



# Rapport sur la transparence 2019

S'engager à améliorer la qualité de l'audit

[kpmg.ca/audit-fr](https://kpmg.ca/audit-fr)





# Message de la direction

**Nous sommes conscients que la qualité de l’audit est essentielle à l’établissement de la confiance du public et à la satisfaction des attentes des investisseurs, des autorités de réglementation, des organisations que nous auditons et de nos employés. Le présent rapport rend compte de notre engagement inébranlable à établir une qualité de l’audit du plus haut niveau grâce aux technologies que nous utilisons, aux relations que nous construisons et à la diversité des personnes qui ont toute notre confiance pour servir nos clients.**

KPMG met en œuvre d’importants changements à l’échelle mondiale pour s’assurer que la qualité soit du même niveau partout dans son réseau. Ces changements proposés par le Comité sur la qualité de l’audit de KPMG International nous permettent d’accroître nos capacités de surveillance de suivi, de renforcer nos systèmes de contrôle et de garantir le recours à des pratiques de pointe visant à améliorer et à appuyer un modèle de qualité de l’audit uniforme à l’échelle mondiale.



« Notre engagement à rehausser la qualité de l’audit transparaît dans l’ensemble de nos actions. C’est pourquoi nous continuons de former des alliances avec des chefs de file en technologie qui nous aident à traiter les données de nos clients de manière toujours plus exhaustive et efficace. De même, nous offrons à notre personnel de nouvelles occasions de parfaire leurs compétences afin qu’il puisse donner à nos clients des conseils de valeur accrue. »

**KRISTY CARSCALLLEN**

Associée directrice canadienne, Audit  
KPMG au Canada

Nous investissons également dans des initiatives locales comme l’Université numérique de KPMG, un programme de premier plan qui permet à nos professionnels en audit de parfaire leurs compétences pour l’avenir grâce à des cours spécialisés portant sur les plus récentes avancées en technologie et en analyse de données, et qui les prépare pour l’ère de l’apprentissage machine, de l’intelligence artificielle et des autres avancées numériques. À sa première année, le programme compte 75 professionnels en audit qui sont en voie d’obtenir un certificat d’études supérieures en comptabilité – Analyse de données numériques, et beaucoup d’entre eux poursuivent leurs études à la maîtrise en comptabilité – Analyse cognitive des données (M. Sc.).

Forts d’une grande connaissance de la comptabilité et de l’audit, nous misons sur le perfectionnement des compétences pour l’audit de l’avenir en exploitant le pouvoir de l’analyse de données pour transformer, analyser et visualiser des jeux de données volumineux afin d’y déceler des modèles, des tendances, des valeurs aberrantes et autres informations pertinentes. Au cours de la dernière année, nous avons poursuivi la transition vers KPMG Clara, notre plateforme d’audit intelligent qui tire profit de technologies de pointe et de stratégies éprouvées pour assurer une meilleure cohérence et fournir des renseignements plus approfondis.

Tout en continuant de fournir à notre personnel des technologies habilitantes, nous gardons le cap sur le maintien d’une culture d’excellence en audit. Au fil des ans, nous avons investi dans la formation, les ressources et les initiatives d’engagement afin d’attirer, de retenir et de faire évoluer des personnes exceptionnelles aux nombreux intérêts, bagages et compétences.

Investissements réfléchis, pratiques à la fine pointe et alliances avec des entreprises technologiques comme Microsoft et MindBridge Ai sont les moteurs de la transformation du processus d’audit chez KPMG.

Le présent rapport vous donne un aperçu des moyens pertinents que nous avons pris pour renforcer continuellement notre système de contrôle qualité, et il vous aidera à vous acquitter de vos responsabilités.



# Nos valeurs

Nous **dirigeons par l'exemple** à tous les niveaux de façon à donner à nos collègues et aux clients des cabinets membres l'exemple de ce à quoi nous nous attendons.

Nous **travaillons en collaboration** en faisant ressortir le meilleur de chacun, en forgeant des relations de travail solides et fructueuses.

Nous **respectons l'individu** en respectant les gens pour ce qu'ils sont, pour leurs connaissances, leurs compétences et l'expérience qu'ils possèdent en tant qu'individus et coéquipiers.

Nous **examinons les faits et prodiguons des conseils** en remettant en question les suppositions, en nous intéressant aux faits pour rehausser notre réputation en tant que conseillers en affaires fiables et objectifs.

Nous **sommes ouverts et francs** dans nos communications en échangeant continuellement des renseignements, points de vue et conseils de façon constructive, et en gérant les situations difficiles fermement et consciencieusement.

Nous nous **consacrons à la collectivité** en agissant avec une conscience sociale et en élargissant nos compétences, notre expérience et nos perspectives au fil de nos activités auprès de la société.

L'intégrité est une caractéristique indispensable pour les parties prenantes. Ainsi, par-dessus tout, nous **agissons avec intégrité** en nous imposant sans cesse le plus strict professionnalisme, en donnant des conseils avisés et en maintenant une indépendance absolue.



« Chez KPMG, nous sommes engagés envers la qualité dans tout ce que nous faisons. Cet engagement se reflète dans nos valeurs, notre culture d'entreprise et notre mission, qui consiste à réaliser des audits de première qualité dans l'intérêt du public, des investisseurs et des parties prenantes. »

**ELIO LUONGO**

Chef de la direction et associé principal  
KPMG au Canada



# Notre engagement envers la qualité

---

DANS CETTE SECTION





# Notre engagement

**Chez KPMG, nous sommes déterminés à fournir une assurance indépendante sur les préoccupations des parties prenantes. Nous avons produit ce rapport afin de vous fournir des informations en toute transparence sur l’environnement de contrôle qui soutient l’exécution de nos audits – non seulement pour vous aider à vous acquitter de vos responsabilités, mais aussi pour améliorer la qualité des discussions entre les équipes d’audit et les comités d’audit.**

## **Qu’entend-on par « qualité de l’audit »?**

La qualité de l’audit est essentielle au maintien de la confiance du public et constitue le pilier sur lequel repose notre réputation professionnelle. Chez KPMG, nous croyons que la qualité de l’audit va au-delà du simple fait d’exprimer la bonne opinion; il s’agit également de bien cerner la façon d’y parvenir. Elle concerne les processus, les réflexions et les principes d’intégrité qui sous-tendent le rapport d’audit final officiel. KPMG définit la qualité de l’audit comme la résultante d’audits exécutés avec constance, conformément aux exigences et dans l’esprit des normes professionnelles applicables, au sein d’un système rigoureux de contrôle de la qualité, et lorsque toutes nos activités connexes sont exercées dans un environnement du plus haut niveau d’objectivité, d’indépendance, d’éthique et d’intégrité possible.



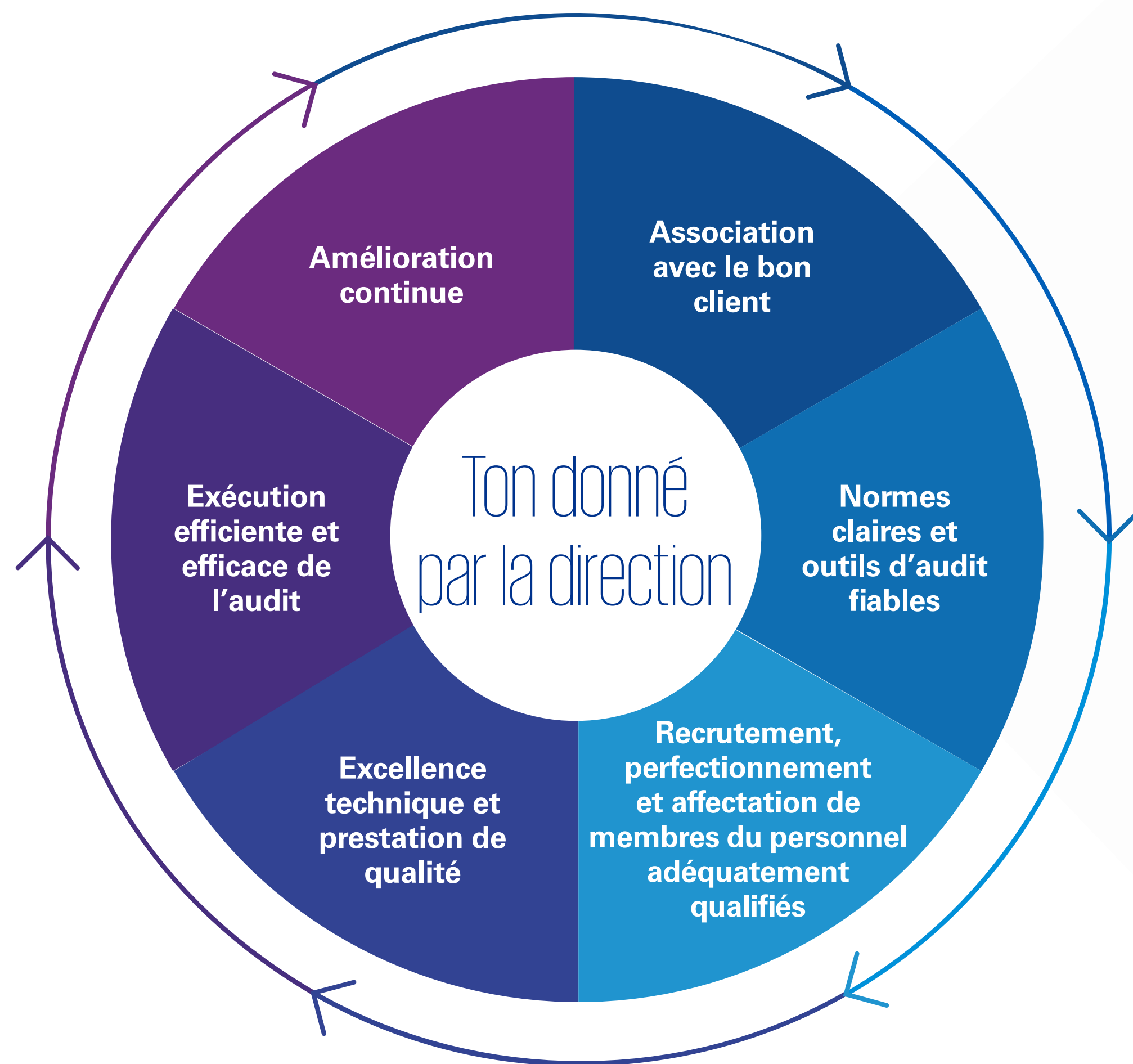
# Cadre de la qualité de l'audit de KPMG

La mise en place d'un système de contrôle qualité rigoureux et uniforme est essentielle pour la prestation de services de haute qualité. Le cadre de la qualité de l'audit de KPMG est la pierre angulaire de la façon dont nous exerçons nos responsabilités. Les sept volets de ce cadre de référence représentent pour les cabinets membres de KPMG à l'échelle mondiale un langage commun permettant de décrire les facteurs que nous estimons essentiels à un audit de qualité et, plus importants encore, de faire ressortir la façon dont nous tous chez KPMG contribuons à cette qualité.

