

Conflit en Ukraine : Quels enjeux pour le Conseil ?

Audit Committee Institute



Au fur et à mesure de l'évolution du conflit russo-ukrainien, les entreprises ont dû agir rapidement pour assurer la sécurité de leurs équipes tout en se préservant des impacts économiques et des perturbations opérationnelles à venir. De nombreuses entreprises réévaluent maintenant leurs activités en Russie, certaines y limitant leurs opérations ou décidant de quitter totalement le pays. Pendant ce temps, les entreprises ayant des activités en Ukraine ont suspendu leurs activités. Même pour les entreprises qui n'opèrent pas dans la région, le conflit ajoute de nouveaux risques à une économie mondiale déjà aux prises avec l'inflation et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement.

Bien que les implications pour les entreprises varient selon le secteur et l'implantation géographique, le présent document examine un certain nombre de **points d'attention que les conseils d'administration doivent examiner**.



La protection des équipes et des personnes touchées par le conflit

L'impact du conflit sur la vie ukrainienne – près de 4 millions de réfugiés fuyant le pays¹ au moment de la rédaction du présent article – s'est imposé dans le monde entier, aggravant l'anxiété et le bilan que deux années de difficultés liées à une pandémie ont déjà fait peser sur les personnes. Il est essentiel de comprendre comment l'entreprise soutient ses équipes en Ukraine, en Europe et dans le monde entier. Pour les entreprises ayant une base d'employés importante en Russie, la décision de cesser ou non leurs activités, à la lumière des risques et des pressions liés à la réputation, sera sans aucun doute difficile à prendre.



Les prises de positions publiques de la société

L'attente de l'opinion publique est forte de voir les entreprises faire des déclarations publiques condamnant l'invasion russe (comme de nombreuses

entreprises l'ont déjà fait). Il est aussi possible que des activistes demandent aux entreprises de se désengager en Russie. Ces attentes exigent d'avoir un processus interne clair pour déterminer et articuler les positions publiques de l'entreprise avec cohérence, ce qui est valable sur cette crise mais aussi pour d'autres crises majeures. Des actions décisives pourraient être nécessaires car les équipes, les clients et la société dans son ensemble s'attendent à ce que les conseils d'administration se comportent de manière responsable.

De même, il faudrait veiller aux éventuels problèmes de réputation qui pourraient résulter de la circulation de fausses informations via les principaux réseaux sociaux et comprendre comment l'entreprise est perçue par ses parties prenantes et le grand public dans le contexte du conflit et de son évolution. Il conviendrait de communiquer de façon proactive avec les principaux investisseurs au sujet de la raison d'être et des répercussions de la ou des positions de l'entreprise.

1. HCR - Un mois après le début de la guerre, près d'un quart de la population ukrainienne est déplacée ([unhcr.org](https://www.unhcr.org))



Cybersécurité

Comme l'a recommandé l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI)², toutes les entreprises doivent être en position d'alerte renforcée lorsqu'il s'agit de cybersécurité et de protection de leurs actifs les plus critiques.

Le risque accru de cyberattaques – qu'il s'agisse de représailles russes pour des sanctions ou du soutien public à l'Ukraine, d'une augmentation des activités de piratage et de ransomware, ou de l'impact des programmes malveillants russes « libérés dans la nature » – devrait être à l'origine de nouvelles réflexions, comme l'examen des plans de continuité d'activité et l'évaluation des vulnérabilités des tiers/fournisseurs.



Les questions macroéconomiques, commerciales et de chaîne d'approvisionnement

L'impact du conflit sur l'économie mondiale continuera d'être multidimensionnel et interconnecté – de l'augmentation des coûts de l'énergie et de l'alimentation aux perturbations de la chaîne d'approvisionnement, au ralentissement de la croissance économique et à la volatilité continue des marchés financiers. Les inquiétudes concernant l'inflation ont déjà entraîné une hausse des taux d'intérêt par les banques centrales, ce qui a des conséquences sur les décisions d'allocation des capitaux. Les restrictions commerciales et le respect des sanctions et des contrôles à l'exportation – y compris la compréhension des risques liés aux contreparties et aux tiers – doivent être au premier plan.

Pour en savoir plus sur les sanctions européennes envers la Russie et les exportations interdites, vous pouvez consulter l'alerte publiée par KPMG Avocats le 1^{er} mars dernier³.



Volatilité géopolitique et profil de risque de l'entreprise

Il conviendrait de réévaluer le profil de risque global de l'entreprise dans le contexte d'une dynamique géopolitique changeante – en Europe et dans le monde entier. Ces incertitudes géopolitiques soulignent l'importance d'un réexamen régulier des hypothèses

stratégiques de l'entreprise, en faisant de la préparation et de la révision des scénarii un processus continu et itératif.

Plus fondamentalement, le Conseil doit se demander si la rapidité et l'impact du conflit ont fait émerger des lacunes ou points critiques dans le processus de gestion des risques de l'entreprise ou dans la surveillance des risques par le conseil d'administration – et qui doivent être résolus.



