

# Dix points d'attention pour les comités d'audit pendant la crise du COVID-19

**Audit Committee Institute France**

Avril 2020

Du fait de l'impact du COVID-19 sur l'économie et la marche des affaires, (re)prioriser l'agenda des conseils et des comités d'audit devient fondamental. La période qui s'annonce requerra un soin tout particulier à équilibrer le traitement de l'urgence, la recherche d'une agilité à moyen terme et la réflexion stratégique qu'il faut repenser à long terme.

Dans cette période inédite de crise, le comité d'audit doit rester au fait des événements et des réponses apportées. Il doit suivre de près les analyses d'impact opérationnel et financier, examiner les réponses proposées et veiller à ce que l'information financière soit préparée et diffusée en conformité avec les prescriptions normatives et réglementaires. Il doit pouvoir communiquer de façon appropriée avec les parties prenantes, internes et externes.

Dans ce document, nous avons listé **dix sujets d'importance** que les comités d'audit se doivent d'examiner et de discuter avec le management dans l'objectif de faire face aux enjeux et de saisir les opportunités qui se présentent aujourd'hui et dans le futur.

# COVID-19



## Un choc économique sans précédent ...

- Le COVID-19 suscite d'importantes incertitudes sur l'économie et affecte de façon très négative la consommation à court terme, l'investissement et le commerce extérieur.
- Les entreprises doivent apporter une réponse rapide aux enjeux court terme soulevés par le COVID-19, tels que la continuité de l'activité, la trésorerie, la défense de la valeur et du chiffre d'affaires et la communication financière immédiate.
- Habituellement, l'incidence des catastrophes naturelles sur l'économie sont circonscrits et limités dans le temps. Le marché se stabilise graduellement et la consommation et les investissements stoppés pour un temps repartent, contribuant au rebond de l'économie.
- Il est donc primordial de réévaluer les modèles d'affaires, les processus opérationnels de même que les structures de coût.

## ... mais aussi des opportunités à identifier et à saisir

- La crise peut amener des opportunités de transformation dans la marche courante de l'activité comme pour des modèles d'affaires émergents. Alors que ce « cygne noir », événement supposé improbable mais majeur, impacte de plein front le commerce physique traditionnel et les industries du tourisme, l'économie digitale bénéficie d'une énorme potentiel de croissance.
- Le « *big data* » et les applications d'Intelligence Artificielle sont aussi largement sollicités pour les actions de maîtrise et de contention de la pandémie. La nouvelle économie est appelée à jouer un rôle de plus en plus important dans le futur.



Dans ce contexte, les Opérations, la Finance et la Stratégie sont **trois domaines majeurs** à considérer, affectés par des problématiques transverses :



## OPÉRATIONS



## FINANCE



## STRATÉGIE

### CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ, DIAGNOSTICS ET CHOIX TACTIQUES

Veiller prioritairement à la santé et à la sécurité des employés à travers les mesures sanitaires prises est un préalable. Il s'agit aussi pour les entreprises d'apprécier l'impact de la crise de façon holistique, se concentrer sur les actions destinées à sécuriser les opérations et les systèmes d'informations, mener les analyses et les diagnostics permettant de communiquer conformément aux règles et attentes, mais aussi réapprécier certains choix tactiques, réévaluer les activités actuelles et les portefeuilles d'actifs, considérer l'incidence des incertitudes sur les portefeuilles futurs, supporter la prise de décisions et les solutions alternatives.

### CAPACITÉS FONCTIONNELLES ET OPÉRATIONS CLÉS

Tout en s'attendant aux enjeux court terme, les entreprises doivent aussi examiner comment organiser les réponses sur les trois domaines majeurs. Il s'agit notamment de coordonner voire réallouer les ressources pour améliorer leurs capacités à fonctionner, en matière de gestion financière et de trésorerie, d'optimisation des coûts, de gestion des systèmes d'information, de gestion des risques et du contrôle interne.

### TRANSFORMATION

L'impact de la crise et les enseignements à en tirer peuvent conduire à un ajustement des comportements, des processus, des objectifs. Que cela se traduise dans les opérations, les actions de financement et d'auto-financement, jusque dans les réflexions sur la raison d'être et les orientations stratégiques de l'entreprise, la marche des affaires fera davantage de place à la résilience et à l'agilité. Il sera impératif de s'appuyer sur la technologie et l'innovation pour en maximiser le bénéfice et conduire la transformation.



