

Mars 2018

A l'heure où les Comités d'audit ont à définir leur programme 2018, avec une charge de travail toujours croissante, le choix de leurs priorités dans un environnement macro-économique, certes en amélioration mais encore porteur d'incertitudes, est crucial.

En 2018, il est clair que l'information financière, la conformité, l'environnement de contrôle interne et la gestion des risques continueront d'être mis à l'épreuve par l'accélération des avancées technologiques, la remise en cause des business models par de multiples facteurs disruptifs, les cyber-risques, les attentes accrues des investisseurs en matière de transparence, ainsi que des orientations politiques spectaculaires, non seulement aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, mais également dans d'autres régions du Globe.

Ceci s'inscrit dans un contexte où l'actualité réglementaire est particulièrement riche, avec une batterie de nouveaux textes déjà entrés en vigueur ou aux échéances proches, provenant tant de l'Union Européenne que du législateur national. Par ailleurs, la prise de connaissance des constats et recommandations figurant dans les récents rapports du Haut Comité du Gouvernement d'Entreprise et de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF), émis respectivement en octobre et novembre derniers, pourra être utile au Comité d'audit.

Enfin, certains textes de nature fiscale sont apparus également sur l'écran du radar des Comités d'audit, avec notamment le fameux « Country By Country Reporting » (que les entreprises concernées ont dû effectuer avant le 31 décembre 2017) et l'aggravation des sanctions en cas de fraude fiscale prévue par la Loi de Finances pour 2018.

Il est donc essentiel, pour les Comités d'audit, d'établir un agenda ciblé et néanmoins flexible. Et il est, plus que jamais, critique de distinguer les sujets qui ont leur place dans les séances du Comité de ceux qui ne l'ont pas et de décider de ceux qui méritent un approfondissement particulier.

Sur la base de notre enquête internationale récente « Global Pulse survey 3 - Enjeux et priorités des Comités d'audit : la situation est-elle sous contrôle ? » et de nos échanges avec les membres de Comités d'audit et les dirigeants d'entreprises au cours de l'année écoulée, nous avons dressé la liste des cinq enjeux clés que les Comités d'audit doivent avoir à l'esprit pour aborder, construire et dérouler leur agenda 2018.

*

1 - Rester focalisé sur l'enjeu principal : l'intégrité et la pertinence de l'information financière

Selon l'enquête internationale précitée, près de la moitié des 800 membres de Comités d'audit ayant répondu ont déclaré qu'il est « de plus en plus difficile » de concilier, dans leur agenda, leurs responsabilités premières (supervision de l'information financière et du contrôle interne lié, ainsi que des travaux des auditeurs internes et externes) avec leurs autres missions, notamment le suivi des risques majeurs auxquels leurs entreprises sont exposées.

Et dans un environnement à la complexité croissante, porteur de multiples facteurs disruptifs, une vigilance accrue est requise pour comprendre et apprécier la justesse des positions comptables retenues par la Direction de l'entreprise et leur conformité aux normes en vigueur.

Mais il ne suffit pas que les comptes et l'information financière soient sincères et corrects, il faut aussi qu'ils soient pertinents et lisibles pour les utilisateurs, en intégrant notamment le « critère de matérialité ». A cet égard, le Comité peut se référer utilement tant aux recommandations de l'AMF que de l'IASB (projet *Better Communication in Financial Reporting*) qui encouragent vivement les entreprises à « toiler » sérieusement leurs annexes aux comptes en les simplifiant, en les clarifiant et, le cas échéant, en les restructurant.

Par ailleurs, il est important que le Comité d'audit se penche sur trois nouvelles normes d'application imminente et s'enquiert de leurs impacts potentiels :

- **IFRS 9** sur la classification et l'évaluation des actifs financiers, d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2018 ;
- **IFRS 15** sur la reconnaissance du revenu, d'application également obligatoire au 1^{er} janvier 2018 pour les sociétés dont l'exercice social correspond à l'année civile, qui impose un modèle d'analyse basé sur le transfert du contrôle ;

- **IFRS 16** sur la comptabilisation des contrats de location, applicable au plus tard au 1^{er} janvier 2019, qui implique des choix structurants à faire tant au regard des options de transition que de l'outil de gestion à utiliser.

