



# Rapport de transparence 2021

**S'engager à promouvoir la qualité de l'audit**

KPMG Réviseurs d'Entreprises

---

[home.kpmg/be](https://home.kpmg/be)

# Contents

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Message du Responsable de l'Audit</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2</b> | <b>Vivre notre culture et nos Valeurs</b>   | <b>5</b>  |
|          | 2.1 Promouvoir la bonne culture, en commençant par le ton donné par la Direction  | 5         |
|          | 2.2 Une stratégie clairement articulée, axée sur la qualité, la cohérence, la confiance et la croissance                                      | 8         |
|          | 2.3 Des obligations, des rôles et des responsabilités bien définis, y compris pour les dirigeants   | 8         |
|          | 2.4 Supervisé par des structures de gouvernance solides   | 10        |
| <b>3</b> | <b>Application de l'expertise et des connaissances</b>  | <b>11</b> |
|          | 3.1 Méthodologie alignée sur les normes professionnelles, les lois et les règlements  | 11        |
|          | 3.2 Expertise et connaissances techniques approfondies  | 11        |
|          | 3.3 Manuel de gestion de la qualité et des risques  | 12        |
| <b>4</b> | <b>Intégrer la technologie numérique</b>  | <b>13</b> |
|          | 4.1 Processus d'audit intelligent, axé sur les normes professionnelles  | 13        |
| <b>5</b> | <b>Favoriser la diversité des équipes qualifiées</b>  | <b>15</b> |
|          | 5.1 Recruter des personnes dûment qualifiées et compétentes, y compris des spécialistes, avec une diversité de points de vue et d'expériences | 15        |
|          | 5.2 Affecter une équipe dûment qualifiée  | 16        |
|          | 5.3 Investir dans des compétences centrées sur les données - y compris l'exploitation, l'analyse et la visualisation des données              | 16        |
|          | 5.4 Apprentissage et développement ciblés sur l'expertise technique, le sens professionnel et les compétences de leadership                   | 16        |
|          | 5.5 Reconnaître la qualité  | 17        |
| <b>6</b> | <b>Avoir les clients et les missions appropriés</b>   | <b>18</b> |
|          | 6.1 Respecter les politiques d'acceptation et de maintien des clients et des missions   | 18        |
|          | 6.2 Accepter des clients et des missions appropriés   | 18        |
|          | 6.5 Gestion du portefeuille clients   | 19        |
| <b>7</b> | <b>Faire preuve d'indépendance et d'éthique</b>   | <b>20</b> |
|          | 7.1 Agir avec intégrité et vivre nos Valeurs  | 20        |

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| 7.2       | Maintenir un état d’esprit objectif, indépendant et éthique, conformément à notre code de conduite et à nos politiques      | 20        |
| 7.3       | Tolérance zéro pour les pots de vin et la corruption  | 24        |
| <b>8</b>  | <b>Réaliser des missions de qualité</b>   | <b>25</b> |
| 8.1       | Consulter si nécessaire   | 25        |
| 8.2       | Évaluer de manière critique les éléments probants de l’audit, en faisant preuve de jugement professionnel et de scepticisme | 26        |
| 8.3       | Diriger, coacher, superviser et révoir  | 26        |
| 8.4       | Corroborer et documenter les conclusions de manière appropriée  | 27        |
| <b>9</b>  | <b>Évaluer les risques menaçant la qualité</b>  | <b>28</b> |
| <b>10</b> | <b>Communiquer de manière efficace</b>  | <b>29</b> |
| 10.1      | Fournir des observations, et maintenir une communication bidirectionnelle ouverte et honnête                                | 29        |
| 10.2      | Réaliser le Global People Survey (GPS) et en assurer le suivi   | 29        |
| <b>11</b> | <b>Suivi et remédiation</b>   | <b>31</b> |
| 11.1      | Surveiller et mesurer rigoureusement la qualité au niveau local et mondial  | 31        |
| 11.2      | Obtenir, évaluer et agir en fonction des commentaires des parties prenantes   | 32        |
| 11.3      | Analyse des causes profondes (‘Root Cause Analysis’)  | 33        |
| <b>12</b> | <b>Informations financières</b>   | <b>34</b> |
| <b>13</b> | <b>Rémunérations des associés</b>   | <b>35</b> |
| <b>14</b> | <b>Organisation du réseau</b>   | <b>36</b> |
| 14.1      | Structure juridique   | 36        |
| 14.2      | Responsabilités et obligations des sociétés membres   | 36        |
| 14.3      | Assurance responsabilité professionnelle  | 37        |
| 14.4      | Structure de gouvernance  | 37        |
| <b>15</b> | <b>Déclaration relative aux contrôles internes</b>  | <b>39</b> |
| A1        | Principales entités légales   | 40        |
| A2        | Entités d’intérêt public  | 41        |
| A3        | Les Valeurs de KPMG   | 42        |
| A4        | Liste des sociétés d’audit KPMG agréés dans les pays UE/EEE   | 43        |

# 1. Message du Responsable de l'Audit

KPMG Réviseurs d'Entreprises BV/SRL<sup>1</sup> a le plaisir de vous présenter son Rapport de transparence pour l'exercice clos le 30 septembre 2021, préparé et publié conformément aux dispositions de l'article 23 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, et l'article 13 du Règlement européen (UE) 537/2014.

La pandémie mondiale de COVID 19 continue à avoir un impact sur les méthodes de travail, les modèles d'entreprise et sur la société en général. Les modèles opérationnels et commerciaux de nos clients se complexifient et nécessitent de nouvelles méthodes de travail et une transformation numérique accrue.

En tant qu'auditeurs, nous nous adaptons à ces circonstances en concevant des processus innovants pour recueillir virtuellement des éléments probants appropriés, en recourant de plus en plus aux technologies numériques et à l'analyse des données, et en comprenant les nuances des programmes d'aide gouvernementale et des perturbations commerciales liées à la pandémie qui doivent être prises en compte lorsque nous auditons les états financiers de nos clients.

Lorsqu'il s'agit d'audit, nous sommes conscients de la responsabilité que nous avons non seulement envers nos clients, mais aussi envers l'intérêt général. La qualité de l'audit est (et restera) un impératif stratégique essentiel pour nous. La confiance dans la qualité et la présentation fidèle des comptes annuels est l'une des pierres angulaires de la prise de décision sur les marchés financiers. C'est le fondement de la confiance du public.

Dans cette Nouvelle Réalité, notre vision demeure d'être le choix clair, le "Clear Choice", pour nos clients, nos parties prenantes, notre personnel et, de manière plus générale, la société en misant sur nos forces clés et en restant fidèles à nos Valeurs : qualité de l'audit, innovation, éthique, indépendance et intégrité.

Ce Rapport de transparence 2021 témoigne de notre engagement continu en faveur de la qualité et de l'intégrité, et souligne l'importance que nous attachons à assumer nos responsabilités envers nos clients, les marchés des capitaux, les régulateurs et le grand public.

Je vous encourage et j'encourage chacun de nos clients, clients potentiels et tout autre intervenant qui souhaite discuter de toute question présentée dans ce rapport à nous contacter. Nous serons très heureux de discuter de notre approche et de notre vision avec vous.

Prenez soin de vous,

**Karel Tanghe,**  
**Administrateur unique,**  
**Responsable de l'Audit**  
Réviseurs d'Entreprises  
28 janvier 2022

Pour de plus amples informations, consultez les pages [kpmg.com/be](https://kpmg.com/be) et <https://home.kpmg/be/en/home/about/governance.html>

<sup>1</sup> Dans ce document, « KPMG », « nous » et « notre » désigne l'organisation mondiale ou une ou plusieurs des sociétés membres de KPMG International Limited, chacune étant une entité juridique distincte. KPMG International Limited (ci-après également dénommé 'KPMG International') est une 'private English company limited by guarantee' et ne fournit pas de services aux clients. Aucune société membre n'a le pouvoir d'engager ou de lier KPMG International Limited ou une autre société membre vis-à-vis des tiers et, inversement, KPMG International Limited n'a également pas le pouvoir d'engager ou de lier une société membre vis-à-vis des tiers. Tout au long du présent document, les références « Cabinet », « Société », « société KPMG », « société membre » et « société membre KPMG » désignent les sociétés qui sont soit : membres de KPMG International Limited ; sociétés sous-licence de KPMG International Limited ; ou des entités qui sont entièrement ou majoritairement détenue et contrôlées par une entité qui est un membre ou sous-titré de licence. La structure de gouvernance globale de KPMG International Limited est présentée dans la section « Governance and leadership » du 2021 KPMG International Transparency Report.

# 2. Vivre notre culture et nos Valeurs

Ce qui importe chez KPMG, ce n'est pas seulement ce que nous faisons : nous sommes également attentifs à la manière dont nous le faisons. Nos Valeurs sont nos convictions fondamentales, qui guident et unifient nos actions et nos comportements. Réparties à tous les niveaux et dans tous les pays, juridictions et territoires où nous opérons, elles constituent le fondement de notre culture unique.

## 2.1 Promouvoir la bonne culture, en commençant par le ton donné par la Direction

### 2.1.1 Le ton au sommet de la hiérarchie ('Tone at the top')

Le leadership mondial de KPMG, en collaboration avec les dirigeants régionaux et les dirigeants des sociétés membres, joue un rôle essentiel dans notre engagement envers la qualité et la mise en place des normes les plus élevées en matière d'excellence professionnelle. Une culture basée sur la responsabilité, la qualité, l'objectivité, l'indépendance, l'intégrité et l'éthique est essentielle dans une organisation qui effectue des audits et fournit d'autres services sur lesquels les parties prenantes s'appuient.

Chez KPMG Réviseurs d'Entreprises nous promovons une culture dans laquelle la consultation est encouragée et reconnue comme une force.

Nous communiquons notre engagement envers les clients, les parties prenantes et la société en général pour gagner la confiance du public.

Les Valeurs de KPMG sont décrites plus en détail dans l'annexe A3.

Nos Valeurs se trouvent au cœur de la façon dont nous faisons les choses : faire ce qu'il faut et de la bonne manière. Elles orientent notre comportement quotidien, guident nos décisions et forgent notre caractère. Elles constituent le fondement d'une culture résiliente prête à relever le défi avec intégrité, de sorte que nous ne perdons pas de vue notre responsabilité principale qui est de protéger l'intérêt général. Et, grâce à notre travail et l'exemple ainsi donné, elles nous poussent en avant – Ainsi nous inspirons la confiance et facilitons le changement dans le monde entier.

Le [Code de conduite mondial de KPMG \(le 'Code'\)](#) décrit les responsabilités que tous les membres du personnel de KPMG ont les uns envers les autres, le public en général et nos clients. Il montre comment nos Valeurs inspirent nos plus

grandes aspirations et guident tous nos comportements et actions. Il définit ce que signifie travailler pour et faire partie de KPMG, ainsi que nos responsabilités individuelles et collectives.

Tout le monde chez KPMG a la responsabilité de se comporter en conformité avec le Code et est obligé de confirmer son adhésion. Tous les collaborateurs de KPMG sont également tenus de suivre une formation annuelle portant sur le Code. Nous nous engageons à être tenus responsables de nous comporter d'une manière conforme au Code.

Nous encourageons les collaborateurs à prendre la parole s'ils identifient un comportement qui les préoccupe ou qui n'est pas conforme au Code ou à nos Valeurs.

De plus, tout le monde chez KPMG est responsable de signaler toute activité susceptible d'être illégale ou contraire à nos Valeurs, politiques, règles ou normes professionnelles.

Pour sauvegarder ce principe de se tenir mutuellement responsable, chaque société KPMG est tenue d'établir, de communiquer et de maintenir des canaux de communication clairement définis afin de permettre au personnel de KPMG et aux tiers de se renseigner, de faire part de leurs préoccupations, de fournir du feedback et de signaler ces activités, sans crainte de représailles, conformément à la législation ou à la réglementation applicable.

En outre, une 'Whistleblowing hotline' est mise à disposition afin de permettre au personnel de KPMG, aux clients et aux autres tiers de signaler de manière confidentielle leurs inquiétudes relatives à certains domaines d'activité exercés par toute entité de KPMG International, ou relatives aux activités des sociétés membres de KPMG ou du personnel de KPMG.

Il est interdit à toutes les sociétés et personnel de KPMG d'exercer des représailles contre des personnes qui ont le courage de s'exprimer de bonne foi. Les représailles constituent une violation grave du Code, et toute personne qui prend des mesures de représailles sera soumise à la politique disciplinaire de leur société.

Le Global People Survey fournit aux dirigeants de KPMG Réviseurs d'Entreprises et de KPMG International des résultats relatifs au respect des Valeurs de KPMG. KPMG Réviseurs d'Entreprises et KPMG International font le suivi

des résultats et prennent les mesures appropriées pour communiquer et répondre aux problèmes identifiés (voir section 10.2).

### 2.1.2. Système de contrôle de la qualité

Le principe selon lequel 'la Direction donne le ton', le 'leadership' et un ensemble clair de Valeurs et de règles de conduite sont essentiels pour déterminer les contours du cadre d'assurance qualité. Il va de soi que ces éléments doivent être soutenus par un système de contrôle qualité qui nous tient responsables du respect des normes professionnelles les plus élevées.

KPMG continue d'investir considérablement dans la qualité de l'audit dans l'ensemble de l'organisation mondiale. Nous nous appuyons sur nos fondements solides en matière de qualité d'audit, tant en matière de gestion des sociétés KPMG que de la manière dont les sociétés KPMG exécutent les missions d'audit.

Cela signifie un investissement continu dans le système de gestion de la qualité, un suivi global de la qualité de l'audit, du support renforcé et la mise à disposition des technologies et des outils de premier ordre pour les équipes de mission.

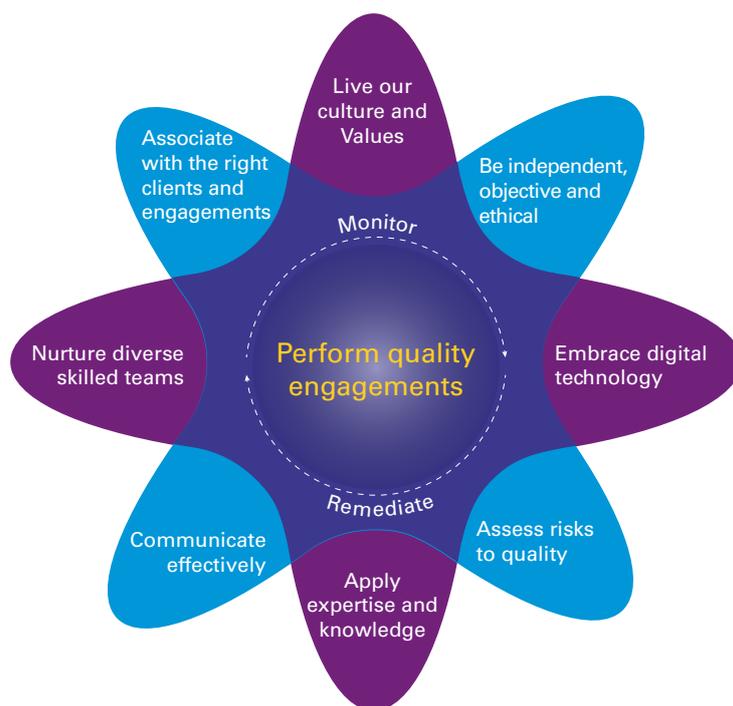
Le programme mondial KPMG de qualité de l'audit soutient un déploiement cohérent des investissements pour améliorer et promouvoir une approche commune.

Un système solide et cohérent de contrôle de la qualité est essentiel pour fournir des services de qualité. KPMG

International a des politiques de contrôle de la qualité qui s'appliquent à toutes les sociétés KPMG. Celles-ci sont incluses dans le 'Global Quality & Risk Management Manual' de KPMG ('GQ&RM Manual'), qui s'applique à tout le personnel (c.à.d. chaque associé, principal, directeur et employé) de KPMG.

Pour adopter la nouvelle norme internationale sur la gestion de la qualité (ISQM 1) qui a été approuvée par l'IAASB et qui entrera en vigueur en décembre 2022, KPMG International a lancé un programme visant à redéfinir les exigences à l'échelle du réseau pour les systèmes de gestion de la qualité des sociétés membres. ISQM 1 exige de chaque société KPMG qu'elle conçoive, mette en œuvre et applique un système de gestion de la qualité afin de fournir des audits de qualité de manière constante, et qu'elle évalue l'efficacité du système sur une base annuelle.

Dans le cadre de notre préparation à ISQM 1, nous avons adopté un nouveau cadre global de qualité ('Global Quality Framework') afin de mieux définir comment nous assurons la qualité chez KPMG et comment chacun est responsable de cette qualité. Le principe de la réalisation de missions de qualité ('Perform quality engagements') est au cœur de ce cadre, ainsi que notre engagement à surveiller continuellement nos processus et à y remédier si nécessaire.



Tout en étant prêt pour ISQM1, ce cadre répond également aux exigences des "International Standards on Quality Control 1" (ISQC-1) édictés par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) et sur le Code of Ethics for Professional Accountants édicté par le International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) qui s'appliquent à tous les prestataires de services professionnels effectuant des missions d'audit.

