conformer aux exigences de cette loi (obligation de mettre en place des 'mesures raisonnables' pour identifier les risques et prévenir les atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et sécurité des personnes et à l'environnement).

3) la Protection des données personnelles

Un autre point d'attention pour le Comité cette année concerne la mise en conformité de l'entreprise avec les dispositions du Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) entré en vigueur en mai 2018, les sanctions susceptibles d'être prononcées par la CNIL en cas de contrôle pouvant être sévères.

Il importe que le Comité se fasse présenter une analyse à jour des risques significatifs afférents aux traitements des données, ainsi que les cas éventuels de fuites de données détectées et les actions et mesures correctrices mises en œuvre.

4) la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF)

En l'absence d'un comité RSE au sein de l'entreprise, et sauf à ce que ce point ne soit traité directement au niveau du Conseil d'administration, il est probable que le Comité d'audit ait à s'intéresser cette année à cette nouvelle déclaration, obligatoire pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} septembre 2017 et applicable d'une part aux sociétés cotées (à l'exception des « petites » sociétés) et, d'autre part, aux entités non cotées ayant plus de 500 salariés et un chiffre d'affaires ou total bilan excédant 100 millions d'euros.

Cette déclaration doit notamment inclure des informations sur le modèle d'affaires, les principaux risques en matières environnementale et sociale, les politiques mises en œuvre et les résultats de ces politiques (avec utilisation d'indicateurs de performance), le respect des droits de l'homme, la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que les engagements sociétaux en faveur du développement durable, de l'économie circulaire et de la lutte contre le gaspillage.

Cette « DPEF », qui doit faire l'objet d'une vérification obligatoire par un organisme tiers indépendant (pouvant être le commissaire aux comptes), devra être publiée dans les 8 mois de la clôture et rester accessible durant 5 ans sur le site de la société.

Le Comité d'audit devra se faire communiquer les conclusions du rapport du tiers vérificateur et revoir, par ailleurs, la cohérence et l'articulation des informations fournies dans cette « DPEF » avec celles fournies en application d'autres textes (loi Sapin II, loi sur le Devoir de vigilance...).

En conclusion, il est clair qu'en raison du phénomène de « radicalisation de la transparence » lié notamment aux réseaux sociaux, la culture et les valeurs d'une entreprise, ainsi que son engagement à agir avec intégrité et conformément aux lois et règlements en vigueur et, en fin de compte, sa réputation sont actuellement plus que jamais sur la sellette.

2

Suivre de près les facteurs de risque clés de l'entreprise et leur évolution et veiller au rôle joué par l'Audit interne dans ce domaine

Comme le montre l'actualité récente, l'incapacité à gérer efficacement les risques clés dans les domaines sensibles (par exemple : comportement du Management, rémunérations des dirigeants et avantages incitatifs accordés, conformité juridique/réglementaire, cybersécurité et protection des données, chaîne d'approvisionnement mondiale, sous-traitance, facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance...) peut affecter la performance financière de l'entreprise et entacher sérieusement sa réputation.

Le Comité d'audit doit travailler en étroite collaboration avec le Management et la direction de l'audit interne pour identifier les risques majeurs pouvant mettre à mal la réputation de l'entreprise, sa stratégie et ses opérations.

Il doit s'assurer que l'audit interne est focalisé sur les risques clés et les contrôles y afférents, et ceci au-delà de la sphère purement financière.

Comme l'environnement des affaires évolue rapidement, il est également important de **réfléchir de façon prospective aux nouveaux risques** susceptibles d'émerger alors que rien ne pouvait le laisser présager...

Et ici aussi, quelques interrogations s'imposent :

- Le plan d'audit interne est-il bien focalisé sur les risques ?
- Présente-t-il suffisamment de flexibilité pour s'adapter aux changements affectant l'activité de l'entreprise et la panoplie de risques auxquels elle est exposée ?
- En quoi l'environnement opérationnel évolue-t-il ? L'Audit interne en a-t-il conscience ?
- Intègre-t-on bien les risques menaçant l'organisation dans sa globalité : effets de la transformation digitale, chaîne d'approvisionnement, sous-traitance, canaux de distribution, etc. ?
- La société est-elle sensible aux signaux concernant la sécurité, la qualité de ses produits et la conformité aux lois et règlements ?