## Evaluer le plan de continuité d'activité au sein du dispositif de gestion de crise

### ENJEUX

Comment l'entreprise peut-elle traverser la crise tout en assurant la continuité de ses opérations ? Comment apporter des réponses rapides aux problématiques de gestion des ressources humaines, des sites de production, de formation et de communication avec les parties prenantes qu'elles soient internes et externes ?

### BONNES PRATIQUES

Un Plan de Continuité d'Activité (PCA) est généralement constitué de 8 éléments clés : comités de direction et de pilotage, plans de mise en œuvre, gestion des opérations clés, support à la continuité d'activité, risques liés aux sites et installations, plans de reprise d'activité, communication et gestion du changement.

Il convient d'apprécier l'impact du COVID-19 dans toute la diversité de ses effets, en termes financiers, juridiques, sociaux, contractuels, assurantiels, opérationnels sur les sites et installations, les systèmes d'information et les réseaux.

Un PCA mené par une équipe dédiée est une étape incontournable pour piloter avec réactivité et cohérence les problématiques de continuité des opérations. Mais, cette cellule de crise se doit aussi d'être pilotée par la direction générale pour coordonner les initiatives.

Les solutions de continuité d'activité doivent apprécier les impacts de la crise sur le flux de trésorerie, la chaîne

d'approvisionnement, le chiffre d'affaires et les coûts, les restrictions de déplacement, la capacité des employés à retourner sur leur lieu de travail, ainsi que les processus de prise de décision.

Le PCA doit être conçu comme un dispositif de gestion intégrée identifiant les scénarii potentiels et leurs incidences. C'est un cadre prévoyant des capacités de réponses agiles et résilientes sur le plan des opérations. Il doit protéger efficacement les intérêts des actionnaires, la réputation, la marque et la création de valeur.

Pendant la pandémie, bon nombre d'entreprises peuvent estimer que leurs PCA d'origine ne traitent que des zones spécifiques et insuffisamment coordonnées. De fait, les responsabilités peuvent manquer de clarté lorsque survient la crise. Enfin, les PCA de certaines entreprises ne se concentrent pas assez sur la "reprise après sinistre" ce qui ne constitue pas une approche holistique et effective de gestion de crise.



## Organiser les réponses aux menaces actuelles et à venir

### ENJEUX

Comment l'entreprise peut-elle adopter un mode de gestion de crise souple et agile face aux incertitudes actuelles et à venir du COVID-19 ? Quelles sont les activités, positions et opérations clés auxquelles la priorité doit être donnée ? Comment maintenir les lignes de défense essentielles face aux disruptions de l'environnement de contrôle et envisager les différents scénarii potentiels ?

### BONNES PRATIQUES

Plusieurs entreprises se trouvent prises au dépourvu et vont subir de lourdes pertes, y compris parmi celles les mieux préparées. Un plan de gestion de crise global peut aider l'entreprise à palier les effets défavorables de la crise plus rapidement et plus efficacement.

Les entreprises doivent hiérarchiser leurs activités et identifier celles qui peuvent être interrompues et celles qui ne le peuvent pas, celles qui peuvent être transformées, apprécier les modalités organisationnelles et techniques permettant à chaque département de maintenir ses activités, définir des modes alternatifs dégradés, préparer la transmission des connaissances et sonder la résilience des tiers.

L'analyse de scénarii et les simulations de mise en tension doivent être poursuivies et développées pour prendre pleine considération du champ des possibles, que ce soit en matière de chaîne d'approvisionnement, de résistance financière des partenaires, de risques géopolitiques, de sinistres, de menace terroriste ou de cyber sécurité.

Les plans de gestion de crise doivent être régulièrement mis à jour et testés dans la mesure du possible. Les impacts potentiels sur les infrastructures critiques doivent être examinés tout comme les processus de reporting et de prise de décision pendant la crise et le confinement en particulier.