Bien que ce Rapport de transparence résume l'approche de KPMG en matière de qualité d'audit, il peut également être utile aux parties prenantes intéressées par les services de conseil de KPMG Tax, Legal & Accountancy, KPMG Advisory et KPMG Law, car de nombreuses procédures et processus de contrôle qualité de KPMG couvrent les différentes fonctions et, par conséquent, s'appliquent à tous les services offerts.

### *2.1.3 Responsabilités du leadership en matière de qualité et de gestion de risques*

KPMG Réviseurs d'Entreprises démontre son engagement envers la qualité, l'objectivité, l'indépendance, l'éthique et l'intégrité et communique ce souci de la qualité aux clients, aux parties prenantes et à la société. Notre leadership joue un rôle essentiel en donnant le bon ton et en donnant l'exemple - démontrant un engagement indéfectible envers les normes d'excellence professionnelle les plus élevées et défendant et soutenant les initiatives en matière de qualité d'audit.

Notre leadership s'engage à bâtir une culture basée sur la qualité, l'objectivité, l'indépendance, l'intégrité et l'éthique, démontrée par ses actions - communications écrites et autres, présentations aux équipes et discussions en tête-à-tête.

KPMG Réviseurs d'Entreprises est tenu de solliciter l'avis du président ("Chair") du Global Steering Group concerné ou de son délégué sur la performance de certains responsables de KPMG Réviseurs d'Entreprises dont le rôle est le plus étroitement aligné sur les activités du Global Steering Group. L'avis est sollicité dans le cadre du processus annuel de performance du responsable et est basé sur une évaluation de la performance, qui comprend les questions d'intérêt général, la qualité de l'audit et les activités de gestion des risques.

Les personnes suivantes ont des responsabilités spécifiques dans les domaines de la qualité des services et de la gestion

des risques au sein de KPMG Réviseurs d'Entreprises :

- Conformément aux principes énoncés dans ISQC 1, le Senior Partner a la responsabilité ultime de notre système de contrôle de qualité ;
- le Quality & Risk Management Partner (QRM Partner) est responsable de la direction et l'exécution des processus de gestion des risques, de contrôle de conformité et de contrôle qualité au sein de KPMG Réviseurs d'Entreprises. Le QRM Partner fait partie de l'équipe dirigeante de KPMG Belgique et est directement rattaché au CEO de KPMG en Belgique. Le fait que ce rôle soit exercé à l'échelon national souligne l'importance que notre organisation accorde aux aspects de gestion des risques et de qualité. Le QRM Partner consulte avec l'Area Quality and Risk Management Leader (ARL) désigné. Le QRM Partner collabore avec le Responsable de l'Audit et est secondé par une équipe d'associés et professionnels ; et
- l'associé responsable en matière d'éthique et d'indépendance (EIP) est le responsable principal de la direction et de l'exécution des politiques et procédures en matière d'éthique et d'indépendance de KPMG Réviseurs d'Entreprises et des autres sociétés KPMG en Belgique. Il est aussi responsable du rapportage des matières relatives à l'éthique et à l'indépendance au QRM Partner, au CEO de KPMG en Belgique ou au Regional Ethics and Independence Partner.

Le Responsable de l'Audit de KPMG Réviseurs d'Entreprises est responsable de la gestion et du contrôle de la fonction d'audit. Cela comprend :

- l'établissement d'un ton et d'une culture forts soutenant la qualité de l'audit par la communication, le soutien aux missions et l'engagement envers les normes les plus élevées d'excellence professionnelle, y compris le scepticisme professionnel, l'objectivité, l'éthique et l'intégrité ;
- élaborer et mettre en œuvre une stratégie d'audit conforme aux exigences de KPMG Réviseurs d'Entreprises en matière de qualité d'audit ; et
- travailler avec le QRM Partner pour surveiller et traiter les questions de qualité et de risque de l'audit dans la mesure où elles concernent la pratique de l'audit.

## L'équipe dirigeante de l'Audit

L'équipe dirigeante de l'Audit a des discussions régulières sur les mesures à prendre concernant les problèmes de qualité d'audit présents et émergents découlant des processus de contrôle de qualité externes et internes, des questions soulevées par les équipes de mission, des procédures d'analyse des causes profondes et d'autres questions de qualité identifiées à partir de diverses sources.

Les problèmes plus complexes (qui pourraient nécessiter des modifications de la méthodologie ou des outils d'audit mondiaux de KPMG) sont portés à l'attention des KPMG International Global Audit groups pour l'analyse et le développement éventuel de solutions par le KPMG Global Solutions Group (KGSG) et l'International Standards Group (ISG). Pour plus d'informations sur le KGSG et l'ISG, voir la section 8.1.2.

## 2.2 Une stratégie clairement articulée, axée sur la qualité, la cohérence, la confiance et la croissance

### 2.2.1 Nos activités

KPMG Réviseurs d'Entreprises BV/SRL fournit des services d'audit et d'attestation et est une société membre de l'organisation mondiale KPMG, offrant des services en audit, fiscalité, conseil et service juridiques. En Belgique, notre réseau opère par le biais de diverses sociétés et regroupe environ 1640<sup>2</sup> professionnels basés à Bruxelles, Anvers, Gand, Courtrai, Hasselt, Liège et Louvain-la-Neuve.

Pour de plus amples informations sur nos offres de services, vous pouvez consulter notre site internet via le lien suivant : <https://home.kpmg/be/en/home/services/audit.html>

### 2.2.2 Notre stratégie

Nous considérons que la qualité est l'une de nos priorités les plus importantes pour notre stratégie. Notre stratégie repose clairement sur notre engagement en matière de qualité et de confiance. Notre objectif est d'investir de manière significative dans les priorités qui sous-tendent notre stratégie collective pluriannuelle mise en œuvre au niveau de l'organisation mondiale.

Nous sommes conscients qu'à défaut de qualité dans nos services et nos produits, c'est l'ensemble de nos objectifs qui pourraient être compromis. A cet effet, nous concentrons nos efforts afin d'assurer que nos clients reçoivent une qualité de services en adéquation avec leurs attentes et continuons, jour

après jour, à renforcer l'importance de la qualité au sein des sociétés membres belges.

Sur base de notre expertise, nous offrons un vaste choix de services multidisciplinaires au travers de nos différentes fonctions : Audit, Management Consulting, Technology Advisory, Deal Advisory, Risk Consulting, Tax, Legal et Accounting. Afin d'améliorer nos services aux clients, nous avons pour objectif d'être le premier à mettre sur le marché des nouvelles méthodes et approches afin de valoriser nos idées et nos compétences, et de travailler en conformité avec les normes de qualité les plus élevées. Notre objectif est d'aider les clients à surmonter leurs défis les plus importants en travaillant étroitement avec les responsables du marché dans notre région et ceux des secteurs prioritaires (qui correspondent aux secteurs identifiés comme étant les plus pertinents dans la stratégie de croissance globale de KPMG).

## 2.3 Des obligations, des rôles et des responsabilités bien définis, y compris pour les dirigeants

### 2.3.1 Structure juridique

#### Structure juridique et actionariat à partir du 1er octobre 2020

KPMG Réviseurs d'Entreprises est une BV/SRL belge ayant son siège à Luchthaven Brussel Nationaal 1K, 1930 Zaventem, Belgique (numéro RPM 0419 122 548 et numéro IRE B00001), ci-après désignée "KPMG Réviseurs d'Entreprises" ou « le Cabinet ».

Le 1 octobre 2020, KPMG Réviseurs d'Entreprises et toutes les autres sociétés KPMG ont signé de nouveaux documents d'adhésion et documents connexes. Par conséquent, toutes les sociétés membres KPMG dans l'organisation mondiale KPMG sont devenus membres de, ou ont établi une relation légale avec, KPMG International Limited, une « private English company limited by guarantee ». KPMG International Limited agit en tant qu'entité coordinatrice dans l'intérêt général des sociétés membres de KPMG. Elle ne fournit pas de services professionnels aux clients. Les services professionnels aux clients sont fournis exclusivement par les sociétés membres.

Des plus amples détails sur les dispositions légales et en matière de gouvernance de l'organisation mondiale KPMG depuis le 1 octobre 2020 sont présentés dans la section « Governance and leadership » du [2021 KPMG International Transparency Report](#).

<sup>2</sup> Ce chiffre ne comprend pas les professionnels de KPMG Law BV/SRL, société membre de l'organisation KPMG depuis le 1er février 2021.

KPMG International Limited et les sociétés membres de KPMG ne sont pas un partenariat mondial, un cabinet unique, une multinationale, une coentreprise et n'entretiennent pas une relation de mandataire, de mandant ou de partenariat entre elles. Aucune société membre n'a le pouvoir d'engager ou de lier KPMG International Limited, une de ses sociétés liées ni une autre société membre vis-à-vis des tiers, et inversement, KPMG International Limited ou l'une de ses entités liées n'a pas le pouvoir d'engager ou de lier une société membre.

KPMG Réviseurs d'Entreprises fait partie de l'organisation mondiale KPMG, une organisation qui regroupe des sociétés professionnelles qui fournissent des services d'Audit, Tax et Advisory à une grande variété d'organisations des secteurs public et privé.

La structure organisationnelle de KPMG est conçue pour promouvoir la consistance dans la qualité du service et le respect de valeurs communes partout où ses sociétés membres opèrent.

Le réseau KPMG en Belgique comprend d'autres entités légales indépendantes affiliées à KPMG International. Ces entités légales sont régies par le droit belge. Elles bénéficient du soutien de KPMG Central Services GIE, un groupement d'intérêt économique européen.

Une liste des entités qui opèrent en Belgique, ainsi que les informations sur leur structure juridique, leur statut et la nature de leurs activités, est fournie en Annexe A1. Les sociétés membres de KPMG en Belgique ont généré un chiffre d'affaires global de 248,3 millions EUR pour l'exercice clos le 30 septembre 2021.

### *2.3.2 Dénomination, actionnariat et relations juridiques*

KPMG est une marque déposée de KPMG International et est la dénomination sous laquelle les sociétés membres de KPMG International sont généralement connues. Les droits, pour les sociétés membres, d'utiliser la dénomination et les marques KPMG sont couverts par des conventions conclues avec KPMG International.

En général, les sociétés membres sont détenues et gérées localement. Chaque société membre est responsable de ses propres obligations et engagements. KPMG International et les autres sociétés membres ne sont pas responsables des

obligations ou engagements d'un autre membre.

Les sociétés membres peuvent être composées de plus d'une entité juridique distincte. Si tel est le cas, chaque entité juridique distincte ne sera responsable que de ses propres obligations et engagements, à moins d'en avoir expressément convenu autrement.

Les actionnaires de KPMG Réviseurs d'Entreprises sont répertoriés sur le site Internet de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE), lequel est accessible via le lien suivant :

— <https://www.ibr-ire.be/fr/auditors/auditor-detail>

Pour l'exercice clôturé au 30 septembre 2021, KPMG Réviseurs d'Entreprises comptait en moyenne 26 associés, 2 principaux et 15 executive directors (ci-après "Responsable(s) de Mission") (2020 : 26 associés, 2 principaux et 17 executive directors).

### *2.3.3 Responsabilités et obligations des sociétés membres*

En vertu des contrats d'adhésion conclus avec KPMG International, les sociétés membres sont tenues de se conformer aux politiques, procédures et règles de KPMG International, y compris les normes de qualité régissant la façon dont elles fonctionnent et la façon dont elles fournissent des services aux clients de façon compétitive. Cela inclut une structure qui assure la continuité et la stabilité et qui est capable d'adopter les stratégies globales, de partager les ressources (entrantes et sortantes), de servir des clients multinationaux, de gérer les risques et de déployer des méthodologies et des outils développés à l'échelle mondiale.

Chaque société membre assume la responsabilité de sa gestion et de la qualité de son travail.

Les sociétés membres s'engagent à respecter un ensemble de Valeurs communes (voir section 2.1.1).

Les activités de KPMG International sont financées par un paiement annuel versé par les sociétés membres dont la base de calcul est approuvée par le Global Board et appliquée uniformément aux sociétés membres. Le statut de société membre de KPMG et sa participation à l'organisation KPMG peuvent être résiliés si, entre autres, une société membre ne s'est pas conformée aux politiques, procédures et règles établies par KPMG International ou à l'une de ses autres obligations envers KPMG International.

## 2.4 Supervisé par des structures de gouvernance solides

### 2.4.1 Structure de gouvernance

Karel Tanghe est l'administrateur unique de KPMG Réviseurs d'Entreprises. Il est responsable en dernier ressort de proposer la stratégie du Cabinet et d'en superviser sa mise en œuvre.

Les matières qui font l'objet d'un suivi régulier incluent les domaines d'une importance capitale pour le Cabinet tels que la qualité des services, les performances opérationnelles et financières, les plans d'actions et les budgets annuels, les propositions de nouvelles activités, le marketing, le développement technologique, le recrutement et la rétention, les politiques de rémunération, etc.

Dans ses responsabilités de supervision et de gouvernance, Karel Tanghe est épaulé par plusieurs associés et départements, dont :

- Quality and Risk Management (QRM), qui apporte son soutien à la surveillance des questions de qualité et de gestion de risques pour toutes les sociétés membres belges ;
- Ethics & Independence (E&I) qui met en œuvre et supervise les politiques du Cabinet relatives à l'indépendance du Cabinet et de ses professionnels ;
- Department of Professional Practice (DPP), qui apporte son soutien aux professionnels du Cabinet afin qu'ils respectent leurs obligations professionnelles dans les domaines de la comptabilité, de rapportage, des normes d'audit et d'attestation ; et
- Human Resources (HR), qui assiste le Cabinet dans le processus de désignation de Responsables de Mission et l'affectation des autres membres de l'équipe à la mission.

Bien que tous les professionnels soient responsables de la qualité des services et la gestion des risques, les personnes suivantes ont des responsabilités spécifiques dans ces domaines:

- le Senior Partner assume en dernier ressort la responsabilité du système de contrôle qualité de KPMG Réviseurs d'Entreprises ;
- le Quality & Risk Management Partner (QRM Partner) est responsable de la mise en place des politiques globales de gestion des risques professionnels et de contrôle qualité et veille à ce que le Cabinet respecte les réglementations. Le fait que ce rôle soit exercé à l'échelon national souligne l'importance que notre organisation accorde aux aspects de gestion des risques et de qualité. Le QRM Partner collabore avec le Responsable de l'Audit et est secondé par une équipe de professionnels ; et
- l'associé responsable en matière d'éthique et d'indépendance (EIP) est le responsable principal de la direction et de l'exécution des politiques et procédures en matière d'éthique et d'indépendance du Cabinet et des autres sociétés KPMG en Belgique. Il est aussi responsable du rapportage des matières relatives à l'éthique et à l'indépendance au QRM Partner, au CEO de KPMG en Belgique ou au Regional Ethics and Independence Partner.

# 3. Application de l'expertise et des connaissances

Nous nous engageons à continuer à développer notre expertise et nos connaissances techniques, en reconnaissant leur rôle fondamental dans la réalisation d'audits de qualité.

## 3.1 Méthodologie alignée sur les normes professionnelles, les lois et les règlements

### 3.1.1 Méthodologie et outils d'audit uniformes

Assurer l'uniformité à travers notre méthodologie

Notre méthodologie, nos outils et nos directives en matière d'audit permettent une approche cohérente de planification, de réalisation et de documentation des procédures d'audit sur les principaux processus comptables et :

- sont globalement uniformes et entièrement conformes aux normes applicables, y compris les Normes Internationales d'Audit (ISA), les normes du Public Accounting Oversight Board (PCAOB) et de l'American Institute of CPA (AICPA) et sont complétés pour se conformer aux normes d'audit locales et aux exigences réglementaires ou statutaires qui s'appliquent aux sociétés KPMG;
- incluent les interprétations de la méthodologie KPMG qui favorisent l'uniformité dans les domaines où les normes applicables ne sont pas prescriptives dans l'approche à suivre ;
- sont centrés sur l'identification des risques, en se concentrant sur les risques d'anomalies significatives et la réponse d'audit nécessaire ;
- sont mises à la disposition de tous les professionnels d'audit de KPMG et doivent être utilisés, le cas échéant ;
- sont appliqués même lorsque les normes d'audit locales seraient moins exigeantes que les normes ISA; et
- sont focalisés sur la méthodologie d'assurance internationale et l'alignement des produits d'assurance en réponse à la croissance des rapports sur le plan environnemental, social et de gouvernance (ESG).

La méthodologie d'audit KPMG est décrite dans le KPMG Audit Manual (pour utilisation avec eAudit) et dans le KPMG

Audit Execution Guide (pour utilisation avec KPMG Clara Workflow) et comprend l'interprétation de KPMG sur la manière d'appliquer les normes ISA améliorant ainsi, selon nous, la qualité de l'audit. La méthodologie met l'accent sur l'application d'un scepticisme professionnel approprié dans l'exécution des procédures d'audit et exige le respect des règles éthiques pertinentes, y compris l'indépendance.

Nous améliorons constamment notre méthodologie d'audit, nos directives et nos outils afin d'en maintenir la pertinence au regard de l'évolution des normes, des problématiques émergentes de l'audit et des résultats en matière de la qualité de l'audit (en interne et en externe). Par exemple, en raison de la pandémie actuelle de COVID-19, de nombreuses sociétés subissent d'importantes pressions financières. Nous avons publié des directives sur la mise en œuvre des procédures d'audit dans un contexte de télétravail, travaillé à la sensibilisation aux principaux risques d'audit, comme la continuité de l'exploitation et les dépréciations de valeur, et rappelé l'importance de l'esprit critique et de la prise de mesures appropriées en réponse à des informations imprévues ou inhabituelles, qui peuvent être le signe d'un éventuel parti pris de la direction, d'un risque de fraude ou d'une fraude avérée.

