

L'agenda 2021 du comité d'audit

Audit Committee Institute

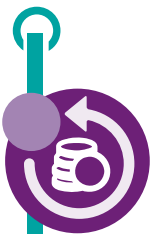


Les événements de 2020 -COVID-19, Brexit, ralentissement économique– ont dépeint une année sombre dans un environnement plus risqué, complexe et incertain pour l'année à venir. La volatilité mondiale - induite par les tensions commerciales et géopolitiques, la nécessité de transformation technologique, le cyber-risque élevé et la pression réglementaire croissante ajouteront encore au défi de l'année 2021.

Il est clair que les entreprises vont devoir s'atteler à différents sujets comme l'accélération de la digitalisation et la transformation numérique, la gestion des équipes à distance, la construction de chaînes d'approvisionnement plus résilientes, les nouveaux défis logistiques et commerciaux, tout en continuant d'innover et de prendre avantage des opportunités découlant de ce bouleversement.

Il sera alors particulièrement difficile de donner des priorités claires à un programme de comité d'audit naturellement chargé. Le comité d'audit devra notamment suivre de près les analyses d'impact opérationnel et financier et les réponses proposées, en veillant à ce que l'information financière soit préparée et diffusée en conformité avec les prescriptions normatives et réglementaires.

Aussi, afin de guider les comités d'audit, nous avons mis l'accent sur **8 « hot topics »** à garder à l'esprit dans la préparation de votre agenda 2021.



Rester concentré sur les enjeux financiers et le modèle d'affaires

1. Analyser les enjeux liés aux évolutions du modèle d'affaires
2. Examiner les enjeux de l'information prospective
3. Comprendre l'impact de la technologie sur l'efficacité et la valeur ajoutée de la fonction finance



Veiller à bien considérer les activités de contrôle, l'audit interne et externe

4. Revisiter les cartographies des risques, consolider les fondamentaux du contrôle interne
5. Veiller à ce que l'audit interne reste concentré sur les risques les plus critiques
6. Evaluer les changements dans les processus d'audit externe



Analyser les enjeux liés à l'éthique, l'environnement, le social et la gouvernance de l'entreprise

7. Apprécier l'accent mis sur l'éthique de l'entreprise et la conformité
8. Examiner la mise en œuvre de la politique de l'ESG de l'entreprise



Rester concentré sur les enjeux financiers et le modèle d'affaires

Les enjeux liés au reporting, aux états financiers et à l'information donnée au marché sont multiples et continueront d'évoluer en 2021. L'impact de la crise et les enseignements à en tirer peuvent conduire à un ajustement des comportements, des processus et des objectifs. La marche des affaires fera davantage de place à la résilience et à l'agilité. Il sera donc impératif de s'appuyer sur la technologie et l'innovation pour en maximiser le bénéfice et conduire la transformation.

Les entreprises doivent notamment coordonner voire réallouer les ressources pour améliorer leurs

capacités à fonctionner, en matière de gestion financière, d'optimisation des coûts, de gestion des systèmes d'information, de dispositif de gestion des risques et de contrôle interne.

Aussi, les simulations d'impact sur les drivers clés de l'activité et les modélisations type s'appuyant sur des schémas probabilistes et courbes de reprises seront utiles pour compléter les projections à un peu plus long terme, pour soutenir les prises de décision et les actions de pilotage.

Analyser les enjeux liés aux évolutions du modèle d'affaires

Les modèles d'affaires traditionnels ont été remis en question et les entreprises cherchent à les transformer pour restaurer leur compétitivité. Pour guider les entreprises, il devient crucial

d'être capable de mesurer les impacts financiers des évolutions du modèle d'affaires afin d'envisager les compromis stratégiques adéquats.

Le comité d'audit pourra notamment examiner les hypothèses retenues dans la revue stratégique du portefeuille d'actifs menée par le management, au travers des points suivants :

- scénarii futurs : veiller à ne pas considérer seulement les scénarii présumés ou probables mais aussi les plausibles pour construire des stratégies adaptatives ;
- souplesse stratégique : considérer dans quelle mesure les incertitudes évoluent et comment le management s'y adapte (et le bénéfice qui en découle) ;
- compréhension des comportements : s'interroger sur la bonne compréhension des comportements socio-économiques pour les anticiper voire les influencer.

Le comité d'audit pourra également s'interroger sur la pertinence des indicateurs de performances utilisés et leur évolution nécessaire en fonction des changements du modèle d'affaires.