Les entreprises devront revisiter leur registre de risques pour identifier les zones d'exposition nouvelles/ émergentes, incluant ceux issus des modes opératoires nouveaux ou dégradés qu'elles adoptent, et renforcer leur couverture pour les événements à venir. Elles doivent s'assurer 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, collecte des informations de gestion clés, maintenance et sécurité des accès aux systèmes d'information.

Il est également important d'identifier tôt les signaux faibles de survenance de risques subséquents, pour prévenir les scénarii catastrophes négligés ou anticiper les facteurs de risques secondaires qui pourraient succéder aux risques primaires du confinement ou de la crise à court terme.

Il est enfin fondamental de continuer à réaffirmer, animer et faire vivre la culture du contrôle et de la conformité dans le nouvel environnement de travail. Il est utile de sensibiliser les collaborateurs à la vigilance face aux éventualités de fraudes opportunistes et actions malveillantes face à des modes de travail inhabituels et des barrières affaiblies.





## Renforcer l'agilité et la résilience grâce à la technologie

### ENJEUX

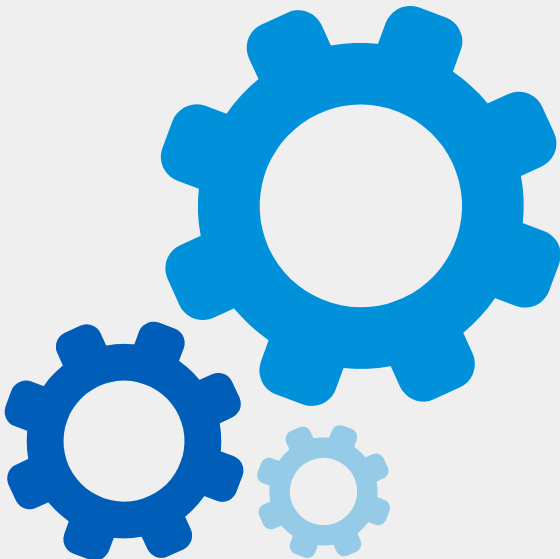
Comment les entreprises peuvent-elles améliorer l'efficacité, l'agilité et la résilience de leur gestion en s'appuyant sur les technologies de l'information ? Existe-t-il des solutions de travail faisant appel au cloud, à la robotisation et l'automatisation, aux applications digitales et à l'intelligence artificielle ?

### BONNES PRATIQUES

Assurer l'intégrité et la sécurité d'accès aux informations clés et sensibles nécessaires aux opérations - où que ce soit et à tout moment pendant la pandémie – est devenu une préoccupation majeure des CIOs et COOs.

Pendant la pandémie, de nombreuses entreprises font appel au télétravail. Des outils bureautiques en ligne dont les messageries instantanées, les espaces collaboratifs virtuels, les webinars, etc. sont largement utilisés. De plus, certaines font appel à des modes de travail flexibles en développant ou intégrant des applications numériques intelligentes et des plateformes de service.

Ultimement, la transformation digitale visera à permettre d'opérer 7 jours sur 7, 24h sur 24 via des traitements robotisés et automatisés et à construire un environnement sécurisé et efficace dans le cloud accessible depuis de multiples sites. Les modes collaboratifs à distance et le télétravail deviennent clés dans l'infrastructure digitale. Mais cela ne se construit pas du jour au lendemain. Les entreprises doivent élaborer des plans et des stratégies de mise en œuvre adaptés à leurs modèles d'affaires et à leurs besoins





## Analyser et communiquer les impacts dans le reporting financier

### ENJEUX

Comment les entreprises doivent-elles traduire les enjeux liés au COVID-19 dans leur processus de communication et de reporting financier, en conformité avec les directives, les normes et recommandations qui s'imposent à elles ?

### BONNES PRATIQUES

Les entreprises doivent évaluer l'impact du COVID-19 sur leurs états financiers et leurs résultats, à la lumière de leur situation spécifique.

Plusieurs instances et autorités de marché (CESR, AMF, ESMA...) ont émis des directives et recommandations pour guider les entreprises dans l'établissement de leurs états financiers 2019.