Non seulement le système de contrôle qualité de l'audit de KPMG reflète-t-il sa volonté et sa détermination de fournir une opinion et une certification indépendantes sans parti pris, mais il respecte aussi la réglementation et les normes professionnelles.

Bien que notre système de gestion de la qualité soit en place depuis de nombreuses années, il ne cesse d'évoluer. Nous nous sommes pleinement engagés à améliorer plus avant nos processus afin d'établir un environnement de contrôle qui aide nos équipes de direction et de mission à prendre des décisions éclairées et à adopter la ligne de conduite appropriée compte tenu des circonstances. Pour atteindre cet objectif, nous avons mis en œuvre des procédures conçues pour cerner les risques particuliers liés à la qualité de l'audit. Nous avons également renforcé la discipline de notre approche au cours de la dernière année en officialisant les exigences de documentation pour un certain nombre des activités de contrôle clés qui sont décrites dans le présent rapport.

Nous continuerons à consacrer tout le temps nécessaire à de telles initiatives pendant l'année à venir en vue de l'adoption, par le Canada, de la norme sur la gestion de la qualité qu'élabore actuellement le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance (« IAASB »).





# Ton donné par la direction

Le « ton donné par la direction » se situe au cœur des sept volets du cadre de la qualité de l'audit de KPMG, et il est essentiel à l'exécution d'un audit de qualité et à l'établissement de la culture de notre organisation. Le ton donné par la direction signifie que notre direction démontre un engagement envers la qualité, l'éthique et l'intégrité, et qu'elle communique cet engagement aux clients, aux parties prenantes et à la société en général.

Nous nous efforçons constamment d'instaurer, de renforcer et de consolider notre culture selon laquelle l'exécution d'audits de haute qualité n'est pas un atout, mais une exigence. Notre culture est soutenue par nos valeurs et par un environnement où notre personnel comprend qu'il doit faire les choses correctement et que nous sommes plus forts en équipe qu'individuellement.

Nos valeurs sont ancrées dans nos pratiques de travail et dans notre culture de conformité axée sur les valeurs. Elles forment les assises de la stratégie d'audit de KPMG et façonnent la manière dont nous collaborons.

Nous communiquons clairement nos valeurs à notre personnel et nous les intégrons à nos processus visant le personnel – attraction des talents, amélioration du rendement et récompenses.

La direction fait la promotion d'une culture où la consultation est encouragée et reconnue comme une force.

## À l'écoute de notre personnel – Enquête mondiale auprès du personnel

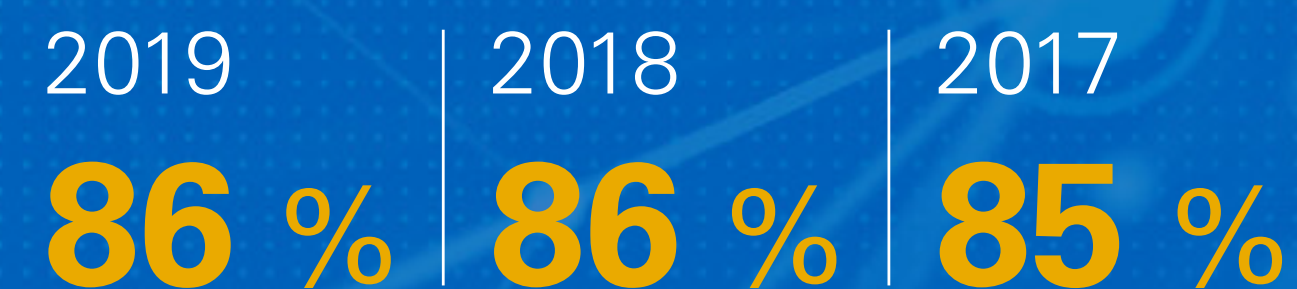
Nous ne pouvons mettre en application notre approche à un audit de qualité sans bénéficier d'un personnel engagé et talentueux. Chaque année, KPMG au Canada invite l'ensemble de ses employés à répondre à une enquête mondiale indépendante afin de donner leur avis sur leur expérience de travail au cabinet. La direction peut ainsi mesurer le degré général d'engagement des employés et recueillir leur avis au sujet de questions relatives à la qualité de l'audit, au respect des valeurs de KPMG et au ton donné par la direction. L'analyse des résultats tient compte des diverses équipes et des différents groupes démographiques afin de relever des points positifs et des occasions de mieux faire, après quoi nous prenons les mesures appropriées pour communiquer nos constatations et y donner suite.

## Notre

engagement  
envers



la qualité est  
apparent au quotidien.



Source : Enquête mondiale auprès du personnel de KPMG, 2019 (participants canadiens)

Mes collègues font preuve  
de sens de l'éthique et

d'honnêteté  
dans leur  
comportement.



Source : Enquête mondiale auprès du personnel de KPMG, 2019 (participants canadiens)



# Association avec le bon client

---

DANS CETTE SECTION





# Association avec le bon client

**Pour mener un audit de qualité, il est essentiel de comprendre nos clients et les enjeux auxquels ils sont confrontés, de même que de préparer une réponse d’audit solide à l’égard des risques identifiés.**

Nous comprenons que notre clientèle est directement liée à la qualité de nos travaux et à notre réputation.

Le cabinet s’est doté de politiques et de procédures lui permettant de déterminer s’il convient d’accepter ou de reconduire une relation client ou d’exécuter une mission spécifique pour le compte de ce client. Il est crucial de veiller au respect rigoureux des politiques en matière d’acceptation et de maintien des relations clients et des missions, afin de préserver notre capacité d’offrir des services professionnels de qualité élevée.

## **Processus d’acceptation de la relation client et de la mission**

Nous procédons à une évaluation de chaque client éventuel pour prendre une décision éclairée quant à l’acceptabilité de son profil de risque. Nous devons également remplir un questionnaire exhaustif et obtenir

des renseignements généraux provenant de sources d’information accessibles au public sur le client, ses dirigeants, ses administrateurs et ses propriétaires réels clés afin de faire ressortir tout risque lié à l’intégrité. Dans le but de maximiser l’objectivité du processus, une équipe centralisée de gestion des risques a été mise sur pied pour mettre en œuvre les procédures de diligence raisonnable pour le compte des équipes de mission.

Un deuxième associé, de même que l’associé évaluateur, approuve chaque évaluation du client éventuel. Lorsque le client est considéré comme étant à « risque élevé », l’associé responsable de la Gestion des risques, ou un délégué suffisamment qualifié et expérimenté, participe à l’approbation de l’évaluation.

Chaque mission éventuelle est également évaluée pour que soient identifiés les risques potentiels concernant la mission. Une série de facteurs sont pris en compte dans le cadre de cette évaluation, y compris les problèmes d’indépendance et les conflits d’intérêts éventuels (au moyen de Sentinel<sup>MC</sup>, le système de vérification des conflits d’intérêts et des problèmes d’indépendance de KPMG), l’utilisation prévue et l’objectif des livrables de la mission, ainsi que les facteurs propres au type de mission. Pour des services d’audit, ces facteurs comprennent la

compétence de l’équipe de gestion financière du client, ainsi que les compétences et l’expérience des employés affectés à la mission. L’évaluation inclut un examen effectué au besoin par les leaders en matière de qualité et de gestion des risques. Lorsque des services d’audit doivent être fournis pour la première fois, l’équipe de mission éventuelle doit mettre en œuvre des procédures supplémentaires d’évaluation de l’indépendance, y compris un examen des services non liés à l’audit fournis au client et des autres relations d’affaires ou personnelles pertinentes.

Des évaluations similaires de l’indépendance sont également mises en œuvre lorsqu’un client en audit existant devient une entité d’intérêt public ou que des restrictions additionnelles relatives à l’indépendance s’appliquent à la suite d’un changement dans la situation du client.

Une mission ou un client éventuels seront refusés si un problème potentiel d’indépendance ou de conflit d’intérêts ne peut être résolu de façon satisfaisante conformément aux normes professionnelles et à celles du cabinet, ou s’il existe d’autres problèmes touchant la qualité ou la gestion des risques qui ne peuvent être atténués de manière satisfaisante.

## **Processus de maintien d’une relation client**

KPMG au Canada effectue une réévaluation annuelle de tous ses clients en audit. Cette réévaluation relève les problèmes liés au maintien de l’association et les procédures d’atténuation devant être mises en œuvre (ce qui pourrait inclure l’affectation de professionnels supplémentaires comme un responsable du contrôle qualité de la mission [« CQM »] ou la nécessité de faire appel à des spécialistes additionnels dans le cadre de l’audit).



# Normes claires et outils d'audit fiables

---

DANS CETTE SECTION





# Normes claires et outils d'audit fiables

Tous nos associés et professionnels sont censés respecter nos politiques et nos procédures, y compris les politiques en matière d'indépendance; une panoplie d'outils et de directives sont mis à leur disposition pour les aider à répondre à ces attentes. Les politiques et procédures énoncées pour les missions d'audit intègrent les exigences relatives aux normes de comptabilité, d'audit, de déontologie et de contrôle qualité, de même que les autres lois et règlements.