Examiner les enjeux de l'information prospective

La communication financière au marché restera un domaine d'attention prioritaire, dans la mesure où les incertitudes de 2021 rendront plus difficiles l'utilisation d'informations prospectives dans les

états financiers (par exemple, les principaux risques et incertitudes, les estimations, les analyses de sensibilité, les tendances en termes d'activité ou de marché).

De notre point de vue, le comité d'audit pourra porter une attention particulière aux aspects suivants :

- le processus d'élaboration des informations prospectives (budget, plan à moyen terme...);
- le mode de pilotage des prévisions de trésorerie ;
- la prise en compte dans les informations prospectives, des impacts de dépréciation d'actifs (immobilisations, stocks, créances client) liés à la crise économique ;
- le processus de surveillance de la continuité d'exploitation.

Comprendre l'impact de la technologie sur l'efficacité et la valeur ajoutée de la fonction finance

L'année 2020 aura vu une accélération des efforts de digitalisation. Les changements technologiques et la transformation numérique des entreprises présentent également d'importantes opportunités pour la fonction finance de se réinventer et d'apporter une plus grande valeur à l'entreprise. La finance doit donner la priorité à la fluidité et la fiabilisation du processus décisionnel, à la mobilisation et la gestion résiliente des ressources et des capacités de réponse à la crise. Pour faire face aux enjeux, il est plus que jamais impératif de

construire une gestion financière digitalisée, agile et intelligente.

Grâce aux traitements en ligne et aux technologies automatisées, la finance peut répondre avec réactivité aux besoins du business et transformer les chiffres et données en précieuses informations pour éclairer les prises de décisions stratégiques et les opérations. Cette agilité vise à transformer la fonction finance en une fonction front-office apte à produire des prévisions financières dynamiques.

Le comité d'audit pourra notamment analyser les points suivants :

- La collecte de données : existe-t-il des plans en matière d'organisation pour tirer parti de la robotique et des technologies du cloud pour automatiser autant d'activités manuelles que possible, réduire les coûts et améliorer l'efficacité ?
- L'analyse des données et l'intelligence artificielle : à mesure que l'analyse historique devient entièrement automatisée, les capacités d'analyse des équipes évoluent-elles pour inclure l'analyse prédictive, offrant une opportunité d'ajouter davantage de valeur réelle ? La fonction finance examine-t-elle les implications des nouvelles technologies liées aux transactions (par exemple, de la blockchain aux crypto-monnaies).
- Les ressources de la fonction finance : la fonction finance attire-t-elle et sait-elle retenir les talents et les compétences nécessaires pour répondre à ses besoins en constante évolution ?



Veiller à bien considérer les activités de contrôle, l'audit interne et externe

En 2021, les entreprises devront revisiter leur registre de risques pour identifier les zones d'exposition nouvelles/émergentes, incluant les vulnérabilités issues des modes opératoires

nouveaux ou alternatifs qu'elles ont adoptés, et s'assurer que leur dispositif de contrôle interne continue à protéger l'entreprise dans le nouvel état et contexte de la marche des affaires.

Revisiter les cartographies des risques, consolider les fondamentaux du contrôle interne

La gestion des risques doit être transformée en un outil clé au service de la prise de décision stratégique et de l'exécution. Le nécessaire alignement entre stratégie, appétence aux risques, risques et performance se trouve plus que jamais réaffirmé, supposant la projection de scénarii et l'analyse quantitative et dynamique des risques. De même, il est important d'identifier suffisamment tôt les signaux faibles de survenance de risques subséquents, pour prévenir les scénarii catastrophes négligés.

Les entreprises s'assureront que les réponses et les défenses fondamentales sont toujours effectives, en particulier en termes de séparation des tâches, revue et approbation des transactions, délégations de pouvoir et capacité à engager l'entreprise, fiabilisation et intégrité des informations de gestion clés, mais aussi maintenance, sécurité des accès aux systèmes d'information et protection des données.