La nouvelle norme IFRS 15 relative aux produits des activités ordinaires fournit un modèle unique de comptabilisation pour l'ensemble des secteurs d'activité, des entreprises et des zones géographiques. Si son impact varie selon les secteurs, elle impliquera des changements significatifs en termes comptables pour de nombreuses entreprises (notamment celles qui traitent de gros contrats complexes). La nouvelle norme exigera, de la part des sociétés, de nouveaux jugements et estimations.

Selon la nouvelle norme IFRS 16 sur les contrats de location, les preneurs comptabiliseront à leur bilan la plupart des contrats de location, y compris les contrats de location simple. Ceci représente un changement complet de paradigme, et bon nombre d'entités auront à relever des défis majeurs de mise en œuvre au cours de la phase de transition.

L'application de ces deux nouvelles normes ne relève pas uniquement du simple exercice comptable. Le Comité d'audit devra être régulièrement informé de l'avancement du processus dans l'ensemble de l'entreprise, notamment des éventuelles difficultés, de l'adéquation des ressources qui y sont allouées et des plans de communication avec les parties prenantes.

Le périmètre et la complexité des efforts de mise en œuvre requis, ainsi que leur impact sur l'activité, les systèmes, les contrôles et les exigences en matière de ressources, doivent donc être placés au cœur des préoccupations du Comité d'audit.

2 - Examiner attentivement les indicateurs alternatifs de performance (indicateurs non définis par les normes comptables) utilisés par l'entreprise dans sa communication financière

À la suite du rapport publié par l'Autorité Européenne des Marchés Financiers (ESMA) sur les indicateurs alternatifs de performance, d'autres autorités (notamment l'AMF) ont exprimé leurs préoccupations face à l'importance excessive accordée aux éléments de mesure alternatifs de performance par rapport aux indicateurs IFRS normés. Même si les indicateurs alternatifs de performance peuvent fournir des informations utiles sur l'entreprise et sur la pertinence de son *business model*, la façon dont ceux-ci sont présentés et rapprochés des informations présentées dans les états financiers est un point d'attention important.

Un dialogue régulier est à établir avec la Direction sur les procédures et les contrôles qu'elle applique pour la sélection et la détermination des indicateurs alternatifs de performance retenus, leur corrélation avec la situation réelle et les résultats de l'entité, ainsi que sur la capacité de ces éléments de mesure à accroître la transparence et la pertinence de l'information financière et des performances présentées, et non à en troubler la lecture et la compréhension.

Il convient donc que le Comité d'audit revoie les indicateurs alternatifs de performance présentés et s'assure, dans le cas de sociétés cotées, du respect des recommandations de l'AMF et des guidelines de l'ESMA, notamment : définition claire, justification du bien-fondé de l'indicateur concerné, réconciliation avec les états financiers, cohérence dans le temps et non-prééminence de ces indicateurs sur ceux issus des états financiers publiés.

Dans le cadre de cet exercice, le Comité d'audit doit également s'interroger sur un certain nombre de points : quels sont les facteurs clefs de création de valeur contribuant au succès à long terme de l'entreprise ? Lesquels devraient être divulgués ? Existe-t-il des sources importantes de création de valeur qui n'ont pas été indiquées dans le rapport de gestion et/ou l'information financière ? Comment ces sources sont-elles gérées, entretenues et développées (il peut s'agir, par exemple, d'effectifs hautement qualifiés, de propriétés intellectuelles spécifiques, ou d'une production particulière en interne d'immobilisation incorporelles...). Une information appropriée est-elle fournie lorsque ces éléments sont pertinents pour comprendre le développement, la performance, le positionnement de l'entreprise ou l'impact sur son activité ?