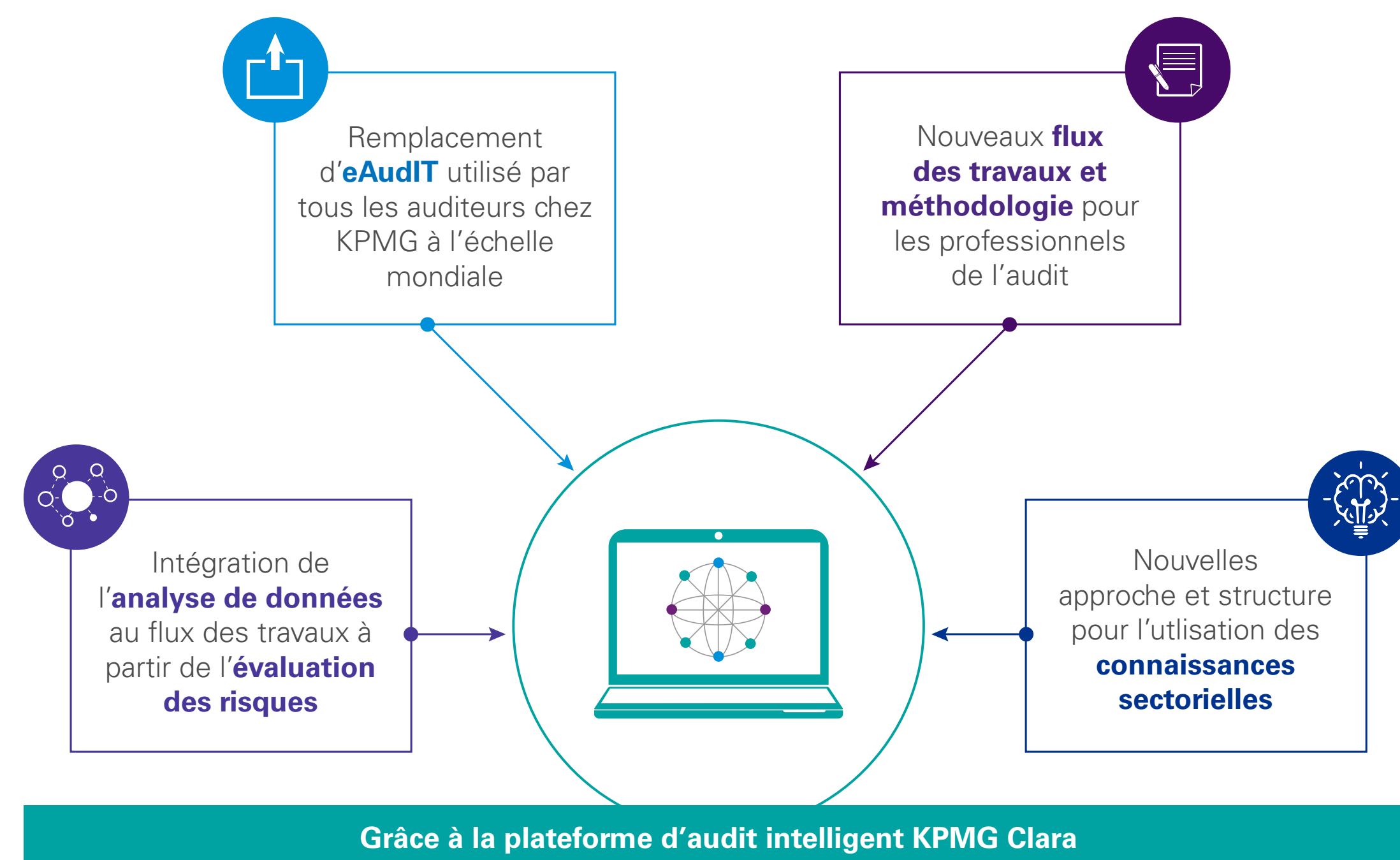
## KPMG Audit Manual et flux des travaux d'audit

Des ressources importantes visent à ce que nos exigences et nos outils demeurent complets et à jour. Élaborée par le groupe Solutions mondiales de KPMG, notre méthodologie d'audit est fondée sur les Normes internationales d'audit (les « normes ISA »). Au Canada, cette méthodologie est adaptée afin que soient respectées les Normes canadiennes d'audit (« NCA ») et les autres exigences que nous estimons nécessaires pour rehausser la qualité de nos audits. Ces précisions sont exposées dans le *KPMG Audit Manual* (« KAM »).

Le flux des travaux d'audit actuel de KPMG est fondé sur les activités et intégré à eAudIT, une solution de gestion de dossiers d'audit électroniques. Grâce à eAudIT, les utilisateurs ont directement accès aux méthodes, aux directives et aux connaissances du secteur d'activité, ainsi qu'aux outils nécessaires à l'exécution et à la documentation des travaux d'audit. Le flux des travaux dans eAudIT peut être adapté de manière à présenter les exigences et les directives pertinentes en fonction de la nature de l'entité devant faire l'objet d'un audit et en conformité avec les normes professionnelles et les exigences juridiques et réglementaires applicables.

## Se mettre à jour pour l'avenir

Nous reconnaissons que la réalisation d'audits de qualité exige que nous évoluions sans cesse et développiions nos solutions technologiques afin de suivre le rythme du monde numérique. C'est pourquoi KPMG a amorcé un chantier pour repenser sa plateforme, son flux des travaux et sa méthodologie de l'audit, de manière à ce que l'ensemble soit de cohérence accrue, afin d'offrir un meilleur soutien aux équipes de mission, de donner des renseignements plus détaillés aux clients et d'adapter nos systèmes pour un avenir où des technologies comme la robotisation des processus, l'apprentissage automatique et les technologies cognitives sont en constant développement.





Cette mise à jour a commencé en 2017 avec le lancement de notre plateforme d'audit intelligent, KPMG Clara, qui combine nos capacités d'analyse de données, nos nouvelles technologies novatrices et nos capacités en collaboration afin d'améliorer la circulation des données entre les équipes d'audit et les clients. La prochaine étape est d'incorporer à KPMG Clara le nouveau flux des données et la nouvelle méthodologie, lesquels guideront les équipes de mission à travers une séquence d'étapes s'harmonisant aux normes, en plus de présenter clairement des informations et des images, d'offrir des renseignements et des directives au moment opportun et d'intégrer des fonctionnalités avancées d'analyse de données. Le flux des travaux et la méthodologie seront évolutifs – les exigences s'adapteront en fonction de l'envergure et de la complexité de la mission d'audit. Le nouveau flux des travaux KPMG Clara est actuellement en période d'essai et devrait être déployé à l'échelle mondiale au début de 2020.

Cet outil illustre nos ambitions :

- de transformer l'exécution de nos audits pour notre personnel et nos clients au moyen de nouvelles interfaces technologiques modernes munies d'une fonctionnalité de collaboration;
- d'intégrer les capacités requises pour numériser l'audit et offrir de nouvelles routines d'analyse de données;
- de permettre un flux de travail amélioré et revampé;
- d'intégrer le développement de capacités de surveillance au niveau de la mission et pour l'ensemble des portefeuilles de missions à

l'intention des équipes de mission et des cabinets membres;

- d'appuyer la surveillance, par le leadership mondial, de l'efficacité des systèmes de contrôle de la qualité des cabinets membres;
- de développer une plateforme d'audit évolutive pouvant être adaptée et personnalisée en fonction du cabinet membre et à laquelle peuvent s'ajouter de nouvelles fonctionnalités.

KPMG Clara intègre également le suivi, par l'équipe d'audit, de différents indicateurs au niveau de la mission, tant pour une mission précise que d'un portefeuille à un autre. Il est ainsi possible de voir un sommaire et une représentation visuelle de ces indicateurs, ce qui permet :

- de mesurer l'état d'avancement de la mission d'audit et de favoriser la résolution rapide des problèmes;
- de faciliter la mise en œuvre des audits en fournissant des indicateurs clés pour la priorisation des tâches;
- de mettre en lumière les résultats / liens inattendus qui pourraient nécessiter une enquête plus approfondie.

KPMG Clara s'enrichira au fil du temps à mesure que les technologies émergentes continueront de transformer l'audit, alors que des domaines comme les technologies cognitives et prédictives seront intégrés à KPMG Clara, ce qui nous permettra de renforcer les capacités que nous offrons.

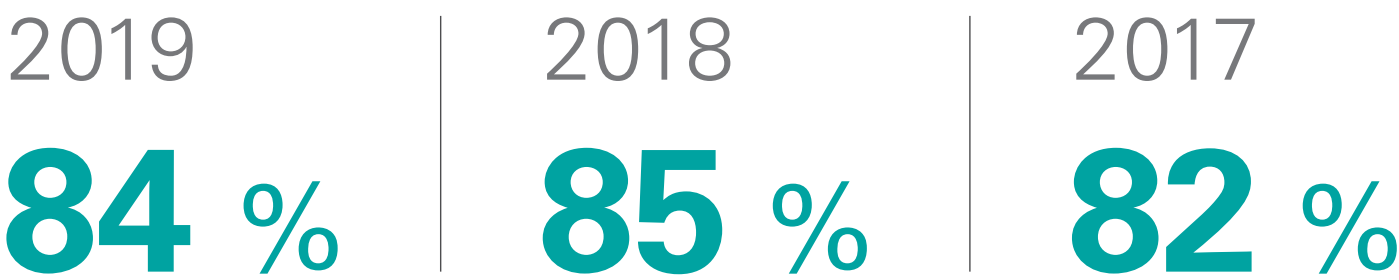
## Indépendance, intégrité, éthique et objectivité

L'indépendance de l'auditeur est au cœur des normes professionnelles et des exigences réglementaires internationales. Notre Quality & Risk Management Manual énonce nos politiques et procédures en intégrant les exigences du code de déontologie du Conseil des normes internationales de déontologie comptable (« IESBA ») et d'autres exigences propres au Canada.

Ces politiques s'ajoutent pour assurer la conformité aux règlements locaux ainsi qu'aux exigences de la Securities and Exchange Commission (« SEC ») et du PCAOB des États-Unis, selon ce qui s'applique. Nos politiques et nos procédures traitent de questions telles que l'indépendance du cabinet, l'indépendance personnelle, les liens financiers du cabinet, les liens postérieurs à l'emploi, la rotation des associés ainsi que l'approbation des services liés à l'audit.

Notre associé responsable de la déontologie et de l'indépendance est appuyé par une équipe de spécialistes qui s'assurent que des politiques et des procédures solides et cohérentes en matière d'indépendance sont mises en œuvre et que des outils sont disponibles pour contribuer au respect de ces exigences.

## Je crois que je peux signaler des manquements à l'éthique sans crainte de représailles.



Source : Enquête mondiale auprès du personnel de KPMG, 2019 (participants canadiens)



## Indépendance financière personnelle

Pour que l'indépendance puisse être maintenue, nos associés et nos employés ne doivent posséder aucun intérêt financier interdit dans une société cliente en audit, ni entretenir de lien non autorisé avec cette société, ses dirigeants, ses administrateurs et ses propriétaires importants.

Nos employés sont responsables de faire les demandes d'informations appropriées et de prendre d'autres mesures nécessaires de façon continue afin de veiller à ne pas avoir d'intérêt financier interdit.

Nous utilisons un système de traçage de l'indépendance en ligne, soit le Système KPMG de contrôle de la conformité aux normes d'indépendance (« KICS »), en collaboration avec les autres cabinets membres du réseau mondial de KPMG, afin d'aider nos associés et notre personnel à se conformer aux politiques d'indépendance. Ce système contient un inventaire à jour des produits de placement accessibles au public qui identifie précisément les placements interdits.