Etats financiers et rapports annuels

Les événements et les conditions du marché associés au conflit russo-ukrainien peuvent avoir des implications importantes en matière de comptabilité et d'audit. Le conseil d'administration devra comprendre la nature et l'étendue de toute exposition financière et opérationnelle et les répercussions potentielles sur les états financiers, en particulier l'évaluation par la direction de la continuité d'exploitation et la nécessité de fournir des informations supplémentaires pour tenir compte des incertitudes et de la volatilité déclenchées par la crise.

Pour les états financiers clos au 31 décembre, et pour les arrêtés de comptes postérieurs au 24 février 2022, les impacts seront à considérer comme des événements post clôture n'entraînant pas d'ajustements des valeurs des actifs et passifs mais exigeant la communication d'information en annexe, notamment sur une interruption importante des activités, tout dommage/destruction d'actifs non financiers ou la saisie/expropriation d'actifs par les autorités gouvernementales.

L'ESMA, en coordination avec les autorités nationales, suit de près les impacts sur les marchés financiers de la guerre en Ukraine et des sanctions à l'encontre de la Russie. Elle a publié le 14 mars 2022 un communiqué⁴ présentant les activités spécifiques de supervision et de coordination mises en œuvre dans ce cadre, ainsi que des points de vigilance à destination des sociétés cotées en leur rappelant leurs obligations de transparence en matière d'information permanente (abus de marché) et périodique (rapports financiers annuel et semestriel).

L'ESMA invite en particulier les sociétés cotées à :

- communiquer dès que possible toute information privilégiée relative aux impacts de la crise sur leurs activités, perspectives et situation financière, sauf si les conditions sont remplies pour différer une telle information ;

2. Tensions internationales : renforcement de la vigilance cyber : <https://www.ssi.gov.fr/actualite/tensions-internationales-renforcement-de-la-vigilance-cyber/>
Bulletin du Centre gouvernemental de veille d'alerte et de réponse aux attaques informatiques (CERT-FR) mis à jour régulièrement : <https://cert.ssi.gov.fr/cti/CERTFR-2022-CTI-001/>

3. Sanctions européennes envers la Russie, Des exportations interdites, par Stéphane Chasseloup (Associé), Ruth Guerra (Associée) et Olivier Sorgniard (Directeur) de KPMG Avocats <https://home.kpmg/fr/fr/home/services/kpmg-avocats/kpmg-avocats-actualites/sanctions-europeennes-envers-la-russie.html>

4. <https://www.esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-coordinates-regulatory-response-war-in-ukraine-and-its-impact-eu-financial>

- publier des informations qualitatives et quantitatives sur les impacts directs et indirects actuels et prévisibles de la crise sur les activités, la stratégie, les expositions, les chaînes d'approvisionnement, la situation financière et la performance des sociétés, au sein des rapports financiers annuels 2021 si applicable, et à l'assemblée générale, ou dans les informations semestrielles à venir.

En outre, les risques posés par le conflit russo-ukrainien peuvent devoir être pris en compte dans les informations sur les facteurs de risque de la société – par exemple, si l'entreprise dépend des importations/exportations vers ou depuis la Russie ; si la Russie, l'Ukraine ou les pays touchés ont une clientèle importante ; ou si les principaux fournisseurs tiers de l'entreprise sont affectés par le conflit.



Accélération de la transition vers le zéro net

Soixante pour cent des exportations russes sont du pétrole et du gaz⁵. Se désengager du pétrole et du gaz aura un impact sur l'accès de la Russie aux ressources financières tout en s'attaquant à la crise existentielle que constitue le changement climatique. Le rapport du GIEC publié le 28 février dernier n'a pas été beaucoup commenté. Néanmoins, le GIEC a publié un avertissement sans

équivoque⁶ : « *Le changement climatique dû aux activités humaines provoque des perturbations dangereuses et généralisées dans la nature et affecte la vie de milliards de personnes dans le monde, malgré les efforts déployés pour réduire les risques. Les populations et les écosystèmes les moins aptes à y faire face sont les plus durement touchés.* »



Priorités politiques du gouvernement

Il convient de suivre l'orientation des politiques gouvernementales susceptibles d'avoir un impact sur l'entreprise et/ou ses opérations, et notamment toute évolution dans les domaines de la défense, des politiques de sanctions, de l'énergie ou de la cybersécurité.

Comme de nombreuses entreprises l'ont appris pendant la pandémie de la COVID, la profondeur et la fréquence des rapports au conseil sur la façon dont l'entreprise réagit à une crise doivent trouver un équilibre afin de tenir le conseil suffisamment informé sans le surcharger.

Le conflit entre la Russie et l'Ukraine et ses implications géopolitiques plus larges renforcent également l'importance de disposer d'une expertise géopolitique, que ce soit au sein du conseil d'administration, de la direction ou en ayant recours à des experts externes.

5. <https://www.bbc.com/future/article/20211115-climate-change-can-russia-leave-fossil-fuels-behind>

6. Communiqué de presse | Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability (ipcc.ch)

NOUS CONTACTER

Jean-Marc Discours

Associé

Président de l'ACI France

E-mail : jdiscours@kpmg.fr

Site : audit-committee-institute.fr

E-mail : fr-auditcommittee@kpmg.fr

Etienne Cunin

Director

E-mail : ecunin@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 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.

© 2022 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 – Mars 2022