De notre point de vue, le comité d'audit pourra notamment examiner les points suivants :

- L'appréhension des risques : donner un éclairage sur les risques et leur appréciation mais aussi examiner attentivement la manière dont le management gère les risques primaires de la crise et alerter sur la possibilité de survenance de risques secondaires ou dérivés, ainsi que sur une prise en considération des risques et préoccupations élargie aux « parties prenantes ».
- La transformation numérique et organisationnelle de l'entreprise : examiner l'analyse du management quant aux risques posés par les changements en termes de digitalisation et d'organisation (approvisionnement, sous-traitance, canaux de vente et de distribution...), s'assurer que l'entreprise est sensible aux signes avant-coureurs concernant la sécurité, la qualité des produits et la conformité.
- L'environnement de contrôle interne : encourager fortement et sans relâche l'organisation à anticiper, à mobiliser les ressources et sensibiliser les acteurs du contrôle, mais aussi contribuer à identifier les opportunités et les réponses à pérenniser.
- Les dispositifs de contrôle : examiner la façon dont les procédures ont évolué et dont les activités de contrôle au niveau de l'entité ont pu être affectées.

Veiller à ce que l'audit interne reste concentré sur les risques les plus critiques

Il est fondamental de continuer à réaffirmer, animer et faire vivre la culture du contrôle et de la conformité dans cet environnement de travail. Les entreprises seront amenées à réévaluer, améliorer ou établir de nouvelles procédures de

contrôle interne en raison du dérèglement potentiel des opérations dans le contexte de crise. La fonction audit interne a tout son rôle à jouer pour sonder et éprouver les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne des entreprises.

Le comité d'audit pourra utilement s'interroger sur les points suivants :

- Le plan d'audit interne : intègre-t-il les nouveaux risques potentiels en matière de réputation, de stratégie et d'incidence sur les opérations de l'entreprise et reste-t-il flexible ? S'adapte-t-il à l'évolution des conditions de marché et des risques ?
- Digitalisation des opérations : des attentes claires sont-elles définies et l'audit interne dispose-t-il des ressources et des compétences nécessaires pour réfléchir à l'impact des technologies numériques sur la fonction d'audit interne ?
- Modalités d'intervention : comment les équipes d'audit interne ont-elles ou vont-elles adapter leur approche, outils et méthodologies dans un contexte de télétravail partiel ou généralisé ?



Evaluer les changements dans les processus d'audit externe

Au-delà des questions relatives à l'audit interne, les comités d'audit doivent cerner quels changements, dans les processus d'audit, les auditeurs envisagent à la lumière de la COVID-19 et pourquoi. Pour rappel, l'auditeur externe doit mettre en œuvre des procédures d'évaluation des risques pour lui fournir une base raisonnable afin d'identifier et évaluer les risques d'anomalies significatives et concevoir des procédures d'audit complémentaires. Quels changements nécessaires peuvent alors intervenir tant dans l'approche d'audit que dans l'audit lui-même ?

Les nouveaux risques ou ceux qui se sont accrus sur la période, et que l'auditeur peut devoir prendre en compte, sont multiples et comprennent : la liquidité, l'accès au financement, le pilotage du BFR, la capacité à continuer de

fonctionner, les risques de cybersécurité, l'évolution des procédures de contrôle interne, la dépréciation d'actifs et de goodwill, les estimations de la juste valeur, les risques sociaux et les interruptions de travail, le risque de fraude...

L'environnement de contrôle interne est un domaine d'intervention critique. Avec la transition vers le travail à distance et les processus de reporting financier passant dans un mode « virtuel », il existe un risque accru de déficiences du contrôle interne. Lors de l'évaluation, de la conception et de la mise en œuvre des contrôles pertinents pour l'audit, l'auditeur se concentrera sur la manière dont les contrôles peuvent avoir évolué en raison du travail à distance des équipes et du volume des flux opérés.

Une communication plus fréquente avec les auditeurs est donc plus importante que jamais et le comité d'audit pourra notamment échanger sur les sujets suivants :

- Les enjeux et les risques liés à la conduite de leur audit à distance. Par exemple, quelles méthodes alternatives sont disponibles pour effectuer des inventaires physiques ? Faudra-t-il plus de temps pour effectuer le travail d'audit à distance ? Quelle complexité le travail à distance ajoute-t-il à l'audit ?
- Les changements de l'approche d'audit, en particulier les changements dans les sujets critiques et la manière dont les auditeurs prévoient de traiter les domaines des nouveaux risques ou des risques qui ont évolué.
- Les changements dans la façon dont les auditeurs identifieront et testeront le contrôle interne. Des risques de fraude accrus liés à la pression pour atteindre les objectifs financiers sont-ils nés ?