Tous les associés et les directeurs affectés au service à la clientèle sont tenus d'utiliser KICS avant de conclure un placement, de façon à déterminer si ce placement est autorisé. Ils doivent également maintenir à jour un registre de tous leurs placements dans KICS, et le système les avisera automatiquement si l'un de leurs placements devient interdit. Les placements nouvellement interdits doivent être cédés dans les cinq jours ouvrables suivant l'avis. Dans le cadre de notre programme annuel de surveillance, KPMG teste un échantillon de professionnels pour s'assurer que les associés et les directeurs respectent cette exigence.

## En 2019

375 employés  
de KPMG au Canada



**ont été soumis à ces audits  
(275 en 2018), y compris 29 %  
de nos associés (30 % en 2018).**

## Liens d'emploi

Tout professionnel fournissant des services à un client en audit indépendamment de sa fonction est tenu d'informer l'associé responsable, Déontologie et indépendance (« ADI ») s'il envisage de tenir des négociations visant l'obtention d'un emploi avec ce client en audit. Pour les associés, cette exigence s'applique également à tout client en audit de tout cabinet membre de KPMG qui est une entité d'intérêt public.

Il est interdit aux anciens membres d'une équipe d'audit et aux anciens associés de se joindre à un client en audit afin d'y exercer certaines fonctions, sauf s'ils se sont dissociés financièrement de KPMG au Canada et s'ils ont cessé de participer aux activités d'affaires et aux activités professionnelles liées au cabinet.

Les associés en audit et les membres clés de la chaîne de commandement pour un client en audit qui est une entité d'intérêt public sont assujettis à des contraintes de temps (appelées « périodes de restriction ») leur interdisant de se joindre à un tel client afin d'y exercer certaines fonctions, jusqu'à ce que cette période définie se soit écoulée.

Nous communiquons et surveillons les exigences concernant l'embauche de nos professionnels par des clients en audit.

## Formation sur l'indépendance et confirmations

Nos associés et nos employés, de même que certaines autres personnes, sont tenus de suivre les programmes de formation pertinents sur l'indépendance en fonction de leur échelon et de leur fonction au moment de leur entrée en poste et tous les ans par la suite.

Nous offrons également à notre personnel de la formation sur le code de déontologie mondial et le comportement déontologique, y compris les politiques anticorruption de KPMG, le respect des dispositions législatives et réglementaires et des normes professionnelles, et le signalement du non-respect de dispositions législatives et réglementaires, de normes professionnelles et de politiques du cabinet suspecté ou avéré tous les deux ans.

## Services non liés à l'audit

Nous avons des normes claires qui limitent l'étendue des services fournis aux clients en audit. La fourniture de services non liés à l'audit à un client en audit est susceptible de créer des menaces (avérées ou perçues) pour notre indépendance à titre d'auditeurs, particulièrement si nous sommes amenés à auditer nos propres travaux. Les normes professionnelles et éthiques restreignent certains services non liés à l'audit, et tous les autres services doivent être minutieusement évalués afin d'assurer qu'ils ne créent pas et qu'ils ne semblent pas créer une menace inacceptable pour l'indépendance.

Afin de préserver notre indépendance et de prévenir la prestation de services non autorisés aux clients en audit, nous utilisons un système mondial exclusif (Sentinel) pour évaluer les menaces découlant de la prestation de services non liés à l'audit et les sauvegardes mises en place pour y répondre. L'associé leader responsable de la mission d'audit examine et approuve (ou rejette) les services proposés pour des clients visés par des restrictions et leurs sociétés affiliées par des cabinets membres de KPMG de partout dans le monde.



## Éviter tout conflit d'intérêts

Des conflits d'intérêts peuvent surgir dans des situations où nous avons des relations personnelles avec le client, ce qui pourrait nuire ou être perçu comme pouvant nuire à notre capacité de demeurer objectif, ou lorsque nous sommes personnellement en possession d'informations confidentielles concernant une autre partie à une opération. Dans de telles situations, il est obligatoire de consulter l'associé responsable de la gestion des risques (« AGR ») ou l'ADI.

## Rotation des associés

Tous les associés en audit sont assujettis à la rotation périodique de leurs responsabilités envers les clients en audit, en vertu des lois et des règlements en vigueur, des règles d'indépendance, ainsi que des principes directeurs de KPMG International. Ces exigences limitent le nombre d'années consécutives au cours desquelles des associés occupant certains postes peuvent fournir des services d'audit légal à un client. Lorsque la limite est atteinte, il s'ensuit une période de « temps mort » pendant laquelle ces associés ne doivent pas participer à l'audit, assurer le contrôle qualité de l'audit, consulter l'équipe de mission ou le client à propos de questions techniques ou propres à un secteur d'activité, ou influencer d'une quelconque manière le résultat de la mission.

Nous surveillons la rotation des associés responsables des missions d'audit (et de tous les autres postes clés soumis à des exigences de rotation) et nous élaborons des plans de transition pour permettre l'affectation d'associés ayant les compétences et les habiletés nécessaires pour offrir à nos clients un service d'une qualité constante.

## Plaintes externes

Pour amplifier l'importance que nous accordons à la culture d'intégrité et du respect de l'éthique, KPMG offre une ligne directe pour les questions d'éthique et de conformité qui permet de déposer une plainte par téléphone par l'intermédiaire d'un tiers fournisseur de services indépendant. Le cabinet encourage les associés et les employés à utiliser la ligne directe lorsqu'ils ne se sentent pas à l'aise de signaler des cas possibles de conduite contraires à la loi ou à la déontologie ainsi que les cas possibles de mauvaise conduite ou lorsqu'ils jugent qu'il serait inefficace ou impossible, dans les circonstances, de passer par les voies de communication habituelles.

La ligne directe est mise à la disposition de parties externes, et toute personne, y compris les clients, les fournisseurs et les professionnels d'autres cabinets membres de KPMG qui prennent part à des missions exécutées par KPMG, peut déposer une plainte en composant le numéro sans frais 1-833-554-5107.

Les plaintes qui sont déposées au moyen de la ligne directe sont acheminées au responsable, Déontologie et indépendance, du cabinet canadien pour qu'elles soient examinées et, au besoin, pour que les ressources appropriées du cabinet soient déployées aux fins d'une enquête et de l'atteinte d'une résolution. Le responsable, Déontologie et indépendance, du cabinet gère sur une base quotidienne toutes les questions relatives au personnel faisant l'objet d'une enquête. Les plaintes sont traitées de manière confidentielle (dans la mesure où la loi le permet et selon les impératifs d'une enquête exhaustive) et sous le couvert de l'anonymat, sur demande, et toute forme de représailles ou de sanctions contre quiconque agissant de bonne foi est interdite.

En outre, KPMG offre une ligne directe à son personnel, aux associés, aux employés et aux clients des cabinets membres de KPMG International ainsi qu'à des tiers pour leur permettre de signaler de manière confidentielle les cas possibles de conduites contraires à la loi ou à la déontologie ainsi que les cas possibles de mauvaise conduite constituant une transgression du Code de déontologie de KPMG International.





# Recrutement, perfectionnement et affectation de membres du personnel adéquatement qualifiés

---

DANS CETTE SECTION







# Recrutement, perfectionnement et affectation de membres du personnel adéquatement qualifiés

L'affectation d'associés et de membres du personnel en audit ayant une connaissance approfondie des risques et du secteur de notre client est l'un des facteurs clés de la qualité de l'audit. Nous visons une culture d'audit hautement performante qui soit ouverte à l'amélioration continue.

## Embauches du groupe Audit en 2019

**1 043 Recrues universitaires**  
soit **13 %** de plus qu'en 2018

**480 Professionnels d'expérience**  
soit **35 %** de plus qu'en 2018

## Attraction des talents

Nous nous efforçons d'être un employeur de choix en créant un environnement dans lequel notre personnel peut réaliser son plein potentiel et se sentir fier et motivé à donner sa pleine mesure.

Nos stratégies visant à attirer les talents consistent à aller chercher les talents en début de carrière dans un bassin plus large, notamment en collaborant avec des universités, des collèges et des écoles de gestion bien établis, mais aussi à travailler avec les écoles secondaires, question d'établir le plus tôt possible des relations avec un bassin de talents plus jeune et plus diversifié.

Nous recrutons également un grand nombre de professionnels d'expérience et d'associés.

Tous les candidats soumettent une demande et sont embauchés selon divers processus de sélection : présélection des candidatures, entrevues fondées sur les compétences, tests psychométriques et tests d'aptitudes, vérification des qualifications et des références.

## Composition du personnel en audit de KPMG au Canada

	Associé	Directeur principal	Directeur	Chargé de mission	Stagiaire
<b>Nombre total au 30 septembre 2019</b>	<b>296</b>	<b>371</b>	<b>266</b>	<b>673</b>	<b>1 020</b>
<b>Nombre moyen d'années de service au cabinet</b>	<b>21,2</b>	<b>9,8</b>	<b>5,4</b>	<b>3,5</b>	<b>1,2</b>
<b>Taux de rétention (en %)</b>	<b>95,5</b>	<b>83,9</b>	<b>74</b>	<b>61,1</b>	<b>90,4</b>



## Récompenses et promotions

Nous avons des politiques de rémunération et de promotion claires et simples qui sont liées au processus d'évaluation du rendement. Ainsi, nos associés et notre personnel sont à même de savoir ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils peuvent espérer obtenir.

Les décisions visant l'attribution de récompenses sont fondées sur des considérations individuelles et géographiques. L'enquête mondiale auprès du personnel indique dans quelle mesure le personnel sent que sa récompense reflète son rendement, et des plans d'action sont élaborés en conséquence.

Les résultats des évaluations du rendement ont une incidence directe sur la promotion et la rémunération des associés et du personnel et, dans certains cas, sur leur maintien en poste chez KPMG au Canada.

## Rémunération des associés

Les associés sont rémunérés à même les bénéfices distribuables de KPMG au Canada (ces bénéfices étant déterminés conformément aux méthodes comptables de KPMG au Canada, sous réserve de l'approbation du conseil d'administration) et ils sont personnellement responsables du financement de leurs prestations de retraite et de la plupart de leurs autres avantages.

La répartition définitive des bénéfices revenant aux associés est effectuée par KPMG au Canada après l'évaluation annuelle du rendement de chacun des associés. Il incombe au comité de la rémunération des associés d'approuver ce processus et d'en surveiller l'application.

La rémunération des associés comporte deux composantes.