3 - Veiller à la mise en place des différentes lignes de défense en regard des nouvelles exigences légales et réglementaires

Trois mesures récentes doivent requérir l'attention des Comités d'audit :

La loi Sapin II, entrée en vigueur au 1^{er} juin 2017 et applicable aux entreprises d'au moins 500 salariés et réalisant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros, fait obligation de mettre en œuvre huit mesures spécifiques dans le domaine de la lutte anti-corruption :

- un code de bonne conduite,
- un dispositif d'alerte interne (*whistleblowing*),
- une cartographie spécifique des risques de corruption,
- des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs et intermédiaires « de premier rang »,
- des procédures de contrôles comptables internes ou externes,
- un dispositif de formation des salariés les plus exposés au risque de corruption,
- une politique de sanctions disciplinaires,
- un dispositif de contrôle et d'évaluation (*monitoring*) des diverses mesures mises en œuvre.

Des sanctions pécuniaires significatives (jusqu'à 200 000 euros et 1 million d'euros pour les personnes physiques et morales respectivement) sont susceptibles d'être infligées par l'Agence Française Anti-Corruption suite à contrôle, en cas de manquement constaté dans la mise en œuvre des mesures requises. Ces sanctions sont susceptibles de monter jusqu'à 30 % du chiffre d'affaires en cas de corruption avérée !

La loi de mars 2017 sur le devoir de vigilance des sociétés

mères et des entreprises donneuses d'ordre requiert, quant à elle, l'établissement d'un plan de vigilance « comportant des mesures raisonnables propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et sécurité des personnes, ainsi que l'environnement, en lien avec les activités de la société mère et de ses filiales et avec celle des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie ». Cette loi vise les groupes (mère et filles) employant à la clôture de deux exercices consécutifs plus de 5 000 salariés en France ou de 10 000 dans le monde.

Le Règlement Général sur la Protection des Données

Personnelles (RGPD), entrant en vigueur en mai 2018, fait obligation aux organisations (européennes mais aussi non-européennes traitant de données de ressortissants européens) qui traitent de données personnelles de mettre en place un dispositif de protection de ces dernières et de respect du droit des personnes physiques (droit à la portabilité des données et droit à l'oubli). Ces exigences impliquent la mise en place d'une organisation et de procédures appropriées au sein de l'entreprise, avec notamment la nomination d'un Délégué à la Protection des Données et la tenue d'un Registre de documentation des données traitées.

Ici aussi, la vigilance est requise, les sanctions prononcées par la CNIL en cas de manquement étant susceptibles d'atteindre 4 % du chiffre d'affaires annuel mondial de l'entreprise (avec un plafond de 20 millions d'euros).

4 - Suivre de près les facteurs de risque clés de l'entreprise et leur évolution, en liaison avec la Direction des risques et l'Audit interne

Les risques clés que le Comité d'audit est amené à suivre deviennent, depuis quelque temps, de plus en plus complexes (notamment risques liés à la cyber-sécurité et aux systèmes d'information, risques liés à la chaîne d'approvisionnement, ou encore risques de non-conformité juridique et réglementaire).

Comme le montre l'actualité récente, l'incapacité à gérer les risques clés (valeurs affichées par le Management, culture d'entreprise, conformité juridique/réglementaire, avantages incitatifs accordés, cyber-sécurité, données privées, chaîne d'approvisionnement mondiale, sous-traitance, risques environnementaux, sociaux et de gouvernance...) peut affecter la performance financière de l'entreprise et endommager sa réputation. Le temps et l'expertise nécessaires au Comité pour surveiller ces risques majeurs doivent donc être reconsidérés.

Le Comité d'audit se doit de collaborer étroitement avec la direction des risques et la direction de l'audit interne afin d'identifier les risques majeurs pouvant mettre à mal la réputation de l'entreprise, sa stratégie, ses opérations. Il doit s'assurer que l'audit interne est focalisé sur les risques clés et les contrôles liés. Son plan d'audit est-il fondé sur les risques et modulable ? S'adapte-t-il aux changements affectant l'activité et les risques auxquels l'entité est exposée ? En quoi l'environnement opérationnel évolue-t-il ? Intègre-t-on bien les risques menaçant l'organisation dans sa globalité : transformation digitale, chaîne d'approvisionnement, sous-traitance, ventes et canaux de distribution ?