Le Comité doit fixer des objectifs clairs à l'Audit interne et veiller à ce qu'il dispose des ressources, des compétences et de l'expertise nécessaires à la réussite de sa mission.

Il doit également inciter l'Audit interne à réfléchir à la manière dont il pourrait tirer parti des nouvelles technologies et de l'innovation afin de renforcer l'efficacité de ses contrôles.

Enfin, le Comité doit aider le responsable de l'Audit interne à examiner l'impact des nouvelles technologies sur sa démarche et l'exécution de ses missions.

Cas particulier de l'impact du Brexit

Bien que de nombreuses entreprises, parmi celles concernées, aient déjà bien avancé dans l'évaluation des conséquences du Brexit pour elles, des incertitudes demeurent en ce qui concerne l'accord final qui pourrait être conclu.

Dans ce contexte, le Comité doit s'assurer que suffisamment d'informations sont fournies pour aider les utilisateurs à comprendre le degré de sensibilité des actifs et des passifs

aux modifications des hypothèses retenues par la direction, compte tenu du large éventail des possibles.

Il sera également important de tenir compte de toute évolution intervenant entre la date de clôture de l'exercice et la date d'arrêté des comptes par le Conseil.

Portez donc, si votre entreprise est concernée, une attention particulière aux risques et aux conséquences associés au Brexit.

Il est indéniable que les informations et rapports sur les risques, et partant la viabilité de l'entreprise, restent un point d'intérêt majeur pour les investisseurs.

Les informations fournies par la société dans ce domaine exigent qu'une attention de premier plan y soit accordée, tant au niveau du Comité d'audit que du Conseil d'administration.

3

S'assurer de la pertinence de l'information comptable et financière

Les nouvelles normes comptables

Le périmètre et la complexité de mise en place des nouvelles normes comptables, notamment IFRS, ainsi que leur impact sur les activités, systèmes, contrôles, informations à fournir et besoins en ressources au sein de l'entreprise doivent être placés au cœur des préoccupations des Comités d'audit.

Norme sur la comptabilisation du revenu (IFRS 15) :

Dans le cadre de cette nouvelle norme d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018, les sociétés, et leurs organes de contrôle, doivent s'assurer notamment que :

- les explications relatives à l'impact de la première application de cette norme sont complètes et cohérentes avec les autres informations fournies dans le rapport annuel et les comptes ;
- les changements de politique comptable sont clairement décrits et expliqués, de même que les positions retenues impliquant une part de jugement de la direction ;
- l'impact de la norme sur les éléments du bilan et du compte de résultats est explicité, en particulier lorsqu'il s'agit du traitement de contrats à long terme.

Pour certaines entreprises, la mise en application de cette norme sur le revenu implique à la fois des processus manuels et des traitements automatisés nécessitant, dans certains cas, la mise en œuvre d'outils appropriés. Les solutions manuelles ne doivent toutefois, en aucun cas, devenir permanentes.

Les Comités d'audit veilleront donc à ce que tous les processus soient automatisés le plus rapidement possible.

Norme sur la classification et l'évaluation des Actifs financiers (IFRS 9) :

La norme IFRS 9 - également d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2018 - aura un très fort impact attendu sur les banques et établissements financiers et, dans une moindre mesure, sur les entreprises industrielles et commerciales.

Cette norme traite de la dépréciation des actifs financiers, de la comptabilisation des opérations de couverture et des informations à fournir sur le classement et l'évaluation des actifs financiers.

Il convient d'analyser le plus précisément possible les implications de cette nouvelle norme et de veiller au caractère approprié des informations à fournir.