- Composante de base – Une fraction des bénéfices de KPMG au Canada prévus au budget est attribuée aux associés à titre de composante de base; il s'agit en fait du salaire de l'associé. Le montant de la composante de base tient compte du rôle et de l'ancienneté de chaque associé.
- Composante quote-part des bénéfices liée au rendement – Cette composante récompense le rendement dégagé au cours de l'exercice par chacun des associés par rapport à leurs objectifs individuels approuvés au préalable et aux bénéfices globaux de leur groupe au sein de l'ensemble du cabinet canadien. Nos politiques relatives à cette composante variable de la rémunération des associés tiennent compte d'un certain nombre de facteurs, notamment la qualité du travail, l'excellence du service à la clientèle, la croissance des produits

et la rentabilité, le leadership, ainsi que l'adhésion aux valeurs de KPMG. Les associés en audit ne sont pas autorisés à établir des objectifs liés à la vente de services non liés à l'audit à leurs clients en audit ou à recevoir une quelconque rémunération pour la vente de tels services. En outre, une partie de leur composante liée au rendement repose sur une évaluation de leur capacité à réaliser des audits de qualité.

## Amélioration du rendement

Il importe que tous nos professionnels possèdent les compétences nécessaires en affaires et en leadership, outre des compétences techniques, pour être en mesure d'effectuer un travail de qualité.

Le processus de gestion du rendement que KPMG a adopté s'appelle « Open ». Comme son nom l'indique, Open vise à créer un environnement dans lequel notre personnel est ouvert aux commentaires, aux occasions de croissance personnelle, au changement et à l'innovation, entre autres choses. Notre objectif est de définir les responsabilités en matière de rétroaction en milieu de travail, de faciliter les échanges de rétroaction à l'aide de sondages, d'accroître la capacité des directeurs chargés de mission à offrir de la rétroaction, ainsi que de collaborer avec les conseillers en

rendement pour les aider à avoir des conversations plus axées sur l'avenir. Dans Open, les objectifs sont établis et revus régulièrement tout au long de l'année.

En complément d'Open, KPMG met à la disposition du personnel un cadre (appelé « Tous des leaders ») dans lequel sont exposées les compétences générales qui sont essentielles au développement d'un leader. Ces compétences consistent notamment à stimuler la qualité, à mettre de l'avant un environnement éthique et à prendre des décisions éclairées. Grâce à l'évolution constante d'Open, les compétences du cadre de leadership feront partie intégrante des discussions avec le conseiller en rendement, et elles nourriront ultimement l'établissement des objectifs et la planification de la carrière. Nous offrons à nos employés des occasions de développer les compétences, les comportements et les qualités personnelles qui constituent le fondement d'une brillante carrière en audit. Des cours sont également offerts pour améliorer l'efficacité personnelle et développer des compétences techniques, en leadership et en affaires.



# Université numérique de KPMG

## Former les auditeurs à l'ère du numérique

Nous nous engageons à faire avancer la profession d'auditeur en offrant la formation et l'expérience dont notre personnel a besoin pour que prospère leur carrière dans un monde axé sur les données. Pour servir les sociétés mondiales, il faut beaucoup plus que des connaissances approfondies en comptabilité et en audit. L'exploitation du potentiel des données exige la participation de professionnels du secteur qui sont chevronnés en matière d'analyse de données et dotés d'un esprit critique hors pair pour transposer les séquences de données et les anomalies en audits de haute qualité, tout en fournissant des conseils d'affaires significatifs et pertinents.

Offerte par la Beedie School of Business de l'Université Simon Fraser, l'Université numérique est un programme de premier plan qui permet à nos professionnels en audit de parfaire leurs compétences pour l'avenir grâce à des cours spécialisés portant sur les plus récentes avancées en technologie et en analyse de données, et qui les prépare pour l'ère de l'apprentissage machine, de l'intelligence artificielle et des autres avancées numériques.

En 2019, 75 participants sont en voie d'obtenir un certificat d'études supérieures en comptabilité – Analyse de données numériques. Une fois qu'ils l'auront obtenu, ils auront la chance de poursuivre à la maîtrise en comptabilité – Analyse cognitive des données (M. Sc.).

## Labos sur l'innovation de rupture de KPMG

Afin de sensibiliser nos équipes d'audit aux facteurs de perturbation qui ont une incidence sur nos clients, leur secteur d'activité et le travail que nous faisons, nous organisons régulièrement des labos sur l'innovation de rupture axés sur la compréhension d'une grande variété de facteurs de perturbation et de leur incidence sur les entreprises de nos clients, notamment :

- la chaîne de blocs;
- l'Internet des objets;
- l'apprentissage machine;
- la course aux clients;
- l'économie mobile.

## Affectation des professionnels

Nous avons mis en place des procédures pour l'affectation des associés responsables de mission et des autres professionnels à des missions particulières en fonction de leurs compétences, de leur expérience professionnelle pertinente et de leur expérience dans le secteur d'activité concerné, ainsi que de la nature du mandat ou de la mission en cause. Les principales considérations incluent l'expérience et les compétences de l'associé (en fonction d'un examen annuel du portefeuille de l'associé) qui sont nécessaires à l'exécution de la mission, compte tenu de l'ampleur, de la complexité et du profil de risque de la mission et du type de soutien à fournir (composition de l'équipe de mission et participation de spécialistes).

Une équipe d'audit compte généralement un associé en audit, un directeur, un chargé de mission, ainsi que des membres moins expérimentés. Dans le cadre de missions de grande portée, l'associé signataire est souvent épaulé par un ou plusieurs autres associés en audit. Lorsqu'il s'agit d'un audit multinational, les cabinets membres de KPMG concernés y affectent les associés et les membres du personnel appropriés.

Les associés en audit sont responsables de s'assurer que leurs équipes de mission ont les compétences, la formation et les capacités appropriées et qu'elles disposent de suffisamment de temps pour exécuter un audit de grande qualité. Il peut ainsi être nécessaire de faire appel à des spécialistes de KPMG au Canada ou à d'autres cabinets membres de KPMG.

# Proportion moyenne des heures facturées

par les associés et les directeurs  
au compte de missions de  
services aux clients

2019  
**26 %**

2018  
**26 %**





Chez KPMG, nous sommes fiers que notre culture ait été reconnue par de nombreuses organisations, notamment :





# Excellence technique et prestation de qualité

---

DANS CETTE SECTION





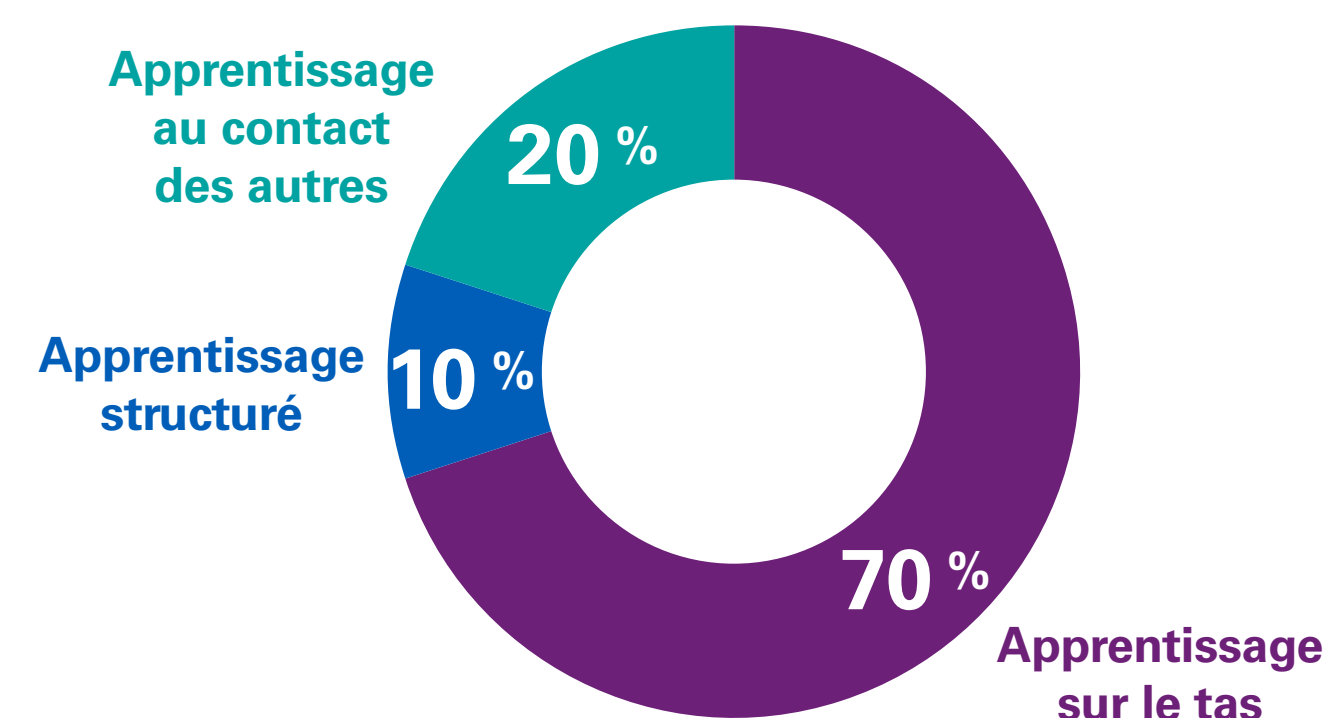
# Excellence technique et prestation de qualité

Nos professionnels reçoivent la formation technique et le soutien dont ils ont besoin pour offrir un service hors pair à nos clients. Ils ont ainsi accès à des spécialistes et au service de la pratique professionnelle, qui se composent de professionnels chevronnés dotés d'une vaste expérience en audit, en présentation de l'information et en gestion des risques, que ce soit pour mettre des ressources à la disposition des équipes de mission, ou encore à des fins de consultation. Lorsque la ressource appropriée n'est pas disponible chez KPMG au Canada, il est possible d'avoir accès à un réseau de professionnels hautement qualifiés provenant d'autres cabinets membres de KPMG.

Qui plus est, les politiques d'audit exigent des professionnels qu'ils aient les connaissances et l'expérience appropriées pour les missions auxquelles ils sont affectés.

## Apprentissage et perfectionnement

Nous croyons que notre personnel apprend de différentes façons. Par conséquent, notre stratégie d'apprentissage et de perfectionnement suit le cadre d'apprentissage 70:20:10.



Notre programme d'apprentissage propose des formations qui ciblent l'expertise technique, le sens aigu des affaires et l'excellence du leadership. Notre groupe Apprentissage et perfectionnement élabore des formations pour aider à assurer à la fois la cohérence et l'application locale.