L'entreprise est-elle sensible aux avertissements et signaux défavorables reçus concernant la sécurité, la qualité des produits et la conformité ?

Dans ce contexte, il est nécessaire que le Comité d'audit se fasse présenter régulièrement une version actualisée de la cartographie des risques de l'entreprise avec une focale sur :

- Les *cyber-risques* : ils peuvent porter atteinte tant à l'entreprise elle-même (atteinte à l'image, « prise en otage » du système d'informations, pertes opérationnelle et financière) qu'aux personnes en lien avec l'entreprise (fuites de données personnelles) ou aux investisseurs (baisse du cours de bourse, perte de valeur de l'entreprise), les attaquants disposant aujourd'hui de véritables capacités en cyber-technologie et en connaissance des métiers des entreprises.

Quelques interrogations ont d'ailleurs, dans ce contexte, vu le jour : le cyber-risque doit-il requérir une attention particulière au niveau du Conseil d'administration lui-même ? Ou bien être traité au niveau d'un comité spécialisé ? Un comité de la conformité doit-il être créé ?...

- Les *risques géopolitiques* : avec notamment l'impact du Brexit ou de l'environnement de pays à risques dans lesquels l'entreprise exerce ses activités.

Et de façon globale, il est important que le Comité assure, avec le management, un suivi des mesures de remédiation prises suite aux constats de défaillances de contrôle interne relevées tant par les auditeurs internes qu'externes lors de leurs contrôles.

5 - Prêter attention aux nouveaux rapports des auditeurs externes

D'importantes discussions ont eu lieu à l'échelle internationale concernant le besoin d'une plus grande transparence de la part de l'auditeur externe quant au processus d'audit mis en œuvre.

Les auditeurs doivent ainsi dorénavant émettre, pour les sociétés cotées, un rapport spécifique (normé dans sa forme) à destination du Comité d'audit. Ce rapport doit notamment expliquer les grandes lignes de l'approche d'audit mise en œuvre (seuil de signification considéré, principaux points d'attention et procédures d'audit y afférentes), souligner les éventuelles difficultés importantes rencontrées dans le cadre de la mission, et signaler les faiblesses majeures de contrôle interne relevées (en précisant si la Direction y a ou non remédié) ainsi que les cas importants détectés de non-respect avéré ou suspecté de dispositions législatives, réglementaires ou statutaires.

Dans leurs rapports aux actionnaires sur les comptes consolidés et individuels afférents à des entités cotées, les auditeurs externes doivent justifier et décrire les 'points clefs de l'audit' sur lesquels ils se sont concentrés dans le cadre de leur mission (correspondant aux éléments porteurs de risques d'anomalies significatives) et les travaux réalisés sur ces éléments.

Ces points clefs d'audit peuvent correspondre à des sujets complexes requérant une part importante de jugement, ou ayant donné lieu à échanges fournis avec la Direction de l'entreprise et le Comité d'audit, ou encore à des difficultés significatives rencontrées dans le cadre de la mission d'audit. Ainsi, parmi ces points clefs de l'audit, il ne sera pas surprenant de retrouver les « goodwill et actifs incorporels », « les opérations d'acquisition et regroupements d'entreprises », « les impôts différés actifs » ou encore « les litiges et provisions »...

Si l'application de ces dispositions relève d'abord de la responsabilité de l'auditeur, elle concerne et affecte également d'autres parties prenantes, en particulier le Comité d'audit. Celui-ci doit interagir de manière étendue avec l'auditeur, depuis l'étape de planification de l'audit jusqu'à la finalisation du rapport d'audit. Il lui faut en particulier évaluer, en liaison avec la Direction de l'entreprise, la nécessité de compléter ou préciser les informations figurant dans les états financiers ou dans le rapport de gestion, afin d'éviter que l'auditeur ne fournisse, sur un sujet donné, davantage d'informations que l'entreprise elle-même. Il est, par conséquent, crucial d'engager très en amont une relation ouverte et transparente avec l'auditeur externe.