La question de savoir comment l'impact du COVID-19 doit être pris en compte dans les rapports financiers annuels 2019 doit être examinée. La crise sanitaire est constituée d'une succession d'événements, des premiers signalements en Chine en décembre 2019 et déclarations de l'OMS jusqu'aux événements les plus récents. Un consensus de place s'est dégagé pour retenir le 30 janvier 2020 - date de la déclaration de l'OMS sur l'urgence sanitaire publique mondiale - comme fait générateur d'un « événement post-clôture » (EPC) pour les clôtures au 31 décembre 2019.

Dans le référentiel IFRS, cet EPC est considéré comme « non adjusting » sur les montants comptabilisés et les évaluations au 31 décembre 2019 (sauf si la continuité d'exploitation est définitivement compromise).

En règles françaises, cet EPC est considéré comme n'ayant pas de lien direct et prépondérant avec une situation existant à la clôture. Néanmoins une information circonstanciée est attendue en annexe (nature de l'événement et impact estimé ou indication que cette estimation n'est pas possible). Les marchés financiers portent une attention particulière à la transparence des émetteurs sur leur exposition aux incidences de l'épidémie, sur le plan de leur activité, de leur performance et de leurs perspectives et prévisions. Certains éléments concernent aussi les sociétés non cotées au titre des informations à publier dans les comptes et le rapport de gestion.

Les principaux enjeux portent, de façon non limitative, sur les dépréciations (actifs financiers et non financiers, créances, stocks), les instruments financiers, les défauts de remboursement et de liquidité, les défauts d'approvisionnement, de production et de livraison, les impacts fiscaux (y compris perspectives de récupération des déficits) et sociaux.





## Se concentrer sur la gestion et le pilotage de la trésorerie

### ENJEUX

Comment les entreprises appréhendent-elles l'impact de la crise sur leurs liquidités, financements et capacité d'auto-financement ? Comment assurer une gestion efficace de leur trésorerie, tout en en pérennisant le pilotage ?

### BONNES PRATIQUES

Durant la crise, les entreprises peuvent faire face à des situations extrêmes telles qu'un effondrement des ventes et de graves difficultés de trésorerie. Il est nécessaire d'apprécier l'impact financier de la pandémie à très court terme mais aussi en sortie de crise et dans la phase de reprise de l'activité et de relance.

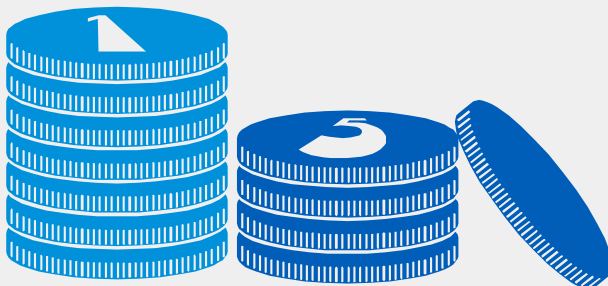
Les entreprises peuvent adopter des mesures conservatrices de contrôle des dépenses ou d'économies d'urgence, réduire les coûts fixes ou variables ou restreindre les investissements capitalisés.

Une gestion efficace du BFR est essentielle pour préserver la trésorerie et la liquidité : réduction du délai de recouvrement des créances (quick wins, solutions de factoring...), négociation étroite avec les partenaires, monitoring

quotidien du flux de trésorerie, recherche de financements d'urgence, appel aux mesures exceptionnelles accordées par l'Etat pour minimiser les conséquences financières et fiscales défavorables, etc.

Dans un 2<sup>e</sup> temps, les simulations d'impact sur les drivers clés de l'activité et les modélisations type s'appuyant sur schémas probabilistes et courbes de reprises compléteront les projections à un peu plus long terme, pour soutenir les prises de décision et actions de pilotage.

Il pourra être nécessaire de pérenniser un mode de pilotage fin des niveaux de trésorerie, réviser et affiner les prévisions de trésorerie et des plans de financement, identifier des leviers de financement alternatifs en substitution ou en relais des aides et des mesures temporaires d'urgence.







## Renforcer les fonctions administratives et financières

### ENJEUX

Comment ces fonctions peuvent-elles être optimisées et renforcées et ainsi apporter un solide appui au management, aux processus décisionnels et aux opérations ?