## Apprentissage technique : audit, information financière et indépendance

KPMG au Canada adopte une culture d'apprentissage actif. Nous croyons que notre personnel doit constamment améliorer ses connaissances techniques d'une manière logique qui s'appuie sur les capacités existantes. En plus de prendre part aux activités de perfectionnement personnel susmentionnées, les professionnels sont tenus de mettre à jour leurs compétences techniques et de se conformer aux exigences applicables en matière de réglementation et de perfectionnement professionnel. La conformité aux exigences en matière de perfectionnement professionnel continu est vérifiée périodiquement dans le cadre de notre programme annuel de surveillance.

Tous les professionnels embauchés doivent participer à des formations techniques portant sur l'indépendance, la présentation de l'information financière et l'audit. Il peut s'agir de la formation sur l'indépendance à suivre dans le cadre du processus d'accueil et annuellement par la suite, ou encore de mises à jour techniques en comptabilité et en audit obligatoires pour les associés en audit et le personnel qualifié.

Les sujets couverts par les formations en audit sont priorisés en fonction d'informations provenant de nombreuses sources, notamment :

- une analyse des besoins effectuée au Canada et à l'échelle mondiale;
- les constatations découlant des activités d'amélioration continue, y compris les examens réglementaires;
- les normes et les règles, qu'elles soient nouvelles ou révisées.



### Compréhension des activités et connaissances sectorielles

Pour offrir des services de qualité et des conseils judicieux à nos clients, nous développons nos compétences techniques à partir d’une connaissance élargie des affaires. Notre programme d’apprentissage comprend des cours visant le développement du sens aigu des affaires, des compétences relationnelles et des connaissances sectorielles.

### Cours offerts aux associés et au personnel du groupe Audit pour l’exercice 2019 (heures d’apprentissage)

Cours	Associé	Directeur – Directeur principal	Chargé de mission	Stagiaire
Cours de base en audit	26	30	85	178
Cours spécialisés adaptés en fonction du portefeuille de clients et des intérêts personnels	181	254	222	48
Total en heures	207	284	307	226

### Mentorat et formation en milieu de travail

L’apprentissage ne se limite pas à la formation en classe : les séances d’encadrement et les modules d’apprentissage juste à temps offrent au besoin des expériences d’apprentissage enrichissantes. Ces formations sont disponibles en un simple clic et sont adaptées en fonction du poste et du parcours d’apprentissage de chacun.

### Culture de consultation

Nous encourageons une forte culture de consultation pour soutenir nos équipes tout au long de leurs processus décisionnels. Nous croyons que cet aspect joue un rôle essentiel dans la qualité de nos audits. Nous favorisons une culture où la consultation est perçue comme une force et où le personnel est encouragé à consulter sur des questions complexes ou controversées.

Pour aider nos professionnels à régler les questions complexes ou controversées, des protocoles de consultation et de documentation ont été établis pour les questions significatives de comptabilité et d’audit, y compris des procédures visant à faciliter la résolution des divergences d’opinions sur des questions soulevées dans le cadre d’une mission.

### Accès à des spécialistes

Nous comprenons que tous les audits ne sont pas identiques ni gérés de la même manière. C’est pourquoi nos spécialistes donnent leur avis sur les risques majeurs qui concernent l’audit. Certaines situations nécessitent le recours à un spécialiste. Autrement, l’associé en audit et le directeur déterminent s’il y a lieu de faire appel à un spécialiste, en tenant compte des risques liés à la mission, de même que de la nature et

de la complexité des informations, des données ou des calculs visés par l’audit. Nous offrons à nos spécialistes membres d’une équipe d’audit de l’apprentissage supplémentaire sur certaines notions d’audit. Les spécialistes à l’interne auxquels nous faisons le plus souvent appel œuvrent dans les domaines de la fiscalité, des technologies de l’information, de l’actuariat, de la gestion des risques financiers et de l’évaluation.

Nous nous assurons que l’intégralité des ressources du cabinet, dans tous les secteurs de service, est disponible pour aider nos équipes d’audit, de manière à encourager celles-ci à les consulter en cas de doute.



# Exécution efficiente et efficace de l'audit

---

DANS CETTE SECTION





# Exécution efficiente et efficace de l'audit

**Nous comprenons que la façon dont nous réalisons un audit est tout aussi importante que le résultat final. L'efficacité et l'efficience de nos audits dépendent de l'adoption de certains comportements. Au cours de l'exécution de l'audit, nous mettons l'accent sur ces comportements en offrant des séances de formation et d'encadrement et en suivant notre processus d'examen.**

## **Exercice du jugement professionnel et de l'esprit critique**

L'esprit critique implique de faire preuve de scepticisme et d'être attentif aux anomalies. Il est mis de l'avant dans les normes d'audit et attire grandement l'attention des organismes de réglementation. Nous comprenons que l'esprit critique est essentiel à notre rôle d'auditeur.

En faisant preuve d'esprit critique, nous apprenons à nos professionnels à envisager d'autres possibilités et à confirmer ou à contredire les éléments probants.

La documentation de nos jugements finaux est également cruciale. Nous renforçons notre esprit critique grâce à l'encadrement et à la formation, et nous reconnaissons que le jugement est une compétence qui s'affine au fil du temps et des expériences.

## **Participation opportune des associés et des directeurs**

Afin d'identifier les risques importants et d'y répondre dans le cadre de l'audit annuel, les membres de l'équipe doivent bien comprendre les activités, la situation financière et le contexte d'affaires du client. Le leadership de l'associé et sa participation dès le début de la mission dictent l'étendue et l'orientation de la mission, en plus de maximiser les avantages que procurent l'expérience et les compétences de l'associé.

Par ses actions et ses communications avec l'équipe d'audit, l'associé établit l'orientation de la mission, en insistant sur l'importance de l'esprit critique et de la qualité de l'audit. Il est également responsable du rapport d'audit final.

Le directeur aide l'associé à s'acquitter de ces responsabilités. Il sert de point de contact au quotidien auprès du client et de l'équipe, et il transmet à l'équipe des connaissances approfondies, de façon à lui

permettre de livrer des audits de qualité et de fournir des conseils éclairés.

## **Supervision et revue**

L'encadrement et l'expérience en milieu de travail jouent un rôle clé dans le développement des qualités personnelles qui sont cruciales pour la réussite d'une carrière en audit, y compris le jugement professionnel et l'esprit critique.

Nous savons que les compétences s'acquièrent au fil du temps et des expériences. Nous misons sur un environnement favorisant l'apprentissage en investissant dans l'accroissement des compétences et des capacités, tout en reconnaissant qu'une part importante des apprentissages se fait non seulement en classe, mais aussi sur le terrain et au contact des autres. La revue opportune des travaux accomplis est essentielle à une supervision efficace, puisqu'elle fait en sorte que les éléments importants soient identifiés rapidement, signalés à la personne responsable et traités dans le cadre de l'audit.

Nous favorisons une culture dans laquelle chacun des membres de l'équipe est responsable du développement des compétences de l'équipe dans son ensemble, de l'encadrement et du partage de l'expérience.

## **Évaluation critique des éléments probants**

Le rôle fondamental de l'auditeur est de concevoir et de mettre en œuvre des procédures visant à rassembler des éléments probants convaincants qui démontrent que les états financiers du client donnent une image fidèle de la réalité et sont conformes aux normes comptables.

Nous nous concentrons sur les techniques visant à recueillir les éléments probants, de façon à nous assurer que la qualité et la quantité des éléments probants obtenus permettent de répondre aux risques évalués. Nous reconnaissons que les éléments probants obtenus de source externe sont les plus convaincants. Nous tenons compte de tous les éléments probants obtenus, y compris les informations contradictoires ou manquantes, puisque la cohérence des éléments probants et le portrait qui s'en dégage sont aussi importants que les éléments probants eux-mêmes. Lorsqu'il analyse les éléments probants, l'auditeur doit exercer son jugement professionnel et faire preuve d'esprit critique pour s'assurer qu'ils sont suffisants et appropriés.



## Pratiques de travail efficaces et efficaces

Un audit de qualité s'appuie sur un équilibre entre l'efficacité et l'efficience. L'inefficience est susceptible d'avoir une incidence sur la prestation d'un service de qualité et sur la satisfaction du client, le bien-être du personnel et, ultimement, la qualité de l'audit lui-même. Par exemple, si un associé omet de donner des directives claires au bon moment, le personnel peut mettre en œuvre des procédures inutiles ou manquer de cohérence, de sorte que des travaux pourraient être faits en double ou en trop.

Être efficace n'est pas synonyme de tourner les coins ronds. Cela signifie de bien planifier l'audit, de mettre à profit la technologie, les outils et les gabarits, et d'améliorer les comportements qui favorisent les audits de qualité et l'efficience. Pour permettre aux équipes d'audit de se concentrer sur les jugements d'audit clés, nous optimisons les processus liés à la délocalisation lors de la réalisation de l'audit.

## Seuil de signification et délimitation des travaux

La réalisation d'un audit met de l'avant les principes fondamentaux du seuil de signification et de la délimitation des travaux. Le seuil de signification indique la précision avec laquelle nous exécutons nos travaux et évaluons les erreurs, habituellement en fonction du pourcentage de paramètres financiers clés comme le profit. La délimitation des travaux renvoie à la nature, au calendrier et à l'étendue des procédures que nous mettons en œuvre, soit en profondeur à

l'égard de postes spécifiques des états financiers, soit pour plusieurs postes, particulièrement lorsque le client possède plusieurs sites, entreprises ou filiales ou lorsque certains éléments laissent croire à une décomposition des procédures, soit les deux. Sur la base de ces principes fondamentaux, nous élaborons une stratégie d'audit pondérée en fonction des risques propres à chaque client.

## Conclusions convenablement étayées et documentées

La documentation de l'audit contient les informations relatives aux procédures d'audit mises en œuvre, aux éléments probants pertinents obtenus et aux conclusions auxquelles l'auditeur est parvenu à chaque mission d'audit. Elle comprend les documents que nous avons préparés et ceux que nous avons reçus du client ou de tiers concernés.

Nos politiques exigent que toutes les feuilles de travail soient revues par un membre plus expérimenté de l'équipe, et que la documentation de l'audit portant sur des aspects critiques faisant appel au jugement soit revue par un associé.

## Participation de l'associé responsable du contrôle qualité de la mission

Tous les audits d'entités cotées, d'entités à risque élevé et d'entités attirant grandement l'attention du public nécessitent la participation d'un responsable du contrôle qualité de la mission, un associé d'audit indépendant chargé de faire une revue supplémentaire objective des éléments de l'audit significatifs et faisant appel à l'exercice du jugement.

Les responsables du contrôle qualité de la mission sont des associés en audit expérimentés qui sont indépendants de l'équipe; ils sont nommés par l'associé responsable de la Pratique professionnelle pour l'unité administrative en consultation avec le leader de l'unité administrative locale. Les responsables du contrôle qualité de la mission doivent avoir les mêmes accréditations que l'associé et disposer de suffisamment de temps pour effectuer la revue.