Les sociétés KPMG peuvent ajouter des exigences et/ou des directives locales au KPMG Audit Manual et au KPMG Audit Execution Guide pour se conformer à des exigences professionnelles, juridiques ou réglementaires locales supplémentaires.

## 3.2 Expertise et connaissances techniques approfondies

### 3.2.1 Accès à des réseaux de spécialistes

L'expertise de spécialistes est un élément de plus en plus important de l'audit moderne. Nos équipes affectées à la mission ont accès à un réseau de spécialistes soit au sein de leur propre cabinet soit au sein d'autres sociétés KPMG.

Ces spécialistes reçoivent la formation nécessaire pour acquérir les compétences, les capacités et l'objectivité voulues pour s'acquitter correctement de leurs fonctions dans nos missions d'audit. Ils reçoivent également une mise à jour annuelle globale sur les questions de performance en matière de qualité.

Le besoin en spécialistes devant être affectés à une mission d'audit dans divers domaines, comme les technologies de l'information, la fiscalité, la trésorerie, l'actuariat, le forensic et les évaluations, est évalué dans le cadre du processus d'acceptation et de maintien de la mission d'audit, ainsi qu'au cours de l'exécution de la mission.

### *3.2.2 Engagement de KPMG en matière de la qualité d'audit pendant la pandémie de COVID-19*

La pandémie de COVID-19 nous a tous contraint à penser différemment et nous continuons à relever le défi et à y faire face.

Depuis le début de la pandémie, nous avons maintenu un [centre de ressources COVID-19 en ligne](#) focalisé sur le rapportage financier afin d'aider les entreprises et les autres parties prenantes à comprendre les implications potentielles en matière de comptabilisation et de publication d'informations.

KPMG International a publié de la guidance détaillée pour aider les équipes à aborder les différentes questions liées à la comptabilisation, à l'information financière et à l'audit découlant des conséquences de la pandémie de COVID-19 comme par exemple la continuité d'exploitation, les dépréciations d'actifs, les évaluations et les informations y afférentes, l'importance relative, l'évaluation des risques, les audits de groupe, l'inventaire, les événements post-clôture et la documentation des communications avec les personnes chargées du gouvernement d'entreprise. En outre, KPMG International a publié des directives spécifiques pour les environnements de travail à distance qui couvrent la manière dont les équipes travaillent ensemble, les communications avec la direction et la conception et l'exécution des procédures d'audit.

Les orientations de KPMG ont été constamment mises à jour tout au long de la pandémie, étant donné que d'autres problématiques importantes en matière d'audit, de comptabilisation et de rapportage ont été recensées.

KPMG est une organisation fondée sur la technologie, qui dispose de ressources techniques en matière de comptabilisation et d'audit, ainsi que de la guidance, des plateformes et outils d'audit entièrement disponibles par voie électronique, ce qui a facilité la transition vers un environnement de travail à distance.

Une communication renforcée a revêtu une plus grande importance tout au long de la pandémie de COVID-19. Nous avons mobilisé nos investissements dans la technologie pour fournir aux sociétés KPMG des communications régulières, y compris des réunions virtuelles pour partager les meilleures pratiques et guidances. Nous avons en outre renforcé notre stratégie d'écoute en incluant des enquêtes spécifiques sur COVID-19, ce qui nous permet de connaître l'avis de nos collaborateurs en temps réel et d'adapter notre réponse en conséquence.

### **3.3 Manuel de gestion de la qualité et des risques**

Les politiques de contrôle qualité de KPMG International s'appliquent à l'ensemble des sociétés membres. Celles-ci sont incluses dans le Global Quality & Risk Management Manual (GQRMM) qui s'applique à tout le personnel (c.à.d. chaque associé, principal, directeur et employé) de KPMG. KPMG Réviseurs d'Entreprises doit établir et maintenir un système de contrôle qualité et concevoir, mettre en œuvre et tester l'efficacité opérationnelle des contrôles qualité.

# 4. Intégrer la technologie numérique

Au sein de KPMG, nous nous engageons à servir l'intérêt général et à créer de la valeur grâce à une innovation continue. En tirant parti des technologies de pointe, nous transformons l'expérience d'audit pour nos professionnels et nos clients - ce qui nous permet de fournir un audit de qualité encore plus élevée en augmentant notre capacité à nous concentrer sur les questions les plus pertinentes grâce aux données et aux informations fournies par l'audit.

## 4.1 Processus d'audit intelligent, axé sur les normes professionnelles

Tous les professionnels du Cabinet sont censés d'adhérer aux politiques et procédures de KPMG International et du Cabinet (y compris celles ayant trait à l'indépendance). À cet effet, une série d'outils et de guidances sont mis à leur disposition. Les politiques et procédures d'audit du Cabinet intègrent les exigences pertinentes en matière de comptabilisation, d'audit, d'éthique et de contrôle de qualité ainsi que d'autres législations et réglementations applicables.

### 4.1.1 Faire évoluer le processus d'audit

Nous reconnaissons que, pour réaliser des audits de qualité, nous devons continuellement améliorer nos solutions technologiques afin de suivre le rythme du monde numérique d'aujourd'hui.

C'est pourquoi KPMG a amorcé un chantier pour repenser sa plateforme, son processus et sa méthodologie de l'audit, de manière à ce que l'ensemble ait une cohérence accrue, afin d'offrir un meilleur soutien à nos équipes, de fournir un éclairage plus précis et d'adapter nos systèmes à un avenir où des technologies comme la robotisation des processus, l'apprentissage automatique et les technologies cognitives sont en constant développement.

Le déploiement de la plateforme KPMG Clara et de la méthodologie d'audit révisée constitue une étape importante dans la démarche de KPMG visant à innover, numériser et transformer l'audit.

Cet important investissement souligne notre engagement en faveur de la qualité de l'audit, de l'uniformité et de l'innovation.

### KPMG Clara

KPMG Clara est notre plateforme technologique intelligente et intuitive qui permet une exécution homogène des audits au niveau mondial. En tant que plateforme entièrement intégrée, modulable et basée sur le cloud, elle permet d'améliorer la méthodologie d'audit grâce à un audit focalisé sur l'exploitation des données.

La plateforme intègre des technologies nouvelles et émergentes, avec des capacités avancées qui tirent parti de l'analyse des données, de l'automatisation des audits et de la visualisation des données.

L'audit numérique fait de plus en plus partie intégrante de la manière dont les sociétés membres de KPMG réalisent des audits de qualité et interagissent avec leurs clients. Des politiques et des directives sont en place pour établir et maintenir des processus et des contrôles appropriés concernant le développement, l'évaluation et les tests, le déploiement et le soutien de la technologie dans nos audits.

KPMG Clara aide nos professionnels à identifier des tendances significatives dans une entreprise, pour les aider à analyser les risques, retracer les transactions dans un cycle de revenu complexe ou simplement d'additionner les soldes de comptes.

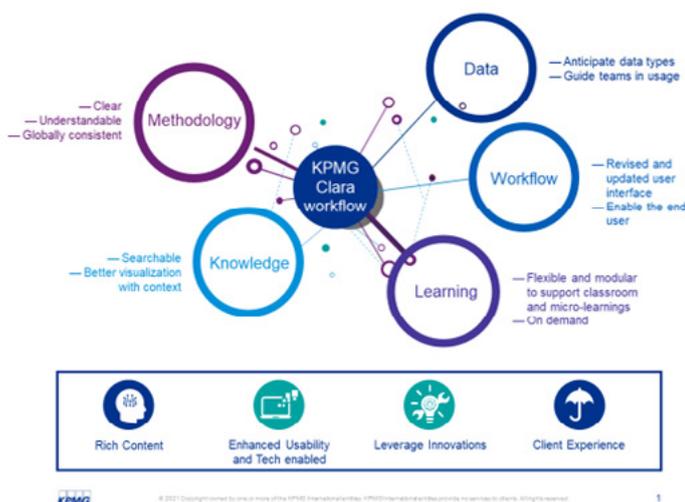
Les capacités actuelles :

- permettent l'analyse des soldes de comptes et des écritures comptables ;
- automatisent la comparaison des soldes « période sur période » et l'évolution dans le temps ; et
- permettent l'analyse de données provenant de différents sous-systèmes, de données transactionnelles relatives à certains processus et soldes de comptes.

## Notre vision de l'avenir

KPMG Clara a été développé pour être la plateforme technologique de base de KPMG afin d'assurer la qualité de l'audit. Il s'agit d'une technologie de base qui offre de nouvelles capacités de manière homogène à l'échelle mondiale, permettant un processus d'audit et une expérience entièrement numériques pour nos professionnels de l'audit.

La plateforme KPMG Clara évolue à mesure que les technologies telles que l'intelligence artificielle, la blockchain et les capacités cognitives transforment la façon dont les audits sont réalisés.



## KPMG Clara Workflow

Nous procédons au remplacement graduel de notre plateforme d'audit, eAudit, par une méthodologie d'audit révisée, intégrée à la plateforme d'audit intelligente KPMG Clara. Le déploiement complet et progressif de KPMG Clara a commencé à l'échelle mondiale en 2020. Une capacité de proportionnalité améliorée sera fournie pour nos audits nationaux les moins complexes, la transition globale étant achevée d'ici 2023.

La plateforme KPMG Clara basée sur le cloud guide les équipes d'audit à travers une série de séquences logiques, adaptées aux normes professionnelles d'audit applicables, et présente clairement des données pertinentes et des visualisations, et offre des informations et des directives. Elle intègre des fonctionnalités avancées d'analyse de données et de gestion de projet. Le flux de travail et la méthodologie d'audit révisée sont évolutifs et adaptés à la taille et à la complexité de la mission d'audit. KPMG Clara Workflow facilite l'exécution d'un audit par les professionnels de KPMG et assure la qualité de l'audit et la cohérence à l'échelle mondiale.

Grâce à l'extraction des données et au suivi d'indicateurs pertinents liés à la mission, KPMG Clara Workflow peut également faciliter le suivi et la surveillance de l'exécution des audits par les sociétés membres. Nous continuerons à améliorer la plateforme d'audit intelligente KPMG Clara afin de répondre aux exigences de sécurité croissantes, d'intégrer les applications d'audit existantes dans une plateforme unique et de développer de nouvelles capacités pour numériser d'autres processus d'audit.

### 4.1.2 Secret professionnel des données des clients et protection des données privées

L'importance du respect de la confidentialité des données des clients est renforcée au moyen de divers mécanismes, dont le Code de conduite de KPMG International et le Code de conduite du Cabinet

Nous avons des directives en matière de sécurité des informations, de confidentialité, d'informations personnelles et de protection des données. Nous avons une politique de conservation des documents qui prévoit une période de conservation de la documentation d'audit et des autres documents pertinents pour une mission conformément aux exigences pertinentes de l'IESBA et des lois, normes et règlements applicables.

Nous fournissons chaque année une formation sur les exigences en matière de confidentialité, de protection des informations et de protection des données à l'ensemble du personnel de KPMG Réviseurs d'Entreprises.

# 5. Favoriser la diversité des équipes qualifiées

Nos collaborateurs font la vraie différence et contribuent à façonner l'avenir de l'audit chez KPMG. Nous plaçons la qualité et l'intégrité au cœur de nos pratiques d'audit. Nos auditeurs disposent de compétences et de capacités diverses pour résoudre des problèmes complexes.

## 5.1 Recruter des personnes dûment qualifiées et compétentes, y compris des spécialistes, avec une diversité de points de vue et d'expériences

L'un des facteurs clés de la qualité consiste à assurer que les professionnels KPMG disposent des compétences et de l'expérience appropriés, ainsi que de la motivation et de la volonté pour fournir des audits de haute qualité. Cela implique des processus appropriés de recrutement, de développement, de récompense, de promotion, de rétention et d'affectation.

### 5.1.1 Recrutement

KPMG Réviseurs d'Entreprises a investi dans la compréhension de la manière dont nous pouvons attirer les talents dont nous aurons besoin l'avenir. Pour cela, nous devons recruter, développer, récompenser, promouvoir et affecter les professionnels de manière adéquate. Ceci requiert également de créer une expérience professionnelle extraordinaire pour tous les associés, principaux, directeurs et employés - actuels et futurs.

Notre stratégie de recrutement vise à attirer des personnes qualifiées à partir d'une vaste base de talents, notamment en travaillant avec des universités et des écoles de commerce réputées, contribuant ainsi à établir des relations avec une réserve de talents jeune et diversifiée. Le Cabinet recrute également un nombre important d'employés expérimentés en ce inclus des associés et directeurs.

Tous les candidats qui postulent sont engagés à la suite de procédures de sélection pouvant inclure une présélection, des entrevues axées sur les compétences, des tests psychométriques, des tests d'aptitudes ainsi que la vérification de leurs connaissances et de leurs références. Ces processus de sélection reposent sur des critères équitables et liés au travail afin de garantir que les candidats disposent des compétences et de l'expérience pour exécuter leurs tâches, et qu'ils sont aptes à jouer leur rôle.

KPMG Réviseurs d'Entreprises a recruté plus de 218 nouvelles personnes au cours de l'année comptable clôturée le 30 septembre 2021 (2020 : environ 22<sup>3</sup>). Lorsque des personnes

sont recrutées pour des grades supérieurs, une discussion formelle d'indépendance est menée avec elles par l'associé Éthique et Indépendance ou un délégué. KPMG Réviseurs d'Entreprises n'accepte aucune information confidentielle appartenant à l'ancienne entreprise /ancien employeur du candidat.

### 5.1.2 Inclusion, diversité et équité

Le Cabinet s'engage à créer une entreprise diversifiée et équitable, qui soit inclusive pour tous.

L'inclusion, la diversité et l'équité (IDE) sont un pilier de notre culture d'entreprise- elles nous aident à constituer des équipes formidables aux opinions diverses qui représentent le monde dans lequel nous vivons. L'IDE permet de prendre de meilleures décisions, favorise la créativité et l'innovation et nous encourage à prendre position, à vivre nos Valeurs et à faire ce qui est juste.

Nous reconnaissons que la position mondiale de nos sociétés, qui travaillent avec des clients du monde entier, nous confère une place privilégiée. Cela nous donne l'opportunité et la responsabilité d'accomplir davantage et de promouvoir une société plus juste et plus équitable.

Notre stratégie d'inclusion, de diversité et d'équité (KPMG Global Inclusion, Diversity & Equity Collective Action Plan) souligne les actions nécessaires pour promouvoir l'inclusion, la diversité et l'équité au sein du Cabinet et à travers l'ensemble des sociétés KPMG.

De plus amples informations au sujet de notre politique d'inclusion et de diversité sont disponibles [ici](#).

### 5.1.3 Rémunération et Promotion

#### Rémunération

Les politiques de rémunération et de promotion de KPMG Réviseurs d'Entreprises sont étayées par des données de marché et sont claires, justes et simples. Elles sont liées au processus d'évaluation de la performance. Ainsi, nos associés, principaux, directeurs et employés comprennent ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils peuvent espérer en retour. La relation entre performance et récompense est obtenue par le biais de l'évaluation de la performance relative au sein d'un groupe de pairs afin d'éclairer la prise de décisions en matière de rémunération.

<sup>3</sup> La pandémie de Covid-19 et les mesures sanitaires y associées, ont conduit à la décision de reporter exceptionnellement le recrutement de nouveaux employés (qui se fait traditionnellement au mois de septembre) à décembre 2020.

Les décisions de rémunération sont basées sur la prise en compte de la performance individuelle et du Cabinet.

L'enquête mondiale annuelle auprès du personnel (Global People Survey – GPS) indique dans quelle mesure le personnel sent que sa rémunération reflète sa performance, et des plans d'action sont élaborés le cas échéant.

## Promotion

Les résultats des évaluations de la performance affectent directement la promotion et la rémunération des associés, principaux, directeurs et employés et, dans certains cas, leur maintien en poste chez KPMG.

### 5.2 Affecter une équipe dûment qualifiée

Le Cabinet a mis en place des procédures pour l'affectation des Responsables de Mission et des autres professionnels à une mission particulière basées sur leurs compétences, leur expérience professionnelle et sectorielle, et la nature de la mission. Les 'Heads of Function' sont responsables du processus d'affectation des Responsables de Mission. Les principales considérations incluent l'expérience, et la compétence du Responsable de Mission (basée sur la revue annuelle du portefeuille du Responsable de Mission) nécessaires afin d'exécuter la mission compte tenu de son ampleur, de sa complexité et de son profil de risque et le type de support à fournir (c.-à-d. la composition de l'équipe de la mission et la participation de spécialistes).

Les Responsables de Mission sont tenus de s'assurer que leurs équipes affectées à la mission disposent des compétences, formations et des aptitudes requises, y compris du temps, pour réaliser les missions d'audit conformément à notre méthodologie d'audit, aux normes professionnelles et aux dispositions légales et réglementaires applicables. Ils peuvent faire appel à des spécialistes des sociétés membre de KPMG en Belgique, des autres sociétés membres de KPMG ou à des experts externes.