Bien que la nature et l'étendue des travaux préparatoires varient, les entreprises doivent évaluer les conséquences de l'application de la norme et identifier les changements induits. Pour ce faire, elles peuvent avoir besoin de collecter plus d'informations, de mettre à jour leur documentation et de modifier sensiblement leurs systèmes, processus et dispositif de contrôle interne.

Norme sur la comptabilisation des contrats de location (IFRS 16) :

Cette nouvelle norme est d'application imminente - au plus tard au 1^{er} janvier 2019 - et les entreprises doivent, conformément à la demande du régulateur, être en mesure de [donner d'ores et déjà un éclairage sur l'impact des nouvelles exigences de cette norme](#) dans leur rapport annuel afférent à l'exercice 2018.

Elles devront ainsi fournir :

- des informations pertinentes sur l'application de la norme en mettant l'accent sur les circonstances particulières de sa mise en œuvre ;
- des informations qualitatives et quantitatives en identifiant les portefeuilles de contrats de location ayant un impact significatif ;
- des explications sur les appréciations spécifiques faites et les changements de politique suscités par le nouveau modèle et fournir des détails sur leur projet de mise en œuvre ;
- des informations sur les exemptions qu'elles ont l'intention d'appliquer.

L'information et la communication financières

Au-delà de la bonne application des nouvelles normes comptables, l'attention de la direction et des organes de contrôle doit se concentrer sur l'obligation de fournir une information financière pertinente et de qualité, intégrant des explications sur les jugements et estimations clés effectués lors du traitement de sujets sensibles et importants impactant de façon significative les comptes de l'entreprise.

Le Comité d'audit doit prendre du recul et se demander si les états financiers donnent bien l'image sincère et fidèle à laquelle s'attend le marché, et si le rapport annuel est bien structuré et lisible et fournit des informations utiles, pertinentes et transparentes.

- A cet égard, soyez vigilants à [ce que pensent les principaux investisseurs](#) : certains se font de plus en plus entendre sur ce qu'ils souhaitent voir dans les rapports annuels, tant au niveau de

l'analyse globale que sectorielle de l'activité de l'entreprise.

- Examinez aussi attentivement [les indicateurs alternatifs de performance utilisés par l'entreprise dans sa communication financière](#) : les indicateurs de performance non définis par les normes comptables font toujours l'objet d'une grande attention de la part des autorités de régulation des marchés financiers.

En examinant ces indicateurs, le Comité doit notamment les passer au crible des critères suivants :

- permanence d'une année sur l'autre ou, si introduction de nouveaux indicateurs, justification de leur utilité et pertinence ;
- permanence de la méthodologie de détermination ;
- lisibilité, pertinence et utilité pour le lecteur au regard du processus de création de valeur par l'entreprise ;
- rapprochement avec les éléments normés des états financiers.

Un dialogue régulier est à établir avec la direction sur les procédures et les contrôles qu'elle applique pour la sélection et la détermination de ces indicateurs.

Enfin, il n'est pas inutile que les Comités d'audit de sociétés cotées [aient à l'esprit l'entrée en vigueur, à compter du 21 juillet 2019, du nouveau « document d'enregistrement universel »](#) (Universal Registration Document - URD - introduit par le Règlement européen Prospectus publié au Journal officiel du 30/06/2017), qui remplacera l'actuel Document de Référence et fonctionnera de manière similaire en permettant, si dûment complété, de satisfaire aux obligations « prospectus » et « transparence ».

Parmi les principales nouveautés sur le contenu de cet « URD » :

- une communication ciblée sur les principaux facteurs de risque ;
- une présentation de la stratégie de l'entreprise et des objectifs financiers et extra-financiers ;
- un examen du résultat et de la situation financière de l'entreprise fondé sur des indicateurs financiers et extra-financiers ;
- la publication claire de données non ambiguës et des hypothèses sous-jacentes en cas d'estimations/prévisions de résultats ;
- une présentation de l'environnement réglementaire de l'émetteur ;
- et une information sur les changements anticipés, le cas échéant, dans la structure du gouvernement d'entreprise de la société.