Avant la publication du rapport d'audit, la revue du responsable du contrôle qualité de la mission doit être terminée et toutes les questions importantes soulevées doivent avoir été résolues de manière satisfaisante. L'étendue de la revue dépend des risques et de la complexité de l'audit et ne réduit pas les responsabilités de l'associé. La revue comprend une évaluation du caractère approprié des états financiers et des autres éléments d'information qui y sont fournis, des jugements importants posés et des conclusions tirées, des communications avec les responsables de la gouvernance et du rapport d'audit proposé. L'associé, qui signe le rapport d'audit, est ultimement responsable de la résolution des questions de comptabilité, d'audit et de présentation de l'information financière.

## Communications bilatérales réfléchies, ouvertes et honnêtes

La qualité de nos services d'audit repose sur une communication franche et sans mauvaises surprises avec nos clients. Nous fondons nos relations sur le respect mutuel.

## Communications avec les responsables de la gouvernance

La communication bilatérale avec nos clients, y compris avec la direction et les comités d'audit, est un aspect clé de notre prestation de services. Pour y parvenir, nous délivrons des rapports et des présentations, nous participons au comité d'audit et aux conseils d'administration, et nous prenons part à des discussions informelles avec la direction et les membres du comité d'audit. Nous insistons sur l'importance de tenir le client au courant des questions soulevées tout au long de l'audit et de la nécessité d'écouter et de comprendre ses points de vue.

Nous partageons des commentaires sur l'audit, les pratiques d'affaires de nos clients, le caractère approprié des méthodes comptables, la conception et le fonctionnement des systèmes d'information financière et des contrôles, les jugements comptables clés, les questions pour lesquelles nous pourrions être en désaccord avec l'opinion de la direction, de même que les écarts ou les erreurs d'audit identifiés. Nous nous assurons que ces rapports respectent les exigences des normes d'audit et nous partageons notre expérience du secteur d'activité pour encourager la discussion avec les membres du comité d'audit. Nous considérons que ces conseils aident grandement nos clients à s'acquitter de leurs responsabilités.



# Amélioration continue

---

DANS CETTE SECTION





# Amélioration continue

**Nous nous efforçons de veiller à ce que notre travail continue de répondre aux besoins de nos clients et des marchés des capitaux. Pour y parvenir, nous utilisons un large éventail de mécanismes pour surveiller continuellement notre rendement, donner suite à la rétroaction fournie et chercher des possibilités d'amélioration.**

La complexité et le dynamisme du contexte économique, les activités de nos clients et les

référentiels comptables et d'audit posent des défis de taille. Nous cherchons continuellement à optimiser les intrants du processus d'audit, mais des occasions d'apprendre et de s'améliorer se présentent. C'est pourquoi l'amélioration continue est un facteur déterminant de la qualité de l'audit.

Nous comparons la surveillance interne et les inspections externes à des données de référence, afin d'évaluer notre performance actuelle, de saisir la qualité actuelle de nos travaux d'audit et de prioriser les aspects à améliorer. Pour mériter la confiance de nos clients, des marchés des capitaux, des autorités de réglementation et des actionnaires, nous avons à cœur de saisir les occasions d'apprentissage qui se présentent, quelles qu'elles soient.





## Investir dans l'amélioration continue

Nous avons apporté de nombreux changements à l'échelle mondiale et nous continuons d'investir dans l'amélioration continue. Ces changements comprennent la création du comité sur la qualité de l'audit du conseil d'administration de KPMG International, formé d'associés principaux de nos plus grands cabinets, de même que la nomination d'un chef mondial de la qualité de l'audit qui relève du comité.

Pour démontrer notre engagement à rehausser continuellement la qualité de l'audit de l'organisation à l'échelle mondiale, le conseil d'administration de KPMG International a formé un comité sur la qualité de l'audit qui se compose d'associés principaux de nos plus grands cabinets.



Le chef mondial de la qualité de l'audit fait rapport au nouveau comité sur la qualité de l'audit du conseil d'administration de KPMG International, dirige les efforts en matière de surveillance et d'amélioration de la qualité de l'audit, tout en faisant le suivi des données en temps réel au sein de l'organisation mondiale. Il supervise un groupe dédié à la surveillance de la qualité qui inspecte les missions d'audit terminées et qui surveille certains éléments des systèmes de contrôle de la qualité de nos cabinets membres.

Nous offrons un soutien marqué à la gestion de la pratique, ce qui englobe une affectation des ressources et une gestion des risques efficaces, des capacités et de l'encadrement orientés vers le service de la pratique professionnelle et le contrôle de la qualité des missions et de l'encadrement, le tout fonctionnant au sein d'un système efficace de contrôle de la qualité conforme aux normes internationales.

Nous investissons aujourd'hui dans notre méthodologie et nos technologies pour atteindre des niveaux d'uniformité inégalés dans l'ensemble de nos audits. Nous avons lancé une plateforme d'audit intelligent, KPMG Clara, qui nous permet d'intégrer de nouvelles technologies dès qu'elles font leur apparition et à mesure qu'elles se développent – il s'agit d'une plateforme vraiment adaptable.



## Inspections effectuées par des organismes de réglementation

En octobre 2019, le CCRC a publié son *Rapport d'informations sur la qualité de l'audit*, qui présente les résultats des inspections menées en 2019 auprès des quatre grands cabinets du Canada, y compris KPMG au Canada. Vous pouvez obtenir un exemplaire du rapport en visitant le site Web du CCRC à l'adresse [www.cpab-ccrc.ca](http://www.cpab-ccrc.ca).

KPMG au Canada et le CCRC ont des objectifs communs, soit l'amélioration de la qualité de l'audit et le maintien de la confiance du public envers les marchés financiers. L'inspection des cabinets d'experts-comptables représente un élément important de ce projet, et nous appuyons pleinement la responsabilité du CCRC.

Chaque année, le CCRC inspecte KPMG au Canada et lui remet ensuite un rapport confidentiel sur les résultats de son inspection. Selon les règles du CCRC, les résultats de l'inspection ainsi que les recommandations et autres commentaires compris dans ce rapport ne peuvent être rendus publics ni par le CCRC ni par les cabinets faisant l'objet d'une inspection. Nous n'avons pas encore reçu le rapport de 2019, mais nous avons pleinement l'intention de mettre en application toute recommandation d'amélioration que le CCRC pourrait formuler relativement à nos procédures de contrôle qualité et à l'exécution de nos missions.

## Inspections de KPMG au Canada par le PCAOB

Nous exprimons des opinions d'audit sur les états financiers d'émetteurs inscrits auprès de la SEC des États-Unis et du PCAOB. De ce fait, nous avons fait l'objet d'une inspection annuelle menée par le PCAOB de 2005 à 2017 ainsi qu'en 2019.

Pour son inspection de 2019, tout comme dans le cas des inspections précédentes qu'il a menées auprès de KPMG au Canada, le PCAOB a sélectionné un éventail de missions d'audit en vue de son examen. De plus, le PCAOB a mis en œuvre certaines procédures visant les membres du comité de direction de KPMG au Canada et ses bureaux nationaux. Ces rapports du PCAOB sont divisés en deux parties. La partie I est un document public qui comprend des observations sur des missions particulières qui ont été examinées par le PCAOB. La partie II est un document confidentiel qui comprend les observations du PCAOB sur nos systèmes de contrôle qualité, en ce qui a trait à l'exécution de l'audit et à certains aspects fonctionnels à l'échelle du cabinet. Cette partie du rapport ne sera rendue publique que si l'un des commentaires ou l'une des observations du PCAOB n'est pas traité de façon adéquate dans les 12 mois suivant la date du rapport.

Nous avons pris l'engagement de répondre rapidement à tous les rapports. Les rapports d'inspection pour KPMG au Canada se trouvent sur le site Web du PCAOB à l'adresse [www.pcaobus.org](http://www.pcaobus.org).

## Demandes d'informations par des autorités gouvernementales ou autres

Nous ne sommes au courant d'aucune demande d'informations ni d'aucune enquête visant le cabinet ou l'un de ses associés qui émanerait d'autorités gouvernementales ou réglementaires et qui pourrait porter préjudice aux activités du cabinet ou à sa capacité de remplir ses obligations à titre d'auditeur indépendant auprès de ses clients.

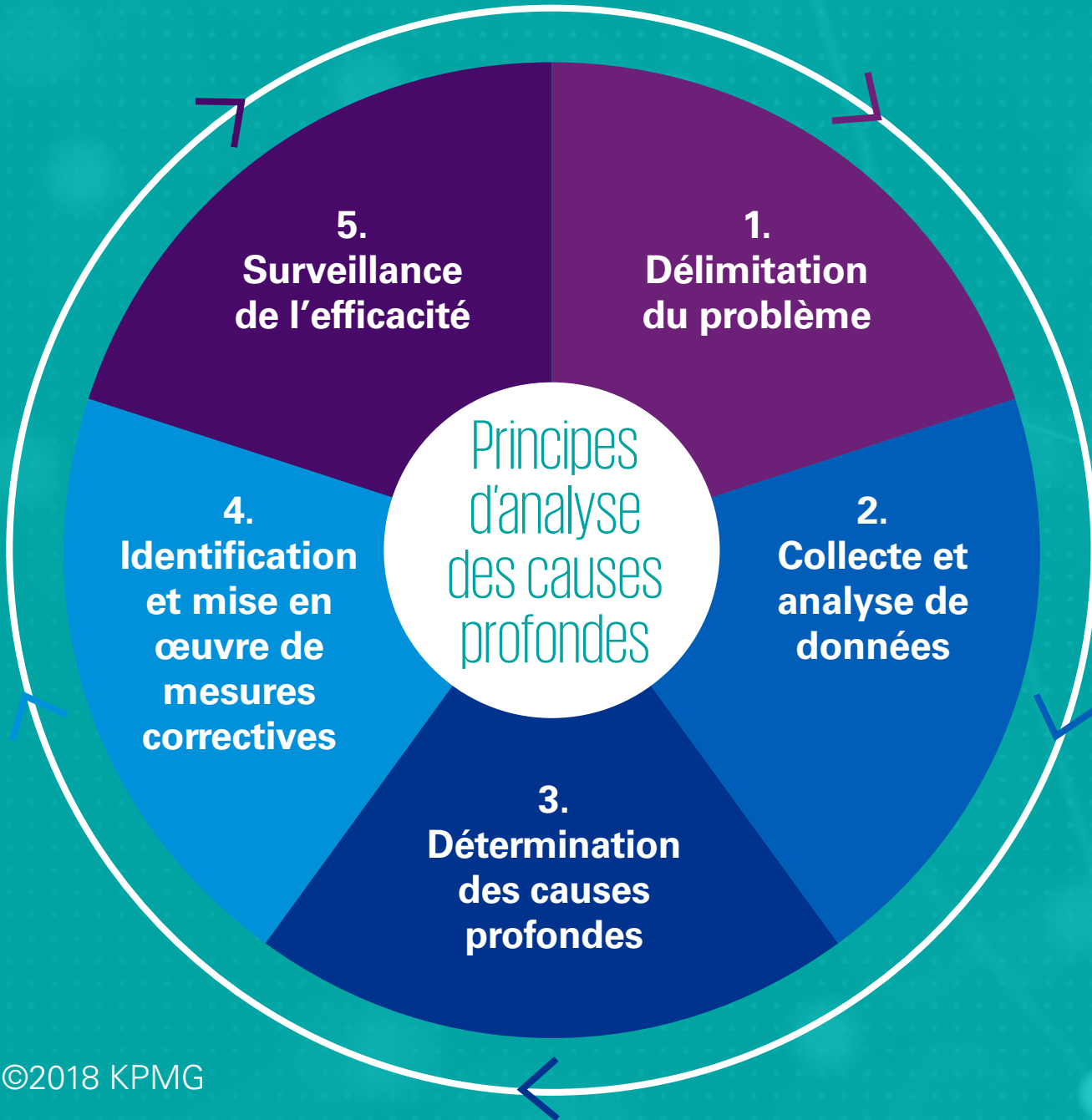
Notre cabinet est également inscrit auprès du Professional Oversight Board du Royaume-Uni, de l'Auditor Oversight Commission de l'Allemagne, de la Commission de Surveillance du Secteur Financier du Luxembourg et de l'Autorité de surveillance financière norvégienne.