Pour déterminer les compétences et les aptitudes requises dans son ensemble pour l'équipe affectée à la mission, le Responsable de Mission considère les aspects suivants :

- une compréhension et une expérience pratiques de missions d'audit d'une nature et d'une complexité similaires ;
- une compréhension des normes professionnelles et des exigences légales et réglementaires ;
- des compétences techniques appropriées, notamment en technologies de l'information et dans les domaines de spécialisation de la comptabilité et de l'audit ;
- la connaissance des secteurs d'activité pertinents du client ;

- la capacité d'exercer son jugement professionnel ;
- l'engagement de se conformer aux politiques et aux procédures de contrôle qualité du Cabinet ; et
- les résultats du programme d'examen de la qualité de la prestation (Quality Performance Review - QPR) et des inspections réglementaires.

### 5.3 Investir dans des compétences centrées sur les données - y compris l'exploitation, l'analyse et la visualisation des données

KPMG investit stratégiquement dans notre réserve de talents en s'associant à des institutions de classe mondiale pour maintenir notre solide leadership, tout en cultivant les compétences et les capacités qui seront nécessaires à l'avenir. Nous recrutons et formons des professionnels spécialisés dans les logiciels, les capacités cloud et l'intelligence artificielle, qui peuvent apporter des capacités technologiques avancées à notre plateforme d'audit intelligente. Nous offrons une formation à un large éventail de technologies afin de nous assurer que nos professionnels respectent non seulement les normes professionnelles les plus élevées, mais qu'ils sont également compétents en matière de nouvelles technologies. Grâce à cette approche, nous réunissons les bonnes personnes avec les bonnes compétences et la bonne technologie pour réaliser des audits exceptionnels.

### 5.4 Apprentissage et développement ciblés sur l'expertise technique, le sens professionnel et les compétences de leadership

#### 5.4.1 Excellence technique et de prestations de qualité

Nous fournissons à tous nos professionnels la formation technique et le soutien dont ils ont besoin pour assumer leur rôle. Ceci comprend un accès aux spécialistes internes et aux départements de pratiques professionnelles (DPP) à des fins de consultation. Lorsque le profil adéquat n'est pas disponible au sein du Cabinet, le Cabinet a accès à un réseau de professionnels hautement qualifiés appartenant à d'autres sociétés KPMG.

Parallèlement, les politiques d'audit exigent de tous les professionnels audit de KPMG qu'ils aient les connaissances et l'expérience appropriées en fonction des missions qui leur sont confiées.

#### 5.4.2 Stratégie de formation permanente

##### Formation formelle

Les priorités en matière de formations liées au développement et à l'exécution des services sont identifiées annuellement par les équipes 'Audit Learning and Development' opérant au niveau international, régional et, lorsque cela s'avère

nécessaire, au niveau d'une société KPMG individuelle. Les exigences en matière d'apprentissage obligatoire pour les professionnels de l'audit dans l'ensemble de l'organisation KPMG sont établies chaque année. La formation est dispensée en utilisant un mélange d'approches d'apprentissage et de soutien à la performance.

### **Mentorat et formation au courant d'une mission**

L'apprentissage n'est pas limité à une approche unique – des expériences enrichissantes d'apprentissage sont disponibles lorsque nécessaires via le coaching et l'apprentissage « just in time », disponible en un simple clic et adapté aux profils et aux parcours d'apprentissage de chacun.

Le mentorat et l'expérience sur le terrain jouent un rôle essentiel dans le développement des qualités personnelles essentielles pour une carrière réussie dans le domaine de l'audit, y compris l'exercice du jugement professionnel, l'excellence technique et l'aptitude.

Nous soutenons une culture de coaching dans l'ensemble de KPMG dans le but de permettre aux professionnels de KPMG d'exploiter pleinement leur potentiel et de renforcer la notion que chaque membre de l'équipe a la responsabilité de contribuer à la compétence de l'équipe, au coaching des autres membres de l'équipe et au partage de ses expériences.

#### *5.4.3 Accréditation et exigences obligatoires pour les missions en IFRS Standards et U.S. GAAP*

### **Accréditation**

Les professionnels du Cabinet sont obligés de respecter les règles professionnelles applicables en matière d'agrément et à satisfaire aux exigences en matière de perfectionnement professionnel continu (Continuing Professional Development) dans le territoire où ils opèrent.

Les politiques et procédures du Cabinet sont conçues pour faciliter la conformité aux exigences en matière d'accréditation.

Le Cabinet est responsable de veiller à ce que les professionnels d'audit effectuant des missions, disposent des connaissances et de l'expérience appropriées en audit, en comptabilité et au niveau du secteur d'activité et du référentiel comptable applicable localement (BE GAAP et IFRS).

### **Exigences obligatoires – missions U.S. GAAP**

En outre, KPMG a des exigences spécifiques pour les Responsables de Mission, les managers et les Engagement Quality Control (EQC) reviewers qui exécutent des missions en dehors des États-Unis relatives à des états financiers ou des informations financières préparés conformément aux US GAAP et / ou audités conformément aux normes d'audit U.S.

(y compris les informations sur l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière (ICOFR)).

Ces règles exigent que, au minimum, tous les Responsables de Mission, les managers, autres membres de l'équipe de mission et, si requis, les EQC reviewers, impliqués dans une mission de ce type aient suivi une formation adéquate et que l'équipe de mission dispose collectivement d'une expérience suffisante pour exécuter la mission ou qu'elle ait mis en place des mesures de protection appropriées pour combler toute insuffisance.

### **5.5 Reconnaître la qualité**

#### *5.5.1 Perfectionnement individuel*

L'approche de KPMG Réviseurs d'Entreprises concernant le processus de développement, « Open Performance Development » est basée sur les principes de performance « Everyone a leader ».

Cette approche inclut :

- des 'global role profiles' (profils globaux de rôles, y compris des profils de rôles spécifiques aux responsabilités en matière de qualité des audits) ;
- une 'goal library' (glossaire d'objectifs, y compris contenu de qualité d'audit) ; et
- des 'standardized review forms' (formulaires standardisés d'évaluation avec mention des paramètres concernant la qualité de l'audit).

L'outil 'Open Performance Development' est lié aux Valeurs de KPMG et est conçu pour définir clairement les éléments nécessaires à la réussite, tant individuelle que collective. Nous sommes conscients qu'en énonçant de façon claire et uniforme les comportements attendus et en récompensant ceux qui incarnent ces comportements, nous serons davantage en mesure d'atteindre le niveau de qualité voulu.

KPMG s'efforce simultanément de réorienter sa culture axée sur la performance et reposant sur des technologies habilitantes d'avant-garde qui nous permettent d'intégrer la qualité de l'audit dans l'évaluation de la performance et dans les décisions entourant les rémunérations, tout en favorisant l'uniformité dans l'ensemble de notre organisation mondiale.

Le Cabinet prend des paramètres spécifiques ("quality and compliance metrics") en considération pour juger de l'évaluation globale, de la promotion et de la rémunération des associés, principaux, directeurs et managers. Ces évaluations sont effectuées par des responsables de la performance et des directeurs, principaux, et associés capables d'évaluer la performance.

# 6. Avoir les clients et les missions appropriés

Des politiques mondiales rigoureuses d'acceptation et de continuation de clients et de missions sont essentielles pour être en mesure de fournir des services professionnels de haute qualité.

## 6.1 Respecter les politiques d'acceptation et de maintien des clients et des missions

Les politiques et processus de KPMG en matière d'acceptation et de continuation de clients et de missions visent à identifier et à évaluer les risques potentiels avant l'acceptation et/ou la continuation de la relation client ou l'exécution d'une mission spécifique.

Les sociétés KPMG sont tenues d'évaluer si une relation client peut être acceptée ou continuée et si une mission spécifique peut être exécutée.

Dans les cas où certaines décisions d'acceptation (ou de continuation) de client/de mission présentent des risques importants, des approbations supplémentaires sont nécessaires.

## 6.2 Accepter des clients et des missions appropriés

### 6.2.1 Évaluation des clients

KPMG Réviseurs d'Entreprises procède à une évaluation de chaque client potentiel.

Cette évaluation porte sur l'obtention et l'analyse des informations suffisantes et adéquates sur le client potentiel, ses principaux dirigeants et ses bénéficiaires effectifs suivie de l'analyse approfondie des informations obtenues afin de pouvoir prendre une décision d'acceptation éclairée. Cette évaluation comprend une analyse du profil de risque du client et l'obtention d'informations générales sur le client, ses principaux dirigeants, ses administrateurs et ses propriétaires. Le cas échéant, nous obtenons les informations supplémentaires requises pour satisfaire aux exigences légales et réglementaires locales.

### 6.2.2 Évaluation de la mission

Chaque mission potentielle est également évaluée afin d'identifier les risques potentiels relatifs à la mission.

Lors de l'évaluation, il est tenu compte d'une série de facteurs, notamment d'éventuels risques d'indépendance et de conflits d'intérêt (avec l'aide de Sentinel™, notre système global de vérification des conflits d'intérêt et de l'indépendance), le but et l'utilisation prévue du produit/ rapport de la mission, la perception publique, si les services seraient contraires à l'éthique ou incompatibles avec nos Valeurs ainsi que divers facteurs spécifiques au type de mission. Pour les services d'audit, ces facteurs incluent les compétences de l'équipe de direction financière du client et les compétences et l'expérience des collaborateurs KPMG assignés à la mission. L'évaluation est faite en consultation avec d'autres collaborateurs expérimentés de KPMG Réviseurs d'Entreprises et inclut l'évaluation par le ORM Partner le cas échéant.

Lors du premier contrôle légal des comptes, l'équipe potentielle affectée à la mission a l'obligation de compléter des procédures supplémentaires concernant l'évaluation de l'indépendance comprenant un examen des services non-audit effectués pour le client et d'autres relations professionnelles, financières ou familiales pertinentes.

Des évaluations d'indépendance similaires sont effectuées lorsqu'un client d'audit existant devient une entité d'intérêt public ou lorsque des restrictions d'indépendance supplémentaires s'appliquent à la suite d'un changement dans les circonstances du client.

En fonction de l'évaluation globale du risque du client potentiel et de la mission, des mesures de protection additionnelles peuvent être introduites pour aider à atténuer les risques identifiés. Avant l'acceptation, tout risque éventuel relatif à l'indépendance ou à un conflit d'intérêt doit être documenté, et une solution doit y être apportée.

Un client potentiel ou une mission potentielle seront refusés lorsqu'aucune solution relative à un risque d'indépendance ou à un conflit d'intérêt potentiel ne peut être apportée de manière satisfaisante conformément aux normes professionnelles, aux exigences légales ou réglementaires et aux politiques applicables du Cabinet, ou lorsqu'il existe d'autres problèmes de qualité ou d'autres risques qui ne peuvent être atténués de manière appropriée.

### *6.2.3 Processus de maintien*

Chaque année, le Cabinet procède à une réévaluation de tous ses clients audit.

La réévaluation identifie tout problème lié à la poursuite de l'association et aux procédures d'atténuation qui doivent être mises en place (y compris en affectant des professionnels additionnels comme un Engagement Quality Control (EQC) reviewer ou en faisant intervenir des autres spécialistes pour l'audit).

Les missions non-audit récurrentes ou à long terme font également l'objet d'une réévaluation périodique.

En outre, nos clients et missions sont réévalués dès l'instant où il existe des indications que le profil de risque du client ou de la mission a été modifié. Dans le cadre d'un processus d'évaluation de l'indépendance continue, les équipes de mission sont tenues de déterminer si les menaces identifiées précédemment ont été modifiées ou

s'il existe de nouvelles menaces à l'indépendance. Les menaces ainsi identifiées sont ensuite évaluées et, au cas où elles ne seraient pas d'un niveau acceptable, éliminées ou réduites à un niveau acceptable en prenant des mesures appropriées.

### *6.2.4 Processus de retrait*

Lorsque le Cabinet arrive à une conclusion préliminaire indiquant que nous devrions nous retirer d'une mission ou d'une relation avec un client, nous consultons en interne et identifions les mesures légales et réglementaires requises. Nous communiquons aussi, au besoin, avec les personnes responsables de la gouvernance de l'entreprise et toute autre autorité compétente.

## **6.5 Gestion du portefeuille clients**

La direction du Cabinet nomme des Responsables de Mission avec la compétence, les capacités, le temps et l'autorité adéquats afin d'exécuter leur rôle pour chaque mission. Elle examine le portefeuille de clients de chaque Responsable de Mission lors de discussions individuelles avec ce dernier. Les analyses tiennent compte du secteur, de la nature et des risques du portefeuille clients dans son ensemble, ainsi que des compétences, des aptitudes et des capacités du Responsables de Mission et de l'équipe de mission en general pour réaliser un audit de qualité pour chaque client.

# 7. Faire preuve d'indépendance et d'éthique

L'indépendance de l'auditeur est au cœur des normes professionnelles internationales et des exigences réglementaires.

## 7.1 Agir avec intégrité et vivre nos Valeurs

KPMG International dispose de politiques et de procédures détaillées en matière d'indépendance, qui intègrent le Code de déontologie de l'IESBA. Celles-ci sont décrites dans le KPMG GQRMM, applicable à toutes les sociétés membres de KPMG. Les outils automatisés, qui doivent être utilisés pour chaque mission potentielle afin d'identifier les problèmes éventuels liés à l'indépendance et aux conflits d'intérêts, facilitent le respect de ces exigences.

Ces politiques sont complétées par d'autres directives et procédures qui visent à assurer le respect des dispositions légales et réglementaires applicables. Ces politiques et procédures couvrent des domaines tels que l'indépendance du Cabinet (couvrant par exemple les fonctions de trésorerie et d'approvisionnement), l'indépendance personnelle, les relations financières, les relations d'emploi, la rotation des associés et l'approbation des services d'audit et des services non-liés à l'audit.

L'associé responsable du Global Independence Group est appuyé par une équipe de spécialistes qui s'assurent que des politiques et procédures solides et cohérentes en matière d'indépendance sont en place au sein des sociétés de KPMG et que des outils sont disponibles pour contribuer au respect de ces exigences par les sociétés et leur personnel.

KPMG Réviseurs d'Entreprises a désigné un associé en Ethique et Indépendance (EIP) qui a la responsabilité principale de l'orientation et de l'exécution des politiques et procédures en matière de déontologie et d'indépendance au sein du Cabinet. L'EIP est responsable de la communication et de la mise en œuvre des politiques et procédures de KPMG International. Il veille également à ce que des politiques et des procédures en matière d'indépendance soient établies au niveau local et qu'elles soient mises en œuvre efficacement lorsqu'elles sont plus strictes que les exigences de KPMG International.

L'EIP assume les responsabilités suivantes :

- mettre en œuvre/surveiller le processus et la structure de contrôle de la qualité de la déontologie et de l'indépendance au sein du Cabinet ;

- nommer éventuellement d'autres associés responsables de la déontologie et de l'indépendance du Cabinet ;
- superviser les processus liés à l'évaluation des menaces spécifiques à l'indépendance liées aux clients existants et aux clients potentiels ;
- participer à l'élaboration de matériel de formation et dispenser une formation ;
- mettre en œuvre des procédures pour traiter les cas de non-conformité ; et
- superviser les procédures disciplinaires en matière de déontologie et d'indépendance.

Les modifications apportées à la déontologie et aux politiques d'indépendance de KPMG International sont incluses dans des communications régulières sur la qualité et les risques envoyées aux sociétés KPMG. Les sociétés KPMG sont tenues de mettre en œuvre les modifications décrites dans ces communications, ce qui est vérifié au moyen des programmes de monitoring interne et de conformité décrits à la section 11.1.2.

Les associés, principaux, directeurs et employés du Cabinet sont tenus de consulter l'EIP à l'égard de certaines questions telles que précisées dans le GQRMM. Des consultations de l'EIP avec le 'Global Independence Group' peuvent également s'avérer nécessaires, en fonction des faits et circonstances.

## 7.2 Maintenir un état d'esprit objectif, indépendant et éthique, conformément à notre code de conduite et à nos politiques

### 7.2.1 Indépendance financière personnelle

Selon les politiques de KPMG International les sociétés KPMG et les professionnels de KPMG ne peuvent détenir de participations financières dans les clients d'audit de KPMG ni avoir de relation financière avec eux (le terme "client d'audit" comprend également ses entités liées ou ses sociétés affiliées), leur direction, leurs administrateurs et, le cas échéant, leurs propriétaires importants. Tout Responsable de Mission KPMG, peu importe la société à laquelle il/elle appartient et quelle que soit sa position, est généralement lié par l'interdiction générale de détenir des actions de tout client d'audit de toute société KPMG.

Les sociétés de KPMG utilisent un système de contrôle de la conformité aux règles d'indépendance en ligne (KICS) pour aider les professionnels KPMG à se conformer aux politiques d'indépendance personnelle relatives aux investissements. Ce système contient un inventaire des investissements disponibles au public et fournit un mécanisme permettant aux utilisateurs de communiquer des opérations d'acquisition et de cession concernant leurs participations financières. Le système facilite la surveillance en identifiant et en signalant les investissements non autorisés et les autres activités non conformes (par exemple, le signalement tardif d'une acquisition).