Analyser les enjeux liés à l'éthique, l'environnement, le social et la gouvernance de l'entreprise

Activistes, médias sociaux, lanceurs d'alerte, associations de la société civile ... autant d'acteurs exacerbant l'exigence de transparence accrue de l'entreprise. La culture et les valeurs de l'entreprise, son engagement en matière d'intégrité et de conformité légale, ainsi que sa réputation sont rendues aujourd'hui pleinement visibles et vérifiables. Une faille en matière d'éthique ou de conformité a désormais un

impact sur la réputation de l'entreprise bien plus élevée que jamais. Par ailleurs, depuis plusieurs années, les entreprises sont confrontées à des demandes croissantes –d'investisseurs, d'agences de notation, de fonds d'investissement, d'employés et futurs recrutés, de clients...- pour une information plus transparente et de meilleure qualité sur les enjeux et les risques ESG.

Apprécier l'accent mis sur l'éthique de l'entreprise et la conformité

Le ton donné au sommet de la hiérarchie ou « tone at the top » et la culture de l'ensemble de l'entreprise sont essentiels à un programme de conformité efficace, en ce sens où ils traduisent les valeurs affichées de l'entreprise. Cela est particulièrement vrai dans un environnement d'affaires rendu plus complexe et alors que les entreprises évoluent rapidement pour innover, capitaliser sur les opportunités liées à de nouveaux marchés et s'engager avec davantage de fournisseurs et de tiers dans des chaînes d'approvisionnement de plus en plus composites. En plus de l'environnement réglementaire

mondial -l'éventail de réglementations relatives à la protection des données, à l'environnement, aux dispositifs anticorruption- les risques de défaillance ou de non-conformité sont nombreux et exigent de plus en plus de vigilance. Il est donc important de veiller à l'engagement clair et déterminé de l'instance dirigeante pour insuffler la culture de la conformité dans toute l'organisation en mettant l'accent sur les comportements vertueux et non uniquement sur les performances. Face à l'ampleur de la crise vécue en 2020, le leadership et la communication sont essentiels.

De notre point de vue, le comité d'audit pourra apprécier la culture d'entreprise au travers notamment des questions suivantes :

- Le top management est-il sensible aux problèmes de ressources humaines découlant de la COVID-19 ?
- La culture de l'entreprise permet-elle aux équipes de faire ce qu'il faut en toute sécurité ?
- Le risque d'une faille éthique est-il bien pris en compte, en particulier dans un environnement de contrôle aux barrières affaiblies ou dans un contexte où l'exposition au risque de fraude et de corruption est accrue ?
- La conformité réglementaire et les programmes de contrôle de l'entreprise sont-ils à jour, couvrent-ils tous les fournisseurs de la chaîne d'approvisionnement et l'ensemble des tiers sensibles ? Les codes de conduite et règlements de l'entreprise exposent-ils clairement ses attentes et selon les normes éthiques appropriées ?
- Les canaux de signalement des lanceurs d'alerte et des processus d'enquête interne de l'entreprise sont-ils efficaces ? Le comité d'audit voit-il toutes les plaintes des lanceurs d'alerte et les rapports sur la manière dont elles sont traitées ? Sinon, quel est le processus de filtrage des plaintes qui sont finalement portées à l'attention du comité d'audit ?

Examiner la mise en œuvre de la politique ESG de l'entreprise

Comment l'entreprise définit-elle son objet social et comment considère-t-elle les intérêts des parties prenantes - employés, clients, fournisseurs et communautés - en plus des actionnaires ? Ces demandes ont de plus en plus de poids, en particulier de la part des investisseurs qui exercent des pressions lors des assemblées d'actionnaires et des nominations des administrateurs. Il est probable que la saison des proxys 2021 comportera un nombre important de propositions relatives aux sujets ESG.

Les événements de l'année écoulée ont focalisé les entreprises sur le « S » de l'ESG, et ce compte tenu de l'importance des sujets sociaux. Mais les demandes des parties prenantes ne se limitent pas aux seules questions sociales, elles s'intéressent à la création de valeur durable à long terme et le sujet des questions climatiques continue d'être une priorité pour de nombreux investisseurs institutionnels.