### BONNES PRATIQUES

Au fil de la pandémie, de nouvelles problématiques opérationnelles et financières émergent, dont la désorganisation du travail et des plans de charge, l'augmentation des charges d'exploitation et la tension des flux de trésorerie. La finance doit donner la priorité au soutien de la continuité de l'activité, à la fluidité du processus décisionnel, à la gestion résiliente des finances et à la mobilisation des capacités de réponse à la crise. Il est impératif de construire une gestion financière digitalisée, agile et intelligente pour faire face aux enjeux.

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 décision stratégiques et les opérations. Cette agilité passe par une définition claire des responsabilités, des structures financières souples et des prestations dématérialisées évolutives. L'enjeu est de transformer la fonction finance en une fonction front-office apte à produire des prévisions financières dynamiques



## Rationaliser les coûts

### ENJEUX

Comment revoir la structure de coût par l'analyse des données, la gestion du besoin en fonds de roulement, la gestion de l'approvisionnement et mettre en œuvre le cas échéant des mesures systématiques d'optimisation des dépenses d'exploitation ?

### BONNES PRATIQUES

Du fait de la crise, les entreprises se concentrent immédiatement sur la protection du chiffre d'affaires, le besoin en fonds de roulement et les créances.

Des outils peuvent être utilisés pour réestimer quantitativement les économies potentielles et les retours sur investissement.

L'analyse des données, les programmes de restauration de la chaîne d'approvisionnement, le pilotage fin du

besoin en fonds de roulement peuvent permettre d'identifier des opportunités en matière de rationalisation des dépenses. Par exemple, l'analyse détaillée des postes du compte de résultat et des divers clés peut révéler des inefficiences.

A moyen terme, la crise amènera les entreprises à réévaluer l'ensemble de leur chaîne de valeur, à envisager des changements dans leur mode opératoire, et à identifier les zones potentielles d'optimisation des coûts.



## Repenser la marche des affaires, les portefeuilles d'actifs et l'allocation des capitaux

### ENJEUX

Comment les entreprises doivent-elles (ré)apprécier leurs choix stratégiques et leurs options de transformation à la lumière des changements à moyen et long terme ? Les entreprises doivent-elles réévaluer leur activité actuelle et leurs portefeuilles d'actifs ? Comment considérer l'impact sur les futurs portefeuilles de la volatilité et des multiples incertitudes planant sur leurs interactions et leur environnement ?

### BONNES PRATIQUES

La pandémie a accru le risque exogène d'un environnement déjà complexe et volatile. Les modèles d'affaires traditionnels sont remis en question et les entreprises cherchent à les transformer pour restaurer leur compétitivité. La réussite de telles transformations dépendra de la justesse des prises de décisions et de leur exécution.

Pour que les entreprises survivent et réussissent dans un monde à la complexité accrue, un changement d'état d'esprit est nécessaire et le regard porté sur les incertitudes et les stratégies correspondantes se doit d'être adaptatif, dynamique, résolument prospectif et robuste.

La gestion de l'activité et du portefeuille d'actifs est critique et la stratégie de portefeuille doit prendre en considération la volatilité et les interactions d'incertitudes multiples.

Il en est de même pour l'allocation des capitaux, compte tenu des conditions de marché (y compris incertitudes du marché des fusions/acquisitions) et des contraintes de liquidité.

Etre capable de mesurer précisément des facteurs complexes et envisager les compromis stratégiques adéquats devient crucial pour guider les entreprises vers la reprise et la transformation.

L'analyse stratégique des portefeuilles devrait prendre en compte les éléments suivants :

- Scenarii futurs : ne pas considérer seulement les scenarii présumés mais aussi les scenarii 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) ;
- Multiplicité des acteurs externes : la multiplicité des parties prenantes et des tiers ajoute des complexités supplémentaires et une approche de jeu interactif pourrait aider à mieux comprendre la dynamique et les stratégies optimales ;
- Compréhension des comportements : il est utile de tenter d'avoir une bonne compréhension des comportements économiques pour les anticiper voire les influencer ;
- Incertitude profonde : élaborer une stratégie non seulement optimale mais aussi robuste pour faire face au climat de grande incertitude ;
- Alignement des parties prenantes internes : l'engagement des parties prenantes dans les débats, la réflexion et l'analyse est crucial pour élaborer une stratégie optimale et robuste.