Tous les associés, principaux, directeurs et employés ayant un grade de manager ou plus affectés au service à la clientèle doivent utiliser le système KICS avant de conclure un placement pour déterminer s'ils sont autorisés à le faire. Ils sont également tenus de tenir à jour un registre de tous leurs investissements dans les entités cotées en bourse dans KICS, qui leur notifie automatiquement si des placements deviennent ultérieurement interdits. Ces investissements nouvellement interdits doivent être cédés dans les 5 jours ouvrables suivant la notification. KPMG vérifie le respect de cette exigence par les associés, principaux, directeurs et managers dans le cadre de notre programme de surveillance.

Le Global Independence Groupe communique des directives et des procédures requises concernant l'audit et l'inspection par les sociétés de KPMG de la conformité de son personnel aux politiques de KPMG en matière d'indépendance. Cela inclut des critères d'échantillonnage, notamment le nombre minimum de professionnels devant être contrôlé annuellement.

En 2021, 14 de nos professionnels d'audit ont fait l'objet d'un tel audit (y compris 11 de nos associés audit et équivalents).

### *7.2.2 Relations de travail*

Tout professionnel de KPMG Réviseurs d'Entreprises qui fournit des services à un client d'audit indépendamment de sa fonction est tenu d'aviser l'EIP du Cabinet s'il a l'intention d'entrer dans des négociations visant l'obtention d'un emploi avec ce client d'audit. Pour les associés, cette exigence s'étend à tout client d'audit (qui est une entité d'intérêt public) de toute société KPMG.

Il est interdit aux anciens membres de l'équipe d'audit ou aux anciens associés du Cabinet de se joindre à un client d'audit afin d'y exercer certaines fonctions, à moins qu'ils n'aient rompu tous liens importants avec le Cabinet, (y compris les paiements qui ne sont pas fixes et prédéterminés et / ou qui

seraient significatifs pour le Cabinet) et qu'ils aient cessé de participer aux activités commerciales et professionnelles de KPMG Réviseurs d'Entreprises.

Les principaux associés d'audit et les membres de la chaîne de commandement pour un client d'audit qui est une entité d'intérêt public sont assujettis à des restrictions temporelles (appelées « périodes cooling off ») qui leur interdisent de se joindre à ce client afin d'y exercer certaines fonctions, jusqu'à ce qu'une période définie soit écoulée.

Conformément à la loi belge, un réviseur d'entreprises doit respecter une période de carence de deux ans avant de pouvoir occuper un poste d'administrateur ou toute autre fonction chez un client d'audit de KPMG pour lequel il a agi en tant que responsable de mission.

En outre, une période de carence d'un an est requise pour les clients d'audit pour lesquels le réviseur a participé à l'audit dans une autre capacité que celle de responsable de mission. Pendant cette période, il est interdit d'exercer une quelconque fonction auprès de ce client.

Un membre de l'équipe de certification ('assurance') est également tenu d'informer l'EIP lorsqu'il entame des négociations d'emploi avec le client de certification ('assurance client') au cours de la mission. Les anciens membres de l'équipe de certification ou les anciens associés de KPMG Réviseurs d'Entreprises qui rejoignent un client de certification dans certaines fonctions ne peuvent pas continuer à participer aux activités commerciales ou professionnelles de KPMG Réviseurs d'Entreprises.

Nous communiquons et surveillons le respect des exigences relatives à l'emploi et l'association de professionnels de KPMG Réviseurs d'Entreprises auprès des clients d'audit.

### *7.2.3 Indépendance financière du Cabinet*

Les sociétés de KPMG ne peuvent également pas détenir de participations financières dans les clients d'audit de KPMG ni entretenir de relations interdites avec eux, leurs dirigeants, leurs administrateurs et, le cas échéant, leurs principaux propriétaires.

Comme les autres sociétés de KPMG, KPMG Réviseurs d'Entreprises utilise KICS pour enregistrer ses investissements directs et indirects matériels dans des entités et fonds cotées (ou véhicules d'investissements similaires) et non-cotées en bourse. Ceci inclut les investissements détenus dans des régimes de retraite et des régimes d'avantages sociaux connexes, le cas échéant.

De plus, le Cabinet est tenu d'enregistrer dans KICS toutes les relations d'emprunt et de financement de capital et les comptes de dépôt, de fiducie et de courtage qui détiennent des actifs du Cabinet.

KPMG Réviseurs d'Entreprises confirme annuellement le respect des exigences d'indépendance dans le cadre du Programme RCP.

#### *7.2.4 Relations d'affaires/fournisseurs*

Nous disposons de politiques et de procédures visant à s'assurer que les relations d'affaires avec des clients audit et certification sont maintenues conformément aux dispositions de l'IESBA Code of Ethics et autres exigences applicables d'indépendance comme p.ex. celles édictées par la SEC.

#### *7.2.5. Acquisitions, admissions et investissements (le cas échéant)*

Quand KPMG Réviseurs d'Entreprises considère une acquisition ou un investissement, elle est tenue d'effectuer des diligences suffisantes sur l'entité faisant l'objet de l'acquisition ou de l'investissement potentiel afin d'identifier et de résoudre tout problème potentiel en matière d'indépendance et de risques avant la clôture de la transaction. Des consultations spécifiques avec le Global Independence Group et Global Quality & Risk Management sont requises lors de l'intégration de l'entité dans KPMG Réviseurs d'Entreprises et l'organisation globale afin de résoudre tout problème en matière d'indépendance ou autre.

#### *7.2.6 Processus de vérification de l'indépendance*

En plus de l'évaluation d'acceptation standard effectuée pour chaque mission, qui comprend une évaluation de l'indépendance, KPMG Réviseurs d'Entreprises met en œuvre des procédures précises pour identifier et évaluer les menaces pouvant affecter son indépendance pour tout client potentiel d'audit qui est une entité d'intérêt public. Ces procédures, également appelées « le processus de vérification de l'indépendance » ('independence clearance process'), doivent être complétées avant d'accepter une mission d'audit pour ces entités.

L'outil « KPMG Independence Checkpoint » est utilisé pour automatiser et standardiser toutes les tâches à accomplir dans le processus de vérification de l'indépendance. Cet outil a été mis au point en prévision du nombre croissant d'offres d'audit et de vérifications de l'indépendance qui doivent être complétées suite à l'introduction de la rotation obligatoire pour certaines sociétés.

#### *7.2.7 Formation sur l'indépendance et confirmation de l'indépendance*

Tous les associés, principaux, directeurs et employés de KPMG Réviseurs d'Entreprises qui fournissent des services aux clients, ainsi que certaines autres personnes, doivent suivre une formation sur l'indépendance, adaptée à leur rôle et à leur fonction, dès leur arrivée dans le Cabinet, puis annuellement.

Les nouveaux associés, principaux, directeurs et employés qui fournissent des services aux clients et qui doivent suivre cette formation doivent s'acquitter de cette obligation à la première des éventualités suivantes : (a) trente jours après l'entrée en fonction chez KPMG Réviseurs d'Entreprises ou (b) avant de fournir des services à, ou devenir un membre de, la chaîne de commandement pour, tout client d'audit.

Nous fournissons également à tous les associés, principaux, directeurs et employés une formation annuelle sur :

- le Code de conduite mondial, le Code de conduite du Cabinet et
- la corruption et le respect des lois, règlements et normes professionnelles.

Les nouveaux associés, principaux, directeurs et employés sont tenus de compléter cette formation dans les trois mois qui suivent leur entrée à KPMG. Tous les associés, principaux, directeurs et employés de KPMG doivent signer une déclaration d'indépendance, à l'acceptation de l'emploi et ensuite annuellement, dans laquelle ils confirment qu'ils ont respecté les politiques applicables en matière de déontologie et d'indépendance.

#### *7.2.8 Services non-audit*

Toutes les sociétés membres de KPMG doivent au moins respecter l'IESBA Code of Ethics et les lois et règlements applicables en ce qui a trait à la nature des services pouvant être fournis aux clients d'audit.

En plus d'identifier les conflits d'intérêts potentiels, le système de KPMG International, Sentinel™, facilite le respect des exigences d'indépendance. Certaines informations sur toutes les missions futures potentielles (y compris des descriptions détaillées des services, du rapportage et des honoraires estimés) doivent être saisies dans Sentinel™ dans le cadre du processus d'acceptation de la mission. Quand la mission concerne un client d'audit, Sentinel™ doit également comporter une évaluation des menaces potentielles pour l'indépendance et des mesures de protections correspondantes.

Les Responsables de Mission sont tenus de maintenir dans Sentinel™ les structures de groupe pour leurs clients cotés en bourse et certains autres clients d'audit y compris leurs sociétés affiliées. Ils sont également tenus d'identifier et d'évaluer les menaces pour l'indépendance qui peuvent découler de la fourniture d'un service non-audit proposé et les mesures de protections correspondantes disponibles. Pour les entités pour lesquelles des structures de groupe sont maintenues, Sentinel™ permet aux Responsables de Mission d'examiner et de demander une modification, d'approuver ou de refuser tout service proposé pour ces entités dans le monde entier. Pour les services proposés et approuvés, Sentinel™ attribue une période durant laquelle l'approbation reste valable. À l'expiration du délai fixé, les services doivent avoir été fournis ou réévalués ; dans le cas contraire, il doit être mis fin aux services.

Le Cabinet est tenu de maintenir un processus d'évaluation et d'approbation de tous les services nouveaux ou modifiés qui sont élaborés par le Cabinet. L'EIP du Cabinet est impliqué dans l'analyse des questions potentielles d'indépendance y relatives.

Les politiques globales d'indépendance de KPMG interdisent aux associés d'audit des sociétés KPMG d'avoir des objectifs liés ou de percevoir une rémunération liée à la vente de services non-audit à leurs clients d'audit.

#### *7.2.9. Dépendance de la rémunération*

Les politiques de KPMG International prennent en considération que des menaces de conflits d'intérêts personnels ou d'intimidation peuvent se produire si le montant total des honoraires d'un client d'audit représente une part substantielle du montant total des honoraires de la société KPMG qui est appelée à exprimer une opinion d'audit. Ces politiques exigent que les sociétés de KPMG consultent leur Area Quality & Risk Management Leader, dans le cas où le total des honoraires d'audit perçus d'un client d'audit risquerait de représenter plus de 10 % du total des honoraires perçus par la société membre pendant deux années consécutives.

En outre, si le total des honoraires pour un client en audit qui est aussi une entité d'intérêt public et de ses entités liées représente plus de 10 % du total des honoraires reçus par une société membre pendant deux années consécutives, ces politiques prévoient en outre ce qui suit :

- ces informations doivent être communiquées aux responsables de la gouvernance du client en audit ;

- un associé d'une autre société membre de KPMG doit être nommé responsable du contrôle qualité de la mission.

Aucun client d'audit n'a représenté plus de 10 % du total des honoraires perçus par KPMG Réviseurs d'Entreprises au cours des deux dernières années.

#### *7.2.10 Résoudre les conflits d'intérêt*

Des conflits d'intérêts peuvent survenir dans les situations où un associé, principal, directeur ou employé de KPMG a un lien personnel avec le client qui potentiellement interfère ou peut être perçu comme perturbant sa capacité à rester objectif ou où il est personnellement en possession d'informations confidentielles relatives à une autre partie à une transaction. Dans ces situations, il est nécessaire de consulter le QRM Partner ou l'EIP.

KPMG International a également édicté des règles interdisant au personnel de KPMG d'offrir ou d'accepter des incitants, y compris des cadeaux et des invitations à l'intention ou de la part des clients d'audit à moins que la valeur de ceux-ci soit insignifiante et sans importance, qu'ils ne soient pas interdits par les lois ou réglementations en vigueur et qu'ils n'aient pas été offerts avec l'intention d'influencer indûment le comportement du destinataire ou qui peuvent jeter un doute sur l'intégrité, l'indépendance, l'objectivité ou le jugement de l'individu ou de la société membre.

Toutes les sociétés de KPMG et tout le personnel de KPMG sont responsables de l'identification et de la gestion des conflits d'intérêts, de circonstances ou situations qui ont (ou peuvent être perçues comme ayant) une influence sur la capacité de la société KPMG et/ou de ses associés, principaux, directeurs ou employés à être objectif ou impartial.

Toutes les sociétés de KPMG sont tenues d'utiliser Sentinel™ pour l'identification de conflits potentiels afin que ceux-ci puissent être traités conformément aux exigences légales et professionnelles.

Le Cabinet dispose de ressources de gestion des risques à qui il incombe d'examiner tout conflit potentiel identifié et de travailler à résoudre le conflit avec les sociétés membres de KPMG concernées. Le résultat de cet examen doit être documenté. Des procédures de résolution des différends sont en place pour les situations où il n'est pas possible de parvenir à un accord sur la façon de gérer un conflit. Si un problème de conflit potentiel ne peut pas être atténué de façon appropriée, la mission est refusée ou résiliée.

### 7.2.11 Violations d'indépendance

Tous les collaborateurs du Cabinet sont tenus de signaler une violation de l'indépendance dès qu'ils en ont connaissance à l'EIP.

Dans l'hypothèse d'un non-respect des politiques d'indépendance pertinentes – que ledit manquement soit apparu à l'occasion des vérifications de conformité, à la suite d'une déclaration de l'intéressé ou autrement – les professionnels seront assujettis à des mesures disciplinaires. Toutes les violations des règles d'indépendance de l'IESBA Code ou autres règles externes d'indépendance doivent être signalées aussi rapidement que possible aux personnes responsables de la gouvernance, sauf lorsqu'un calendrier différent est prévu pour les violations mineures avec les personnes responsables de la gouvernance.

Le Cabinet dispose d'une politique disciplinaire documentée et communiquée en ce qui concerne les violations des politiques d'indépendance, celle-ci inclut des sanctions proportionnelles à la gravité de l'infraction.

Il est tenu compte des infractions dans les décisions relatives aux promotions et à la rémunération, et dans le cas des associés, principaux, directeurs et managers, ces manquements seront reflétés dans leurs indicateurs individuels de qualité et risques (« quality and risk metrics »).

### 7.2.12 Rotation de Responsables de Mission et du Cabinet

#### Rotation des Responsables de Mission

Les politiques de rotation des Responsables de Mission de KPMG International sont conformes aux exigences du Code de déontologie de l'IESBA et requièrent des sociétés de KPMG qu'elles se conforment à l'exigence de rotation la plus stricte qui trouve à s'appliquer.

Les Responsables de Mission du Cabinet sont assujettis à une rotation périodique de leurs responsabilités envers les clients d'audit en vertu des lois, des règlements, des règles d'indépendance applicables et de la politique de KPMG International.

Ces exigences limitent le nombre d'années consécutives durant lesquelles les Responsables de Mission peuvent fournir des services d'audit à un client, suivis d'une période de « time out » pendant laquelle ces Responsables de Mission ne peuvent pas :

- participer à l'audit ;
- participer au monitoring de qualité de l'audit ;
- participer aux consultations avec l'équipe de mission ou le client au sujet de questions techniques ou spécifiques à l'industrie ;

- influencer, de quelque façon que ce soit, les résultats de l'audit ;
- diriger ou coordonner des services professionnels au client ;
- être impliqués dans les relations du Cabinet avec le client audit ; ou
- avoir une autre interaction significative ou fréquente avec la direction ou les personnes responsables de la gouvernance du client.

Le Cabinet surveille la rotation des Responsables de Mission (et le cas échéant, de l'Engagement Quality Control Reviewer) et développe des plans de transition afin de permettre au Cabinet d'assigner des Responsables de Mission qui possèdent la compétence et les capacités nécessaires pour fournir aux clients une qualité de service constante.

#### Rotation du Cabinet

Le Cabinet peut agir à titre de commissaire pour une entité d'intérêt public pour une période maximale de 9 ans (sauf exceptions légales applicables) suivi par une période de 'cooling-off' de 4 ans. KPMG Réviseurs d'Entreprises a mis en place des processus pour suivre et gérer la rotation du Cabinet.

### 7.3 Tolérance zéro pour les pots de vin et la corruption

Le respect des lois, des réglementations et des normes est un aspect important pour chacun chez KPMG Réviseurs d'Entreprises. Nous n'avons aucune tolérance pour la corruption.

Nous interdisons toute implication dans tout type de corruption - même si une telle conduite est légale ou autorisée en vertu de la loi applicable ou de la pratique locale. Nous ne tolérons pas non plus la corruption par des tiers, y compris nos clients, fournisseurs ou fonctionnaires. KPMG International exige des sociétés KPMG qu'elles mettent en place des contrôles internes appropriés afin d'atténuer le risque d'implication dans des actes de corruption de la part de KPMG Réviseurs d'Entreprises, de ses associés et de ses collaborateurs.

Tous les associés et collaborateurs des sociétés de KPMG sont tenus de suivre une formation portant sur le respect des lois, des règlements et des normes professionnelles en matière de lutte contre la corruption, y compris le signalement des cas de non-conformité présumés ou réels.

Pour obtenir plus d'informations sur les politiques anticorruption de KPMG International, veuillez consulter [le site web anti-corruption](#).

# 8. Réaliser des missions de qualité

La façon dont un audit est mené est aussi importante que le résultat. Les associés, directeurs, principaux et employés de KPMG Réviseurs d'Entreprises doivent démontrer un comportement exemplaire et respecter les politiques et procédures dans l'exécution de missions d'audit afin d'assurer l'efficacité et l'efficacité de nos audits.