L'ESMA a d'ailleurs rappelé en octobre 2020 aux sociétés dans leurs déclarations de performance extra-financière, d'évaluer soigneusement la manière dont leurs problématiques extra-financières ont été prises en compte. De même, l'ESMA a rappelé la nécessité de communiquer, le cas échéant, sur les risques physiques et de transition liés au changement climatique, ainsi que sur les mesures mises en place pour prévenir l'apparition de ces risques et en atténuer les effets, et a suggéré que les sociétés apprécient l'évolution des risques et opportunités liés au changement climatique dans leurs processus de planification. Elle a également conseillé d'apporter des précisions sur l'horizon de temps auquel les risques potentiels peuvent se matérialiser pour refléter l'incertitude à court, moyen et long terme et les conséquences qu'elle peut avoir sur leurs activités.

De son côté, l'AMF a rappelé ses recommandations en matière de gouvernance. Elle est traditionnellement revenue sur les sujets de rémunération, en pointant notamment le juste équilibre à trouver entre la transparence de la politique de rémunération et la marge de manœuvre conservée par le conseil dans ce domaine, ainsi que l'information sur le niveau de réalisation des critères de performance qui n'est pas toujours détaillée ou ne l'est, pour les rémunérations long terme en numéraire, qu'au moment du versement.

L'AMF constate également, sur le ratio d'équité, une grande disparité des résultats qui s'explique par des différences sur le périmètre des salariés pris en comparaison et, plus généralement, sur la méthodologie retenue.

Par ailleurs, l'AMF relève une proportion insuffisante d'administrateurs indépendants au sein du conseil et/ou des comités et rappelle l'importance d'éviter la multiplication de représentants d'intérêts spécifiques au sein du conseil.

Au-delà des attentes du régulateur français et européen des marchés financiers, les demandes des parties prenantes se multiplient pour des rapports ESG plus détaillés, avec des informations comparables et cohérentes, et la manière dont elles sont liées à la stratégie et à la performance. Il s'agit de savoir comment les risques et opportunités ESG sont traités, leur impact sur la création de valeur à long terme. Les investisseurs veulent comprendre quels enjeux ESG revêtent une importance stratégique pour l'entreprise.



Se pose la question de savoir si c'est à un comité du conseil ou au conseil lui-même d'examiner les mesures prises en matière de RSE. Si cette mission est confiée au comité d'audit, ce dernier dispose-t-il des ressources et des disponibilités suffisantes ?

Sur ce thème de la RSE, il pourrait être utile de s'interroger notamment sur :

- L'entreprise aborde-t-elle l'ESG en tant qu'enjeu stratégique à long terme et l'intègre-t-elle dans les activités principales de l'entreprise (stratégie, opérations, risques, incitations et culture d'entreprise) pour stimuler la performance et la création de valeur à long terme ?
- Y a-t-il un engagement clair et un leadership fort de la part de la direction ainsi qu'une adhésion à l'échelle de l'entreprise ?
- Quels sont les contrôles mis en place pour garantir la qualité des informations ESG publiées ? Ces informations sont-elles revues avec la même rigueur que l'information financière ? L'entreprise obtient-elle l'assurance d'un tiers pour offrir aux investisseurs un niveau de confort suffisant ? Enfin, le comité d'audit ou le conseil reçoit-il des rapports sur les processus utilisés pour générer les informations ?
- Compte tenu des méthodologies variantes des notations et des cadres de reporting ESG, le management réévalue-t-il la portée et la qualité des rapports et des informations ESG de l'entreprise, y compris l'analyse comparative par rapport aux pairs ?
- Les objectifs et engagements RSE -en premier lieu, les enjeux de nature physique ou de transition liés au changement climatique, mais aussi, les enjeux sociétaux, compte tenu de leur importance croissante, sont-ils pris en compte dans l'information financière ? Le comité d'audit a-t-il connaissance des potentiels impacts comptables liés aux engagements ESG ou en matière de climat, concernant l'évaluation de certains actifs ou passifs (dépréciation, évaluation à la juste valeur ou durée d'utilité de certains actifs, provisions...), dans un calendrier plus court que l'horizon des engagements ou enjeux RSE ?



Contacts

Jean-Marc Discours

Associé
Président de l'ACI France
E-mail : jdiscours@kpmg.fr

Etienne Cunin

Director
E-mail : ecunin@kpmg.fr

Catherine Porta

Associée
E-mail : cporta@kpmg.fr

Valérie Charrier

Manager Marketing
E-mail : vcharrier@kpmg.fr

Stella Vitchérian

Associée
E-mail : svitchenian@kpmg.fr

Site : audit-committee-institute.fr
E-mail : fr-auditcommittee@kpmg.com

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 de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent 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.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG [Imprimé en France] - Réalisation : ACI - Janvier 2021