4

Comprendre comment l'équipe financière va se transformer et maximiser sa valeur ajoutée dans un environnement hautement technologique et digital

Au cours des deux prochaines années, on s'attend à ce que les fonctions financières connaissent leur plus importante transformation technologique depuis les années 90 et le virage de l'an 2000. De grandes opportunités s'ouvrent ainsi à ces fonctions pour évoluer et apporter encore plus de valeur ajoutée à l'entreprise.

Les Comités d'audit doivent, à cet égard, s'interroger et **poser un certain nombre de questions clefs au Management** :

- Primo, sachant qu'une part non négligeable des travaux de la fonction Finance implique la collecte de données, quels vont être les dispositifs mis en place pour bénéficier de la robotique et des technologies actuelles, telles que le « cloud », afin d'automatiser un maximum d'activités manuelles et, ainsi, réduire les coûts et améliorer la productivité ?
- Secundo, comment la fonction Finance utilisera-t-elle les masses de données dont elle dispose et les ressources de l'intelligence artificielle pour exploiter au mieux ces données (analyse rétrospective) et développer une analyse prédictive plus précise autorisant un déploiement et un rendement optimal des capitaux investis, donc une création de valeur additionnelle pour l'entreprise ?

- Tertio, dans la mesure où la fonction Finance doit combiner de solides capacités d'analyse et de synthèse avec des compétences traditionnelles en matière de reporting financier, de comptabilité et de contrôle, comment faire évoluer ses compétences en conséquence ? La fonction Finance attire-t-elle, développe-t-elle et fidélise-t-elle les talents nécessaires pour renforcer ses compétences afin de répondre aux besoins de l'entreprise en constante évolution ?

Il est donc important que **le Comité d'audit consacre suffisamment de temps à comprendre et suivre la stratégie de transformation de la fonction financière de l'entreprise, en l'orientant le cas échéant...**

Enfin, il convient également que **le Comité prenne le recul nécessaire pour tenter d'apprécier la façon dont le marché perçoit l'équipe dirigeante et le degré de confiance qu'il lui accorde.**



Enrichir le contenu du rapport du Comité d'audit au Conseil d'administration sur l'exécution de sa mission

Les régulateurs et les investisseurs accordent de plus en plus d'attention à la qualité du rapport du Comité d'audit, notamment en ce qui concerne les informations relatives à l'examen de l'information financière publiée, au suivi des risques et à la relation avec l'auditeur externe.

Envisagez d'enrichir le contenu du rapport de votre Comité pour donner aux investisseurs plus de précisions sur la manière dont celui-ci s'acquitte de ses responsabilités en matière de surveillance et supervision :

- Le rapport décrit-il clairement les diligences que le Comité a effectuées au cours de l'exercice ?
- Explique-t-il les problématiques rencontrées, les jugements que le Comité a été amené à porter sur les problématiques et enjeux comptables clefs, ainsi que les éléments probants qui sous-tendent ses conclusions ?

Il est important et utile que le lecteur comprenne comment le Comité a exercé sa mission et la valeur ajoutée qu'il a contribué à apporter.



Contacts

Patrick-Hubert Petit

Associé

Président de l'ACI France

Tél : +33 (0)1 55 68 70 80

E-mail : ppetit@kpmg.fr

Site : audit-committee-institute.fr

E-mail : fr-auditcommittee@kpmg.com

Jean-Marc Discours

Associé

Responsable de l'ACI France

Tél. : +33 (0)1 55 68 68 83

E-mail : jdiscours@kpmg.fr

Stella Vitchérian

Associée

Tél. : +33 (0)1 55 68 68 30

E-mail : svitchenian@kpmg.fr

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français du réseau KPMG International constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse (« KPMG International »). KPMG International ne propose pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2019 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comp-table et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International. Imprimé en France. Conception - Réalisation : Markets - OLIVER - Mars 2019.