## 8.1 Consulter si nécessaire

### 8.1.1 Encourager une culture de consultation

KPMG encourage une forte culture de consultation pour soutenir les équipes tout au long de leurs processus décisionnels. Nous croyons que cet aspect joue un rôle essentiel dans la qualité de nos audits. Nous promovons une culture de consultation qui encourage tous les professionnels de KPMG à consulter sur des sujets difficiles ou controversés.

A cette fin les sociétés de KPMG doivent établir des protocoles de consultation et de documentation portant sur des questions significatives en matière de comptabilité et d'audit, y compris des procédures visant à faciliter le rapprochement d'avis divergents sur les questions soulevées lors des missions. En outre, le GQRMM inclut des obligations de consultation dans certaines circonstances.

### 8.1.2 Consultation technique et ressources mondiales

Du soutien technique en matière de comptabilité et d'audit est disponible pour les sociétés membres par l'intermédiaire du Global Audit Methodology Group (GAMG), du KPMG Global Solutions Group (KGSG), de l'ISG et du PCAOB Standards Group (PSG).

## Global Audit Methodology Group (GAMG)

La méthodologie d'audit de KPMG est élaborée et mise à jour par le Global Audit Methodology Group (GAMG). Le GAMG élabore notre méthodologie d'audit en se fondant sur les exigences de normes d'audit applicables – soit les Normes internationales d'audit et les normes du PCAOB et de l'AICPA.

## KPMG Global Solutions Group (KGSG)

Le KGSG est responsable de la conception, du développement et du déploiement de solutions d'audit globales, y compris les nouvelles technologies et les innovations en matière d'automatisation.

Le KGSG et le GAMG travaillent ensemble pour soutenir les sociétés membres au moyen de la collaboration, de l'innovation et de la technologie. Nous avons fait d'importants investissements dans notre méthodologie et nos outils d'audit afin d'améliorer la qualité de nos audits, l'uniformité et la standardisation à l'échelle mondiale.

Localisées dans chacune des trois régions de KPMG (Amériques, EMA et ASPAC), les équipes KGSG et GAMG sont composées de professionnels expérimentés en matière d'audit, d'informatique, des sciences des données, de mathématiques, de statistiques et autres spécialisations. Ces professionnels apportent des expériences variées et des nouveaux points de vue pour continuer à développer les capacités d'audit de KPMG.

## International Standards Group (ISG)

L'ISG collabore avec des équipes thématiques mondiales des IFRS Standards, représentatives de la diversité géographique de KPMG au niveau mondial, et avec les panels des IFRS Standards et des normes ISA afin de favoriser l'uniformité de l'interprétation des IFRS Standards et des exigences d'audit entre les sociétés membres, d'identifier les problématiques émergentes et d'élaborer rapidement des directives mondiales.

## PCAOB Standards Group (PSG)

Le PSG se compose de professionnels à plein temps qui possèdent une expérience des normes d'audit du PCAOB et qui veillent à l'uniformité de l'interprétation des normes d'audit du PCAOB appliquées aux audits d'émetteurs privés étrangers et de composants d'émetteurs autres que des États-Unis. Il élabore et anime aussi, dans la mesure du possible, des formations destinées aux auditeurs affectés à des missions d'audit selon les normes du PCAOB.

## Ressource de pratique professionnelle d'une société membre (DPP)

Le département de la pratique professionnelle (DPP) fournit aux professionnels d'audit un support technique sur les questions d'audit et de comptabilité. DPP assiste également les équipes d'audit en cas de divergences d'opinions au sein des équipes ou avec l'EQC reviewer. Les divergences non résolues doivent suivre un protocole de résolution spécifique. L'ISG et PSG de KPMG sont également disponibles pour consultation en cas de besoin.

Le rôle de DPP est crucial en termes de support au niveau du Cabinet. Il fournit des conseils techniques aux professionnels sur des questions spécifiques liées à la mission, élabore et diffuse des directives spécifiques sur des questions techniques et professionnelles locales émergentes et assure la dissémination des directives internationales sur les IFRS et les ISA.

## 8.2 Évaluer de manière critique les éléments probants de l'audit, en faisant preuve de jugement professionnel et de scepticisme

Pour chaque audit de KPMG, la nature et l'étendue des éléments probants que nous recueillons sont adaptées aux risques évalués. Nous prenons en compte tous les éléments probants obtenus au cours de l'audit, y compris les éléments contradictoires ou incohérents. Chaque membre de l'équipe est tenu d'exercer son jugement professionnel et de faire preuve de scepticisme professionnel tout au long des missions d'audit. Le scepticisme professionnel implique un esprit de questionnement et une vigilance à l'égard des éléments probants contradictoires ou incohérents. Le jugement professionnel implique la nécessité d'être conscient et attentif aux préjugés qui peuvent menacer les bons jugements.

## 8.3 Diriger, coacher, superviser et révoir

### 8.3.1 Mentorat, supervision et contrôles continus

Soucieux de développer les compétences et les aptitudes de nos professionnels, KPMG encourage un environnement d'apprentissage continu et soutient une culture de coaching.

Le mentorat permanent, le coaching et la supervision incluent :

- la participation du Responsable de Mission aux discussions de planification ;
- le suivi de l'évolution de la mission d'audit ;
- l'évaluation des compétences et des capacités de chaque membre de l'équipe affectée à la mission, notamment en vérifiant s'ils disposent du temps suffisant pour effectuer la mission, s'ils ont compris les instructions et si le travail est effectué selon l'approche planifiée de la mission ;
- l'assistance aux membres de l'équipe affectée à la mission pour répondre aux questions importantes soulevées au cours de l'audit et modifier l'approche d'audit si nécessaire ; et
- l'identification de questions qui nécessitent une discussion au cours de l'audit avec des membres plus expérimentés de l'équipe.

Un élément essentiel pour un mentorat et une supervision efficaces consiste à revoir en temps opportun le travail effectué afin d'identifier, de traiter et de résoudre rapidement les problématiques significatives.

### 8.3.2 Engagement quality control (EQC) reviewers

La revue de qualité de la mission est un élément important dans le système de qualité de KPMG. Un EQC reviewer doit être désigné pour les audits (y compris pour les revues d'information financière intermédiaire) de toutes les entités cotées, de toutes autres entités d'intérêt public et de toute autre mission désignée par l'associé QRM ou le Responsable de l'Audit.

Une revue EQC donne une assurance raisonnable que l'équipe a identifié de façon adéquate les risques significatifs, y compris les risques de fraude, et qu'elle a développé et exécuté des procédures d'audit appropriées pour y faire face.

Les EQC reviewers doivent satisfaire aux critères de formation et d'expérience pour effectuer une revue de contrôle de qualité sur une mission. Les EQC reviewers sont indépendants de l'équipe d'audit et du client et possèdent l'expérience et les connaissances nécessaires pour effectuer une revue objective des décisions et des jugements cruciaux formulés par l'équipe d'audit et du caractère approprié des états financiers.

L'audit n'est finalisé que lorsque l'EQC reviewer est convaincu que toutes les questions importantes soulevées ont été résolues de manière satisfaisante. Toutefois, le Responsable de Mission est ultimement responsable de la résolution des questions liées à la comptabilité et à l'audit.

KPMG s'efforce en permanence de renforcer et d'améliorer le rôle joué par l'EQC reviewer dans les audits et a donc pris diverses mesures en ce sens, y compris la publication de directives sur les pratiques exemplaires, l'intégration de certaines exigences relatives aux inspections dans notre flux des travaux de l'audit et l'élaboration de politiques concernant la reconnaissance, la nomination et la formation des responsables du contrôle qualité de la mission.

## **8.4 Corroborer et documenter les conclusions de manière appropriée**

### *8.4.1 Rapport*

Les normes d'audit et la législation locale dictent en grande partie le format et le contenu du rapport d'audit comprenant notre opinion quant à la présentation fidèle des états financiers du client dans tous les aspects significatifs.

Les opinions d'audit sont formulées par des Responsables de Mission expérimentés sur base du travail d'audit effectué.

Dans le cadre de la préparation de rapport d'audit les Responsables de Mission ont accès à un important nombre de directives et de supports techniques sur le rapportage, à travers des consultations avec DPP, notamment lorsqu'il existe des informations significatives qui doivent être communiquées aux utilisateurs du rapport, que ce soit par le biais d'une réserve, par l'insertion d'un paragraphe d'observation ou par la communication des points clés de l'audit.

### *8.4.2 Documentation de la mission audit*

La documentation d'audit est préparée et assemblée conformément au calendrier établi par la politique du Cabinet et par les normes d'audit. Nous avons mis en place des mesures de protection administratives, techniques et physiques pour protéger la confidentialité et l'intégrité des informations des clients et du Cabinet.

KPMG International a récemment adopté des politiques applicables à toutes les sociétés de KPMG afin de réduire le délai accordé pour assembler la documentation d'audit, qui est nettement inférieur à celui requis par les normes d'audit et législations applicables.

# 9. Évaluer les risques menaçant la qualité

Par l'entremise du Global Audit Quality Council et du Global Quality & Risk Management Steering Group (GQRMSG), KPMG International analyse les résultats des programmes de surveillance de la qualité, examine les causes profondes et les plans de remédiation des sociétés et développe des actions de remédiation globales selon les besoins.

Les plans mondiaux de remédiation sont axés sur des actions portant sur la culture et le comportement à travers l'organisation mondiale et sur la promotion d'une approche d'audit homogène par les équipes de mission au sein des sociétés KPMG.

# 10. Communiquer de manière efficace

Nous sommes conscients que l'obtention d'un feedback des principales parties prenantes contribue de manière significative au maintien de la qualité de l'audit.

## **10.1 Fournir des observations, et maintenir une communication bidirectionnelle ouverte et honnête**

KPMG Réviseurs d'Entreprises insiste sur l'importance de tenir les personnes constituant le gouvernement d'entreprise informées des questions soulevées tout au long de l'audit par le biais de guidances et de ressources. Pour ce faire, nous délivrons des rapports et des présentations, nous participons aux réunions du comité d'audit ou aux réunions du Conseil d'administration et nous prenons part au besoin à des discussions avec la direction et les membres du comité d'audit.

Le rôle des comités d'audit est essentiel à un audit de qualité en supervisant la relation entre l'entreprise et l'auditeur et en faisant le suivi du contrôle légal des comptes.

### **Audit Committee Institute et Board Leadership Center**

Nous sommes conscients du rôle exigeant et crucial que les comités d'audit jouent pour les marchés financiers ainsi que des défis auxquels ils sont confrontés en s'acquittant de leurs obligations. C'est dans ce contexte que l'Institut des comités d'audit ([l'Audit Committee Institute - ACI](#)) a été créé afin d'aider les membres des comités d'audit et de développer leurs aptitudes à mettre en œuvre des processus permettant à ces comités d'intervenir efficacement.

L'ACI opère dans plus de 40 pays et fournit aux membres des comités d'audit des orientations sur des sujets d'intérêt pour les comités d'audit (tels que la cyber sécurité et la culture d'entreprise). L'ACI leur donne l'occasion d'établir des contacts avec leurs pairs par le biais de nombreuses formations que nous organisons, qu'il s'agisse d'actualisation des connaissances techniques ou de séminaires de sensibilisation.

S'appuyant sur l'ACI, le [Board Leadership Center \(BLC\)](#) fournit un soutien et des conseils aux administrateurs et à ceux qui travaillent en étroite collaboration avec eux. Le BLC offre aux administrateurs une place dans une communauté de collègues au niveau du conseil d'administration avec accès à des séminaires thématiques et à des sessions « Lunch and learn » du Board Academy, des ressources précieuses, de nouvelles perspectives et des opportunités de connections dynamiques et engageantes avec des pairs. Il vise à doter les membres du conseil d'administration d'outils adéquats pour être efficaces dans leur rôle et se concentre sur les questions pertinentes pour eux et leurs entreprises.

### **IFRS Standards Institute**

Le Global IFRS Standards Institute de KPMG fournit des informations et des ressources pour aider le Cabinet, les membres des conseils d'administration et des comités d'audit, les membres de la direction, les parties prenantes et les représentants des gouvernements à obtenir des informations et à bénéficier d'un leadership éclairé sur l'évolution des référentiels comptables et de durabilité internationale.

## **10.2 Réaliser le Global People Survey (GPS) et en assurer le suivi**

Ce n'est qu'avec des collaborateurs engagés et talentueux que KPMG peut réaliser des audits conformes à nos attentes en matière de qualité d'audit.

Tous les ans le Cabinet invite ses collaborateurs à participer à une enquête mondiale KPMG (GPS) afin de donner leur avis sur leur expérience de travail chez KPMG Réviseurs d'Entreprises. Le GPS fournit une mesure de l'engagement de notre personnel ainsi que des renseignements sur des aspects qui stimulent l'engagement. Ces résultats peuvent être analysés par plusieurs facteurs par exemple, par zone fonctionnelle ou géographique, niveau ou sexe pour fournir des perspectives d'amélioration supplémentaires. Le GPS

fournit au Cabinet des informations sur la façon dont nous évoluons dans des domaines reconnus pour leur incidence sur l'engagement de notre personnel. Cette enquête porte également sur des domaines qui sont directement liées à la qualité des audits ; l'enquête comprend des questions spécifiques liées à la qualité de l'audit auxquelles toutes les personnes ayant participé à l'audit dans les 12 mois précédents sont invitées à répondre, ce qui nous donne un ensemble de données spécifiques pour les questions liées à la qualité de l'audit.

Le GPS fournit également aux dirigeants du Cabinet et au leadership de KPMG International des informations sur les comportements liés à la qualité et la gestion de risques, à la qualité d'audit, au respect des Valeurs de KPMG, aux attitudes du personnel et des Responsables de Mission à l'égard de la qualité, du leadership et du 'tone at the top'.

KPMG Réviseurs d'Entreprises participe au GPS, examine les résultats et prend les mesures appropriées pour communiquer et répondre aux résultats de cette enquête.

Les résultats du GPS sont également cumulés au niveau de l'organisation mondiale, présentés au Global Board chaque année et des actions de suivi appropriées sont convenues.

Une analyse spécifique à l'audit des résultats du GPS est également réalisée, avec un accent particulier sur la qualité de l'audit. Les résultats et les thèmes clés sont présentés chaque année au Global Audit Steering Group, afin d'envisager, le cas échéant, des mesures correctives appropriées.

# 11. Suivi et remédiation

Les programmes intégrés de contrôle de la qualité et de conformité permettent aux sociétés de KPMG d'identifier les lacunes en matière de qualité, d'effectuer une analyse des causes profondes et d'élaborer, de mettre en œuvre et de rendre compte des plans d'action pour y remédier, tant en ce qui concerne les missions d'audit individuelles que le système global de contrôle de la qualité.

## 11.1 Surveiller et mesurer rigoureusement la qualité au niveau local et mondial

### 11.1.1 Objectif d'amélioration permanente

KPMG s'engage à améliorer continuellement la qualité, l'uniformité et l'efficacité des audits. Les programmes intégrés de surveillance de la qualité et de conformité permettent aux sociétés de KPMG d'identifier les lacunes en matière de qualité, d'analyser les causes profondes (RCA) et d'élaborer, de mettre en œuvre et de faire rapport sur les plans d'action correctifs à la fois en ce qui concerne les missions d'audit individuelles et en ce qui concerne le système de contrôle qualité dans son ensemble.

Les programmes de surveillance et de conformité de la qualité sont uniformes à l'échelle mondiale dans leur approche pour toutes les sociétés membres, y compris la nature et l'étendue des tests et du rapportage.

Le Cabinet compare les résultats de ses programmes de surveillance interne avec ceux des programmes d'inspection externes et prend les mesures appropriées.

### 11.1.2 Surveillance interne et monitoring

#### Programmes de surveillance interne et de conformité

Les programmes de surveillance internes du Cabinet sont développés par KPMG International et mis en place dans les sociétés KPMG. Ces programmes évaluent :

- l'exécution des missions conformément aux normes, lois et règlements applicables et aux politiques et procédures de KPMG International ; et
- la conformité aux politiques et procédures de KPMG International et la pertinence, l'adéquation et le fonctionnement efficace des principales politiques et procédures de contrôle qualité.

Nos programmes de surveillance internes contribuent également à évaluer si notre système de contrôle de qualité a été conçu et mis en place de manière appropriée, et s'il fonctionne effectivement.

Les programmes de surveillance internes formels incluent Les Quality Performance Reviews (QPR) et le Risk Compliance Program (RCP) qui sont exécutés annuellement dans l'ensemble des fonctions Audit, Tax & Legal, Advisory et Accounting

Les résultats et les leçons tirés des programmes intégrés de surveillance interne sont communiqués en interne et des mesures appropriées sont prises au niveau local, régional et international.

#### Audit Quality Performance Reviews (QPRs)

Le programme Audit QPR nous permet d'évaluer nos performances dans le cadre de nos missions et d'identifier les possibilités d'amélioration de la qualité de nos missions.

#### Une approche basée sur le risque

Chaque Responsable de Mission est susceptible de faire l'objet d'un contrôle au minimum une fois tous les 3 ans. Une approche basée sur l'identification et la gestion des risques est utilisée pour la sélection des missions. KPMG Réviseurs d'Entreprises exécute le programme QPR annuel conformément aux instructions de KPMG International. Les examens sont effectués au niveau de KPMG Réviseurs d'Entreprises et sont suivis à l'échelle régionale et mondiale. Les QPR sont supervisés par un évaluateur principal expérimenté, indépendant du Cabinet.