## Adopter une approche prospective de la gestion des risques

### ENJEUX

Comment les entreprises doivent-elles réviser l'efficacité de leur gestion des risques ? Comment adopter un dispositif mieux articulé avec la stratégie et davantage tourné vers l'« à venir » ? Comment accroître sa pertinence et sa valeur ajoutée, à travers la quantification des risques, la simulation et les tests de sensibilité, la planification stratégique ?

### BONNES PRATIQUES

Affectant durement certaines entreprises, la pandémie est pour elles le révélateur de sérieuses déficiences dans leur approche actuelle de gestion des risques.

Du retour d'expérience COVID-19 en matière de dispositif de gestion des risques, le degré de tolérance ou d'appétence au risque et les comportements peuvent ressortir modifiés. L'accent sera davantage mis sur la prospective, la résilience et la flexibilité.

Les dispositifs de gestion des risques devraient permettre la mise en place anticipée de mesures préventives pour faire face aux incertitudes majeures, de façon prospective. Ils devraient prendre en compte divers scénarii extrêmes avec suffisamment de profondeur.

Les secteurs bancaires et de l'assurance ont développé des modèles de quantification et de test de mise en tension plus sophistiqués. Les institutions non financières doivent renforcer leur approche en la matière.

La gestion des risques devrait 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.

Cela suppose des ressources étendues et des techniques plus sophistiquées sur l'identification et la projection de scénarii, l'analyse quantitative des risques, le pilotage proactif des risques stratégiques et opérationnels clés.





## Saisir les opportunités de développement et de transformation stratégique

### ENJEUX

Comment les entreprises prennent-elles en considération et évaluent-elles l'impact potentiel de la crise à long terme, à la lumière des enjeux portés par la technologie et l'innovation ? En effet la pandémie aura aussi des implications long terme sur l'économie et la transformation des activités. Comment leur futur modèle d'affaires évoluera-t-il ? Comment la transformation digitale affectera l'avenir du métier et comment les entreprises devront-elles y répondre ?

### BONNES PRATIQUES

L'impact de la pandémie sur les comportements prendra du temps à se dessiner, mais elle laissera son empreinte dans les états d'esprit, les processus de prise de décision.

La souplesse dans les modes opératoires sera valorisée. De nouvelles pratiques mises en œuvre pendant la crise seront pérennisées.

Une série de changements long terme et de nouveaux modèles d'affaires émergeront :

- *La façon de travailler* : du modèle traditionnel de bureaux centralisés au modèle du travail à distance avec usage généralisé des vidéo conférences, de solutions mobiles et de processus interactifs en ligne.
- *La façon de rendre les services* : le passage d'un mode traditionnel de prestation en face à face à des approches interactives en ligne sera accéléré.
- *La façon d'utiliser la technologie* : les technologies de l'information et de la communication (tel que la 5G) permettront aux entreprises de gérer leur activité plus efficacement mais aussi d'interagir avec leurs partenaires d'affaires et leurs clients avec plus de créativité.
- *La façon dont les stratégies évoluent* : les entreprises réévalueront leurs axes stratégiques pour s'adapter aux nouveaux états d'esprit, comportements, vision des risques et modèles d'affaires.



## Contacts

### Jean-Marc Discours

Associé  
Responsable de l'ACI France  
Tél. : +33 (0)1 55 68 68 83  
E-mail : [jdiscours@kpmg.fr](mailto:jdiscours@kpmg.fr)

### Catherine Porta

Associée  
Tél. : +33 (0)1 55 68 71 45  
E-mail : [cporta@kpmg.fr](mailto:cporta@kpmg.fr)

### Stella Vitchérian

Associée  
Tél. : +33 (0)1 55 68 68 30  
E-mail : [svitcherian@kpmg.fr](mailto:svitcherian@kpmg.fr)

Site : [audit-committee-institute.fr](http://audit-committee-institute.fr)

E-mail : [fr-auditcommittee@kpmg.com](mailto: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 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.

© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable 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. Réalisation : ACI – Avril 2020