#### Choix de l'évaluateur, préparation et processus

Il existe des critères rigoureux pour la sélection des évaluateurs. Les équipes de révision comprennent des évaluateurs expérimentés qui sont indépendants du cabinet faisant l'objet de l'examen.

Une formation est offerte aux équipes d'inspection et aux autres personnes chargées de superviser le processus, en mettant l'accent sur les sujets de préoccupation identifiés par les organismes de surveillance de l'audit.

Ces équipes et ces personnes doivent faire preuve d'autant de rigueur que des réviseurs externes.

#### Évaluations QPR audit

Des critères uniformes sont utilisés pour déterminer les scores relatifs à la mission d'audit et pour les évaluations des cabinets d'audit KPMG.

Les missions d'audit sélectionnées aux fins de l'examen sont jugées comme suit : 'Satisfaisante', 'Amélioration nécessaire' ou 'Non satisfaisante'.

## Rapportage

Les constatations du programme QPR sont communiquées aux professionnels du Cabinet au moyen de communications écrites, de formation interne et à l'occasion de réunions périodiques regroupant des associés, des principaux, des directeurs, des managers et des collaborateurs. Une attention particulière est portée sur ces aspects lors de programmes d'inspection ultérieurs pour évaluer l'amélioration continue.

Les Responsables de Mission (Lead Audit Engagement Leaders – LAEPs) sont informés de toutes les évaluations 'Unsatisfactory' ('Insatisfaisant') de leurs missions transfrontalières. En outre, les Responsables de Mission (LAEPs) sont informés si une filiale de leur client est auditée par une société membre au sein de laquelle le programme QPR a révélé l'existence de problèmes de qualité significatifs.

### Risk Compliance Program (RCP)

KPMG International maintient et développe des politiques et processus de contrôle qualité qui s'appliquent à toutes les sociétés KPMG.

Ces politiques et processus, et leurs procédures connexes comprennent les exigences de la norme ISQC-1. Dans le cadre du RCP annuel, nous procédons à une évaluation robuste composée d'un processus de documentation des contrôles et procédures liées au contrôle de qualité, de la vérification de la mise en place de ces contrôles et du rapportage des exceptions, des plans d'action et des conclusions.

Le RCP vise les objectifs suivants :

- documenter, évaluer et surveiller l'étendue de la conformité du système de contrôle qualité de KPMG Réviseurs d'Entreprises aux politiques Global Quality & Risk Management (GQ&RM) et aux principales exigences juridiques et réglementaires ; et
- fournir une base pour évaluer si KPMG Réviseurs d'Entreprises et son personnel se conforment aux normes professionnelles pertinentes et aux exigences juridiques et réglementaires applicables.

Lorsque des lacunes sont identifiées, nous sommes tenus d'élaborer des plans d'action pertinents et ensuite de surveiller l'état d'avancement de chaque action.

### Global Quality & Compliance Review Program (GQ&CR)

Chaque société KPMG est soumise à un GQ&CR dirigé par l'équipe GQ&CR de KPMG International (indépendante de la société membre), et ce à divers intervalles basés sur des

critères de risques établis.

L'équipe de GQ&CR chargée de l'enquête est indépendante de la société membre enquêtée. Elle est objective et expérimentée en matière de politiques globales GQ&RM de KPMG.

Le GQ&CR évalue la conformité des politiques et des procédures de KPMG International et assure le partage des 'best practices' entre les sociétés membres.

Le GQ&CR procède à une évaluation indépendante de :

- l'engagement d'une société pour la qualité et la gestion des risques (le ton donné par la direction) et la mesure dans laquelle sa structure globale, sa gouvernance et son financement soutiennent et renforcent cet engagement ;
- la conformité d'une société aux politiques et aux procédures de KPMG International ;
- la fiabilité avec laquelle la société membre met en œuvre son propre programme de conformité (« RCP »).

KPMG Réviseurs d'Entreprises élabore des plans d'action pour répondre à toutes les constatations du GQ&CR qui indiquent qu'une amélioration est nécessaire. Notre progrès dans la mise en œuvre du plan d'action est surveillé par l'équipe centrale du GQ&CR. Les résultats sont communiqués au GQ&RM Steering Group et, le cas échéant, à KPMG International et au leadership régional.

#### 11.1.3 Responsables de la qualité et de la gestion des risques régionaux (Area Quality & Risk management leaders)

Le Global Head of Quality, Risk and Regulatory nomme des Area Quality & Risk Management Leaders (ARLs) qui exercent une fonction de suivi et de consultation régulière et continue afin d'évaluer l'efficacité des efforts et des processus d'une société membre afin d'identifier, de gérer et de signaler les risques importants qui pourraient nuire à la marque KPMG.

Les actions significatives de l'ARL, y compris les problèmes identifiés par les sociétés membres et leur réaction/correction, sont communiqués aux 'leadership' de Global Quality & Risk Management (GQ&RM).

### 11.2 Obtenir, évaluer et agir en fonction des commentaires des parties prenantes

#### 11.2.1 Supervision publique

En Belgique, le Cabinet fait l'objet de contrôles périodiques tels que définis par l'article 52 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises.

Par conséquent, le Cabinet est soumis au contrôle au minimum triennal du Collège de supervision des réviseurs d'entreprises (CSR). Dans le cadre de ses inspections, le CSR évalue les systèmes de contrôle qualité et analyse les missions sélectionnées.

Une inspection périodique a été annoncée par le CSR en juillet 2021. Les activités d'inspection dans le cadre de cette inspection périodique étaient toujours en cours au 30 septembre 2021.

Le Cabinet est également enregistré auprès du PCAOB aux États-Unis. En avril 2021, le PCAOB et le CSR ont conclu un accord de coopération permettant la coopération entre les deux organisations dans la surveillance des cabinets d'audit soumis à la juridiction des deux autorités de supervision. L'accord de coopération fournit un cadre pour des inspections conjointes et permet l'échange d'informations confidentielles conformément à la loi belge et à la loi Sarbanes-Oxley américaine. En juillet 2021, le PCAOB et le CTR-CSR ont officiellement annoncé leur intention de procéder à une inspection conjointe du Cabinet. Leurs activités d'inspection étaient toujours en cours au 30 septembre 2021.

Au niveau international, KPMG International échange régulièrement des informations avec l'International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR), par le biais de son Global Audit Quality Working Group (GAQ WG) pour débattre des problèmes thématiques de qualité d'audit et des stratégies d'amélioration spécifiques. Nous apprécions le dialogue ouvert, honnête et transparent que l'IFIAR facilite sur les questions de qualité d'audit au niveau mondial.

Chaque société KPMG s'engage à entretenir des relations professionnelles et respectueuses avec les autorités de supervision, notamment en s'engageant de manière proactive, en répondant aux questions en temps utile et en prenant les mesures correctives appropriées.

Au niveau régional, KPMG International entretient également un dialogue régulier avec les représentants du Committee of European Auditing Oversight Bodies (CEAOB) (anciennement connu sous le nom de European Audit Inspection Group (EAIG)) -ainsi qu'avec les représentants de l'ASEAN Audit Regulators Group (AARG).

### 11.2.2 Feedback reçus de la clientèle

Nous sollicitons activement auprès de nos clients, par des conversations personnelles et des enquêtes, du feedback

sur la qualité des services fournis. Nous prenons en compte les commentaires ainsi reçus et prenons des mesures au niveau de la mission et au niveau du Cabinet afin de répondre au mieux aux besoins de clients.

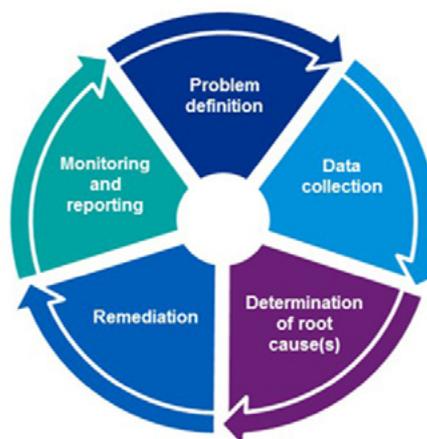
### 11.2.3 Suivi des plaintes

Nous avons mis en place des procédures de surveillance des plaintes et de réponses aux plaintes formulées par nos clients sur la qualité de nos interventions.

### 11.3 Analyse des causes profondes ('Root Cause Analysis')

Le Cabinet effectue une analyse des causes profondes (RCA) des problèmes de qualité de l'audit. En 2021, les personnes de KPMG Réviseurs d'Entreprises qui effectueront des RCA ou qui dirigeront les personnes effectuant des RCA ont suivi une formation RCA basée sur nos principes globaux de RCA en 5 étapes. La formation fournit une plateforme commune pour l'avancement des pratiques et des compétences associées au ressourcement, à la planification et à la réalisation d'une RCA.

Les 5 principes de la RCA sont les suivants :



Il incombe à toutes les sociétés membres de KPMG d'effectuer une analyse des causes profondes et, par conséquent, d'élaborer des plans de correction appropriés en réponse aux problèmes de qualité de l'audit qui ont été relevés. Le Responsable de l'Audit de KPMG Réviseurs d'Entreprises est responsable de la qualité de l'audit y compris la remédiation de problèmes de qualité de l'audit. Notre QRM Partner fait le suivi de la mise en œuvre des plans de remédiation.

# 12. Informations financières

Les sociétés membres du réseau KPMG en Belgique proposent des services en Audit & Assurance, Tax & Legal, Advisory, Accountancy et Conseil juridique.

Audit & Assurance : Délivrance d'attestations légales et réglementaires, autres services d'attestation et conseils en matière de conformité au niveau des obligations de rapportage et d'autres exigences réglementaires.

Tax & Legal : Conformité fiscale et légale pour les entreprises, TVA et autres impôts indirects, prix de transfert, cotisations sociales, rémunérations, pensions et avantages sociaux, et planification fiscale transfrontalière.

Advisory : Conseil en matière de performances des entreprises, IT, gestion des risques financiers, restructurations et transactions, forensic, audit interne, .

Accountancy : Conseil aux PME, TVA, droits de succession et de donation, conseil personnalisé sur la législation comptable, TVA et impôts directs, comptabilité et gestion administrative, droit fiscal pour PME.

Conseil juridique: Conseils juridiques concernant les questions juridiques relatives aux activités des entreprises : droit des sociétés et fusions et acquisitions, droit administratif et public, droit immobilier, droit bancaire et financier, droit du travail, droit fiscal, règlement des litiges ainsi que droit des affaires et droit commercial et droit international privé.

## Pour les 12 mois de l'exercice cloturé le 30 septembre

| Chiffre d'affaires par catégorie de service (en millions d'euro)   | 2021         | 2020         |
|--|--------------|--------------|
| <b>KPMG Réviseurs d'Entreprises</b>  | <b>77,0</b>  | <b>76,7</b>  |
| Missions de contrôle légal -entités d'interêt public et entités membres d'un groupe d'entreprises dont l'entreprise mère est une entité d'interêt public | 36,1         | 37,7         |
| Missions de contrôle légal - autres entités  | 30,0         | 26,5         |
| Services autres que d'audit autorisées - entités contrôlées  | 3,6          | 5,1          |
| Services autres que d'audit- autres entités (= entités non-contrôlées)   | 7,3          | 7,4          |
| <b>Autres sociétés membres de KPMG en Belgique</b>   | <b>171,3</b> | <b>143,3</b> |
| KPMG Advisory  | 76,5         | 68,1         |
| KPMG Tax, Legal & Accountancy (*)  | 70,4         | 51,8         |
| KPMG Deal Advisory   | 16,0         | 10,8         |
| KPMG Law (**)  | 7,4          |              |
| KPMG Tax Services  | 0,8          | 0,9          |
| KPMG Certification   | 0,2          | 0,1          |
| KPMG Eurometropole (***)   | 0,0          | 0,2          |
| KPMG Accountants   |              | 11,4         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>248,3</b> | <b>220,0</b> |
| <b>Chiffres clés de KPMG Réviseurs d'Entreprises (en million d'euros à l'exception des ETP et des Associés)</b>  | <b>2021</b>  | <b>2020</b>  |
| Chiffre d'affaires   | 77,0         | 76,7         |
| Total actif  | 43,9         | 50,0         |
| Fonds propres  | 2,4          | 2,1          |
| Total passif   | 41,6         | 48,0         |
| Croissance   | 12,9%        | 6,3%         |
| <b>Equivalents à temps plein (ETP)</b>   | <b>531</b>   | <b>425</b>   |
| <b>Associés</b>  | <b>25</b>    | <b>26</b>    |

(\*) Modification de dénomination depuis le 01/03/2021 après fusion de KPMG Belastingconsulenten en Juridische Adviseurs CVBA -KPMG Conseils Fiscaux et Juridiques SCRL et KPMG Accountants CVBA - KPMG Experts-comptables SCRL

(\*\*) Société membre de KPMG depuis le 01/02/2021. Les chiffres ont été retraités en conséquence.

(\*\*\*) Société inactive

# 13. Rémunérations des associés

Les associés sont actionnaires avec droit de vote de sociétés à responsabilité limitée et n'ont pas de contrat de travail. La rémunération des associés comprend un montant de base ainsi qu'une composante variable qui est déterminée dès que le bénéfice de l'exercice a été établi.

Les associés sont actuellement personnellement responsables du financement de leurs engagements de pension.

L'attribution définitive des éléments variables de la rémunération des associés – donc de la rémunération globale – est approuvée par un Advisory Board après l'évaluation annuelle de la performance de chaque associé par l'Administrateur unique de la fonction conformément au processus appliqué à l'ensemble du personnel de KPMG. Nos politiques pour déterminer la composante variable de

la rémunération de l'associé intègrent un certain nombre de facteurs, dont la qualité du travail et le respect des directives et procédures du Cabinet, l'excellence dans le service à la clientèle, la progression du chiffre d'affaires et de la rentabilité, le leadership et le respect des Valeurs de KPMG. Les associés audit ne sont pas rémunérés pour les services non-audit éventuellement rendus à leurs clients d'audit.

L' Advisory Board formule des recommandations sur les politiques de rémunération des associés et avalise le processus. L' Administrateur unique de chaque fonction, conjointement avec un membre de l'Advisory Board, évalue individuellement la rémunération de chaque associé en tenant spécifiquement compte de leurs indicateurs de qualité reflétés dans les indicateurs individuels de qualité et de risques établis par le QRM Partner.

# 14. Organisation du réseau

## 14.1 Structure juridique

Le 1 octobre 2020, KPMG Réviseurs d'Entreprises et toutes les autres sociétés KPMG ont signé de nouveaux documents d'adhésion et documents connexes. Par conséquent, toutes les sociétés membres KPMG dans l'organisation mondiale KPMG sont devenues membres de, ou ont établi une connexion légale avec, KPMG International Limited, une « private English company limited by guarantee ».

KPMG International Limited agit en tant qu'entité coordinatrice dans l'intérêt général des sociétés membres de KPMG depuis le 1 octobre 2020. KPMG International Limited ne fournit pas de services professionnels aux clients. Les services professionnels aux clients sont fournis exclusivement par les sociétés membres.

KPMG est la marque déposée de KPMG International et est le nom sous lequel les sociétés membres sont communément connues. Les droits des sociétés membres d'utiliser le nom et les marques KPMG sont énoncés dans des accords conclus avec KPMG International.

En vertu de leurs conventions d'adhésion avec KPMG International, les sociétés membres sont tenues de se conformer aux politiques de KPMG International, y compris les normes de qualité régissant leur fonctionnement ainsi que la façon dont elles fournissent des services aux clients pour être compétitifs. Il s'agit notamment :

- d'avoir une stabilité professionnelle et financière ;
- de disposer d'une structure de propriété, gouvernance et gestion qui assure la continuité, la stabilité et le succès à long terme ;
- de se conformer aux politiques élaborées par KPMG International ;
- d'être en mesure d'adopter les stratégies mondiales ;
- de partager les ressources (entrantes et sortantes) ;
- de servir les clients multinationaux ;
- de gérer les risques ; et
- de déployer les méthodes et les outils de KPMG International.

KPMG International Limited et les sociétés membres de KPMG ne sont pas un partenariat mondial, un cabinet unique, une multinationale, une coentreprise et n'entretiennent pas une relation de mandataire, de mandant ou de partenariat entre elles. Aucune société membre n'a le pouvoir d'engager ou de lier KPMG International Limited, une de ses sociétés liées ni une autre société membre vis-à-vis des tiers, et inversement, KPMG International ou l'une de ses entités liées n'a pas le pouvoir d'engager ou de lier une société membre.

Des plus amples détails sur les dispositions juridiques et de gouvernance révisées de l'organisation mondiale KPMG depuis le 1 octobre 2020 sont disponibles dans la section « Governance and leadership » du [2021 KPMG International Transparency Report](#).

### **Chiffre d'affaires total réalisé par les sociétés membres d'audit UE / EEE résultant du contrôle légal des comptes annuels et consolidés<sup>4</sup>**

Les revenus agrégés résultant du contrôle légal des comptes annuels et consolidés générés par les cabinets d'audit de KPMG<sup>5</sup> dans les États membres de l'UE et de l'EEE s'élevaient à EUR 2,05 milliards pour l'exercice clos le 30 septembre 2021. Les chiffres agrégés des revenus de l'audit statutaire en provenance de l'UE / EEE sont présentés et calculés compte tenu des informations les plus pertinentes disponibles à ce jour et sont convertis au taux de change moyen en vigueur au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2021.

## 14.2 Responsabilités et obligations des sociétés membres

En vertu des conventions conclues avec KPMG International, les sociétés membres sont tenues de se conformer aux politiques et aux règlements de KPMG International, y compris les normes de qualité qui régissent leur fonctionnement et les modalités de prestation de services aux clients pour être compétitif.

Cela implique de disposer d'une structure garantissant la pérennité et la stabilité et de pouvoir adopter les stratégies mondiales, de partager des ressources (entrantes et sortantes), de servir des clients multinationaux, de gérer les risques et de déployer les méthodologies et les outils à de KPMG International.

<sup>4</sup> Les informations financières présentées représentent des informations combinées des sociétés distinctes de KPMG des États membres de l'UE et de l'EEE qui fournissent des services professionnels à leurs clients. Les informations sont combinées ici uniquement à des fins de présentation. KPMG International n'offre aucun service à des clients et, de manière concomitante, ne génère aucun revenu de clients.

<sup>5</sup> Ne comprend pas les revenus provenant du Royaume-Uni

Chaque société KPMG assume la responsabilité de sa gestion et de la qualité de son travail. Les sociétés membres s'engagent à adhérer à une série de Valeurs communes (voir l'Annexe 3).

Les activités de KPMG International sont financées par des montants versés par les sociétés membres. La base de calcul de ces montants est approuvée par le Global Board de KPMG International et elle est appliquée uniformément aux sociétés. Le statut d'une société comme société membre de KPMG et sa participation à l'organisation mondiale peuvent être résiliés, entre autres, si elle ne se conforme pas aux politiques établies par KPMG International ou à toute autre obligation envers KPMG International.

### 14.3 Assurance responsabilité professionnelle

Le Cabinet a souscrit une assurance pour couvrir le risque lié aux plaintes pour négligence professionnelle. Cette assurance prévoit une couverture territoriale sur une base internationale.

### 14.4 Structure de gouvernance

Les organes clés de gouvernance et de direction de KPMG International sont le Global Council, le Global Board, et le Global Management Team.

#### Global Council

Le Global Council se focalise sur les tâches de gouvernance de haut niveau et constitue un forum de discussion et de communication entre les sociétés membres.

Le Global Council, entre autres, élit le Global Chairman pour un mandat de quatre ans et approuve la nomination des membres du Global Board. Il comprend 56 sociétés KPMG, lesquels sont "membres" de KPMG International Limited dans le sens du droit anglais.

#### Global Board

Le Global Board est le principal organe de gouvernance et de surveillance de KPMG International. Les principales responsabilités du Global Board consistent à approuver la stratégie globale, à protéger et consolider la marque et la réputation de KPMG, à superviser le Global Management Team et à approuver les politiques auxquelles les sociétés KPMG sont tenues de se conformer.

Le Global Board approuve également l'admission ou le renvoi des sociétés KPMG dans l'organisation mondiale.

Le Global Board est dirigé par le Global Chairman, Bill Thomas, et comprend également le Chairman de chaque région (Amériques, zone Asie-Pacifique (ASPAC) et zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMA)) et un certain nombre d'autres senior partners des sociétés membres.

La liste des membres du Global Board est détaillée dans la section '[Leadership](#)' sur KPMG.com.

#### Les comités du Global Board

Le Global Board est soutenu dans ses responsabilités de supervision et de gouvernance par plusieurs comités, notamment :

- Executive Committee;
- Governance Committee;
- Global Quality, Risk & Reputation Committee; and
- Global Audit Quality Committee.

La responsabilité principale du Global Audit Quality Committee est de promouvoir une qualité d'audit cohérente à l'échelle mondiale dans toutes les sociétés KPMG et de superviser les activités de KPMG International qui ont trait à l'amélioration et au maintien de la cohérence et de la qualité des audits fournis par les sociétés KPMG.

#### Global Management Team

Le Global Board a délégué certaines responsabilités au Global Management Team. Ces responsabilités incluent le développement de la stratégie mondiale en coopération avec l'Executive Committee et la recommandation conjointe de la stratégie globale au Global Board pour son approbation. Le Global Management Team soutient également les sociétés KPMG dans l'exécution de la stratégie globale et des décisions et directives de KPMG International par les sociétés membres, y compris les tenir responsables de leurs engagements.

Le Global Chairman, Bill Thomas est à la tête du Global Management Team.

La liste des membres du Global Management Team est détaillée dans la section '[Leadership](#)' sur KPMG.com.

## Global Steering Groups

Il existe un Global Steering Group pour chaque fonction et élément clé de support. Celui-ci est présidé par le membre compétent du Global Management Team et, ensemble ils assistent le Global Management Team dans ses responsabilités. Ils agissent sous l'autorité déléguée par le Global Board et sous la supervision du Global Management Team (GMT). Sous la supervision du GMT, ils encouragent l'exécution de la stratégie mondiale et le respect des décisions et des politiques de KPMG International par les sociétés membres.

En particulier le Global Audit Steering Group et le Global Quality & Risk Management Steering Group travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants régionaux et locaux avec pour but :

- d'établir et de communiquer des politiques d'audit et de gestion de la qualité et des risques appropriées ;
- d'établir et d'entretenir des processus de gestion de risques efficaces afin de promouvoir la qualité de l'audit ;
- de promouvoir et soutenir la mise en œuvre de la stratégie dans les fonctions d'audit des sociétés membres, y compris les normes de qualité de l'audit ; et
- d'évaluer et faire le suivi de la qualité des missions d'audit (y compris des problèmes identifiés lors des programmes d'évaluations de la qualité et lors des évaluations réalisées par les autorités de supervision), et de mettre l'accent sur les bonnes pratiques afin d'accroître la qualité de l'audit.

Le rôle du Global Audit Steering Group and Global Quality & Risk Management Steering Group est décrit dans la section 'Governance and leadership' du [2021 KPMG International Transparency Report](#).

## Regional Board

Chacune des sociétés KPMG relève de l'une des 3 régions (Amériques, ASPAC et EMA). Chaque région a son Regional Board qui comprend un Regional Chairman, un regional chief operating officer, une représentation de chaque sous-région et, au besoin, d'autres membres. Chaque Regional Board se consacre spécifiquement aux besoins des sociétés KPMG au sein de sa région et contribue à la mise en œuvre des politiques et des processus de KPMG International dans la région.

De plus amples informations sur KPMG International et l'organisation de sa gouvernance sont disponibles dans la section 'Governance and leadership' du [2021 KPMG International Transparency Report](#).

# 15. Déclaration relative aux contrôles internes

Les mesures et les procédures qui sont à la base du système de contrôle qualité de KPMG Réviseurs d'Entreprises et qui sont décrites dans ce rapport, ont pour objectif de fournir une assurance raisonnable que les contrôles légaux réalisés par le Cabinet sont conformes aux lois et aux règlements applicables.

En raison des limites qui lui sont inhérentes, le système de contrôle qualité ne vise pas à fournir une assurance absolue que des cas de non-conformité aux lois et aux règlements pourraient être évités ou détectés.

Le Responsable de l'Audit de KPMG Réviseurs d'Entreprises a pris en considération les éléments suivants :

- la conception et le fonctionnement des systèmes de gestion de la qualité tels qu'ils sont décrits dans ce rapport ;
- les conclusions émises dans le cadre des différents programmes de contrôle de conformité effectués par notre Cabinet (y compris les programmes de contrôle de KPMG International décrit à la Section 11.1.2 et nos programmes locaux de contrôle de conformité) ; et
- les constatations qui découlent des inspections par les autorités de supervision et des mesures de suivi ultérieur et / ou de corrections.

Compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le Responsable de l'Audit confirme avec un degré d'assurance raisonnable que les systèmes de contrôle de qualité du Cabinet ont fonctionné efficacement durant l'exercice clôturé au 30 septembre 2021.

En outre, le Responsable de l'Audit confirme qu'un examen interne de conformité aux règles d'indépendance a été réalisé durant l'exercice clôturé au 30 septembre 2021.

Enfin, le Responsable de l'Audit confirme, conformément à l'Article 13h) du Règlement européen (UE) 537/2014 qu'il estime que la formation permanente organisée au sein du cabinet d'audit permet aux réviseurs d'entreprises de se conformer aux principes énoncés aux articles 27 de la loi du 7 décembre 2016 et 13 de la Directive 2006/43/CE.

**Karel Tanghe,**  
**Administrateur unique,**  
**Responsable de l'Audit**  
KPMG Réviseurs d'Entreprises  
28 janvier 2022

# A1 Principales entités légales

| NOM DE L'ENTITÉ                                      | STRUCTURE JURIDIQUE AU 30/09/2021  | STATUT RÉGLEMENTAIRE                           | NATURE DES ACTIVITÉS                               |
|--|--|--|--|
| KPMG Bedrijfsrevisoren -KPMG Réviseurs d'Entreprises | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Cabinet d'audit belge agréé                    | Services d'audit                                   |
| KPMG Tax, Legal & Accountancy *                      | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Conseil Fiscal et Expert-comptable belge agréé | Services fiscaux, juridiques et comptables         |
| KPMG Tax Services                                    | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Conseil Fiscal et Expert-comptable belge agréé | Services fiscaux                                   |
| KPMG Advisory  | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Aucun  | Conseil  |
| KPMG Deal Advisory                                   | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Aucun  | Conseil  |
| KPMG Central Services                                | "Economisch Samenwerkingsverband Groupement d'intérêt économique (ESV/GIE)"      | Aucun  | Services internes aux sociétés de KPMG en Belgique |
| KPMG Certification                                   | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Aucun  | Services de certification                          |
| KPMG Eurometropool - KPMG Eurométropole              | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Aucun  | Société inactive                                   |
| KPMG Belgium   | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Aucun  | Holding  |
| KPMG Law**   | Belgische besloten vennootschap -Société à responsabilité limitée belge (BV/SRL) | Regulé par barreau(x)/ordre(s) pertinent(s)    | Avocats  |

\*modification de la dénomination depuis le 01/03/2021 après fusion de KPMG Belastingconsulenten en Juridische Adviseurs CVBA -KPMG Conseils Fiscaux et Juridiques SCRL et KPMG Accountants CVBA - KPMG Experts-comptables SCRL

\*\* modification de la dénomination depuis le 01/02/2021

# A2 Entités d'intérêt public

La liste des clients d'audit ayant la qualité d'entité d'intérêt public pour lesquels KPMG Réviseurs d'Entreprises a signé une opinion d'audit lors de l'exercice clôturé au 30

septembre 2021 est reprise ci-dessous. La définition de "entité d'intérêt public" est celle donnée par le Code des sociétés et associations.

## Sociétés cotées

AGFA-GEVAERT  
BELGIAN LION  
D'IETEREN  
EURONAV  
GHELAMCO INVEST  
HYLORIS PHARMACEUTICALS  
KBC ANCORA  
KINEPOLIS GROUP  
LONZA FINANCE INTERNATIONAL  
MERCURIUS FUNDING  
ORANGE BELGIUM  
PENATES FUNDING BELGIUM  
PICANOL  
SCHEERDERS VAN KERCHOVE'S VER.FABRIEKEN  
TELENET GROUP HOLDING  
TESSENDERLO GROUP  
WERELDHAVE BELGIUM  
X-FAB SILICON FOUNDRIES

## Banques et entreprises d'assurance

ALPHA INSURANCE  
ASSURANCES CONTINENTALES -  
CONTINENTALE VERZEKERINGEN  
BANQUE TRANSATLANTIQUE BELGIUM  
BELFIUS BANK  
BELFIUS INSURANCE  
CORONA  
CREDENDO EXCESS & SURETY  
CREDENDO SHORT TERM NON EU RISKS  
ING BELGIUM  
JUSTITIA  
MS AMLIN INSURANCE  
NEWB  
NN INSURANCE BELGIUM  
NORTH EUROPE LIFE BELGIUM  
PARTNERS ASSURANCES -VERZEKERINGEN  
P&V VERZEKERINGEN  
SOCIALE HOSPITALISATIEVERZEKERINGEN  
SOCIÉTÉ MUTUALISTE D'ASSURANCES DU  
BRABANT/ VERZEKERINGSMAATSCHAPPIJ VAN  
ONDERLINGE BIJSTAND VAN BRABANT  
THE BANK OF NEW YORK MELLON  
VMOB HOSPIPLUS

# A3 Les Valeurs de KPMG

Nos Valeurs représentent ce en quoi nous croyons et ce qui est important pour nous en tant qu'organisation. Elles pilotent notre comportement quotidien, éclairant notre façon

d'agir, les décisions que nous prenons et la façon dont nous travaillons entre nous, avec nos clients, les entreprises que nous contrôlons et toutes nos parties prenantes.

## Nos Valeurs sont :

### L'intégrité

Nous faisons ce qui est juste.

---

### L'excellence

Nous ne cessons jamais d'apprendre et de nous améliorer.

---

### Le courage

Nous pensons et agissons avec audace.

---

### Ensemble

Nous nous respectons mutuellement et tirons notre force de nos différences.

---

### Pour le meilleur

Nous faisons ce qui compte.

---

Nos Valeurs expriment les convictions fondamentales de notre organisation, et en 2020, le langage a été actualisé pour les rendre plus audacieuses, plus simples et plus mémorables afin d'aider chacun d'entre nous à les concrétiser chaque jour.

# A4 Liste des sociétés d'audit KPMG agrées dans les pays UE/EEE

## Au 30 septembre 2021

Cette liste représente une liste des cabinets d'audit de KPMG tels que définis à l'article 2 (3) de la Directive UE 2006/43 / CE qui sont situés dans les pays de l'UE / EEE. Elle a été préparé uniquement aux fins de conformité par les sociétés membres de KPMG avec le règlement (UE) n ° 537/2014 sur les exigences spécifiques relatives au contrôle légal des entités

d'intérêt public et abrogeant la décision 2005/909 / CE de la Commission. Cette liste est préparée par KPMG International Limited («KPMGI»), une « private English company limited by guarantee » incorporée en Angleterre et au Pays de Galles qui n'offre aucun service professionnel aux clients. À la connaissance de KPMGI, la liste est exacte au 30 septembre 2021. Cependant, KPMGI ne peut pas garantir et ne garantit pas son exactitude à un moment donné.

| Location       | Firm Name  |
|----------------|--|
| Austria        | KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)        |
| Austria        | KPMG Alpen-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien) |
| Austria        | KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)        |
| Austria        | KPMG Niederösterreich GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft      |
| Belgium        | KPMG Bedrijfsrevisoren/KPMG Réviseurs d'Entreprises                                  |
| Bulgaria       | KPMG Audit OOD   |
| Croatia        | KPMG Croatia d.o.o. za reviziju  |
| Cyprus         | KPMG   |
| Cyprus         | KPMG Limited   |
| Czech Republic | KPMG Česká republika Audit, s.r.o.   |
| Denmark        | KPMG P/S   |
| Estonia        | KPMG Baltics OÜ  |
| Finland        | KPMG Oy Ab   |
| Finland        | KPMG Julkistarkastus Oy  |
| France         | KPMG Associés S.A.   |
| France         | KPMG Audit Est S.A.S.  |
| France         | KPMG Audit FS I S.A.S.   |
| France         | KPMG Audit ID S.A.S.   |
| France         | KPMG Audit IS S.A.S.   |
| France         | KPMG Audit Nord S.A.S.   |
| France         | KPMG Audit Ouest S.A.S.  |
| France         | KPMG Audit Paris et Centre S.A.S.  |
| France         | KPMG Audit Rhône Alpes Auvergne S.A.S.   |

| Location      | Firm Name   |
|---------------|---|
| France        | KPMG Audit Sud-Est S.A.S.   |
| France        | KPMG Audit Sud-Ouest S.A.S.   |
| France        | KPMG Fiduciaire de France   |
| France        | KPMG SA   |
| France        | SALUSTRO REYDEL S.A.  |
| Germany       | KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft   |
| Germany       | KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft |
| Greece        | KPMG Certified Auditors S.A.  |
| Greece        | KPMG Auditing A.E.  |
| Hungary       | KPMG Hungária Kft./KPMG Hungary Ltd.  |
| Iceland       | KPMG ehf.   |
| Ireland       | KPMG  |
| Italy         | KPMG S.p.A.   |
| Italy         | KPMG Audit S.p.A.   |
| Latvia        | KPMG Baltics SIA  |
| Liechtenstein | KPMG (Liechtenstein) AG   |
| Lithuania     | 'KPMG Baltics' UAB  |
| Luxembourg    | KPMG Luxembourg   |
| Malta         | KPMG  |
| Netherlands   | KPMG Accountants N.V.   |
| Norway        | KPMG Holding AS   |
| Norway        | KPMG AS   |
| Poland        | KPMG Audyt Services Sp z.o.o.   |
| Poland        | KPMG Audyt Sp. Z ograniczoną odpowiedzialnością   |
| Poland        | KPMG Audyt Sp. Z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowa  |
| Portugal      | KPMG & Associados — Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.   |
| Romania       | KPMG Audit SRL  |
| Slovakia      | KPMG Slovensko spol. s r.o.   |
| Slovenia      | KPMG Slovenija, podjetje za revidiranje, d.o.o.   |
| Spain         | KPMG Auditores, S.L.  |
| Sweden        | KPMG AB   |

[home.kpmg/be](https://home.kpmg/be)  
[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)