Évaluation de la rétroaction et des constatations, et réponse appropriée

L’efficacité des mesures prises en réponse à un problème dépend de la compréhension de sa cause fondamentale, de son étendue, de la capacité à adapter la solution à diverses circonstances et du soutien de la direction à l’égard de la solution.

Nous nous servons des connaissances tirées de notre expérience et de notre plateforme d’analyse des causes profondes, laquelle a été expressément conçue pour nous permettre de comprendre d’où viennent les problèmes et de concevoir des solutions innovatrices et appropriées.



Examens internes de la qualité de la prestation

Nous effectuons un examen interne annuel de nos pratiques d’audit au moyen du Programme d’examen de la qualité de la prestation (le « Programme EQP »). Ce programme est conçu pour assurer le respect des éléments du processus de suivi relatifs au contrôle qualité, comme l’exigent les normes professionnelles. Pour la période de cinq ans close le 30 septembre 2019, notre Programme EQP n’a permis de relever aucun problème considéré comme ayant une incidence significative sur la prestation de services d’audit par le cabinet. Comme la plupart des sociétés pourvues d’un programme d’examen de la qualité, nous déterminons les domaines nécessitant une amélioration continue. Au besoin, nous procédons à une analyse formelle des causes profondes à l’égard des problèmes liés à la qualité de l’audit, et nous mettons en place des mesures correctives en réponse aux causes profondes relevées. Ces mesures comprennent l’amélioration des politiques et des directives, ainsi que des communications et de la formation pour nos associés, nos directeurs et notre personnel.

Rétroaction du client

Dans le cadre de son programme de rétroaction des clients, KPMG cherche activement à obtenir les commentaires des clients sur la qualité de ses services. L’équipe d’audit et le cabinet tiennent compte de cette rétroaction pour continuer d’apprendre et d’améliorer le service à la clientèle.

	2019	2018	2017
Total des EQP en audit et en certification	66	92	63
% d’associés responsables de mission visés	21	31	23
Nombre d’examinateurs non locaux	12	12	14
% des examinateurs ne provenant pas de KPMG au Canada	18	17	26



# Annexe

---

DANS CETTE SECTION





# Annexe A – Notre structure et notre gouvernance

## Structure juridique

KPMG au Canada est une société canadienne à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l’Ontario. Elle est détenue en propriété exclusive par ses associés.

KPMG au Canada est affiliée à KPMG International Cooperative (« KPMG International »). KPMG International est une coopérative suisse, laquelle est une entité juridique constituée en vertu des lois de la Suisse. C’est l’entité à laquelle tous les cabinets membres du réseau KPMG sont affiliés.

De plus amples renseignements sur KPMG International et ses activités commerciales, y compris sur notre relation avec KPMG International, sont présentés dans le [Rapport sur la transparence de 2019 de KPMG International](#) (en anglais).

KPMG au Canada fait partie d’un réseau mondial de cabinets offrant des services professionnels en audit et en fiscalité ainsi que des services-conseils à diverses organisations des secteurs public et privé. La structure organisationnelle de KPMG International favorise une qualité de service uniforme et l’adhésion à un ensemble de valeurs que partagent ses cabinets membres aux quatre coins du monde.

## Responsabilités et obligations des cabinets membres

En vertu des conventions conclues avec KPMG International, les cabinets membres sont tenus de respecter les politiques et règlements de KPMG International, y compris les normes de qualité qui régissent leur fonctionnement et leurs modes de prestation pour être vraiment concurrentiels. Cela comprend le fait d’avoir une structure qui garantit la continuité et la stabilité, d’être en mesure d’adopter les stratégies internationales, de partager les ressources (entrantes et sortantes), de servir les multinationales clientes, de gérer le risque et de déployer les méthodes et les outils de KPMG International.

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

## Les cabinets membres adhèrent à un ensemble de valeurs communes de KPMG

Les activités de KPMG International sont financées par des sommes versées par les cabinets membres. La méthode de calcul de ces sommes est approuvée par le conseil d’administration

mondial et s’applique aux cabinets membres de manière cohérente. Il peut être mis fin au statut de cabinet membre de KPMG et à la participation au réseau KPMG d’un cabinet si, entre autres, il n’a pas respecté les politiques et la réglementation établies par KPMG International ou l’une de ses autres obligations envers KPMG International.

## Nom, propriété et relations juridiques

KPMG est une marque déposée de KPMG International et le nom communément utilisé pour désigner les cabinets membres de KPMG. Les droits des cabinets membres relatifs à l’utilisation du nom et des marques de KPMG sont énoncés dans les conventions conclues avec KPMG International.

En règle générale, les cabinets membres sont détenus et gérés à l’échelle locale. Chaque cabinet membre doit s’acquitter de ses propres obligations et responsabilités. Il n’incombe pas à KPMG International ni aux autres cabinets membres de s’acquitter des obligations et responsabilités d’un cabinet membre.

Les cabinets membres peuvent être constitués de plus d’une entité juridique distincte. Le cas échéant, chaque entité juridique distincte est seulement responsable

de ses propres obligations et responsabilités, à moins qu’il en ait expressément été convenu autrement.

## Structure de gouvernance

KPMG au Canada compte deux principaux documents constitutifs : le Contrat de société et les Procédés et méthodes.

Ensemble, ces documents établissent la structure et les principaux procédés et méthodes de gouvernance de KPMG au Canada. Les principaux organes de gouvernance et de gestion de KPMG au Canada sont le comité de direction et le conseil d’administration.

## Comité de direction

Le comité de direction se compose du chef de la direction et associé principal, des associés directeurs, ainsi que d’un nombre additionnel d’associés que le chef de la direction et associé principal peut déterminer de temps à autre. Le comité de direction assume la responsabilité globale de la gestion de KPMG au Canada, ce qui comprend la qualité, la solidité et la rentabilité des activités du cabinet.

Les membres du comité de direction sont nommés pour une durée indéterminée jusqu’à leur destitution par le chef de la direction et associé principal.



## Conseil d’administration

L’entreprise, les biens et les affaires de KPMG au Canada sont gérés sous l’autorité du conseil d’administration. Le conseil d’administration a une responsabilité de gérance du cabinet, ce qui comprend la surveillance de la planification stratégique, de la gestion des risques et de la planification de la relève, de même que la nomination du président et du vice-président du conseil.

Le conseil d’administration se compose du chef de la direction et associé principal et de 17 associés. Tout membre du conseil d’administration, à l’exception du chef de la direction et associé principal, cesse automatiquement d’être membre du conseil d’administration au moment de sa nomination au comité de direction. À l’exception du chef de la direction et associé principal dont le mandat initial est de cinq ans, les membres du conseil d’administration sont nommés pour un mandat de trois ans par le comité des candidatures. Ils ne peuvent être élus que pour deux mandats complets consécutifs.

## Principaux comités de gouvernance

Le conseil d’administration se compose de six grands comités pour la gestion des aspects clés de la gouvernance de KPMG au Canada. Il s’agit du comité de la relève, du comité de l’exploitation et des finances, du comité de la rémunération des associés, du comité des communications et de la gouvernance, du comité des droits des associés et du comité des admissions à la société, des acquisitions et des alliances.

**Comité de la relève** – La mission du Comité de la relève consiste à examiner les processus et

procédures de perfectionnement des futurs leaders, y compris les leaders du service à la clientèle, les leaders sectoriels et la direction du cabinet. Le comité de la relève se compose de cinq membres, ou d’un nombre différent de membres déterminé par le conseil d’administration. Ces membres sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an.

Le comité de la relève se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Comité de l’exploitation et des finances** – La mission du comité de l’exploitation et des finances consiste à examiner l’orientation stratégique définie par le comité de direction et à veiller à ce que le plan d’affaires annuel et le plan financier du cabinet reflètent ces stratégies. Le comité de l’exploitation et des finances se compose de cinq membres, ou d’un nombre différent de membres déterminé par le conseil d’administration. Ces membres sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an. Le comité de l’exploitation et des finances se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Comité de la rémunération des associés** – La mission du comité de la rémunération des associés consiste à examiner les recommandations annuelles du comité de direction concernant la rémunération de tous les associés, du comité de direction et du chef de la direction et associé principal conformément au Contrat de société et aux Procédés et méthodes. Le comité de la rémunération des associés se compose de cinq membres, ou d’un nombre différent de membres déterminé par le conseil d’administration. Ces membres sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an.

Le comité de l’exploitation et des finances se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Comité des communications et de la gouvernance** – La mission du comité des communications et de la gouvernance consiste à fournir des orientations et à surveiller l’approche de KPMG au Canada concernant les questions de gouvernance, ce qui comprend la formulation de recommandations au conseil d’administration quant aux processus et aux structures de gouvernance appropriés, l’examen des exigences pour les comités du conseil d’administration et la surveillance de la conformité aux lignes directrices reconnues en matière de gouvernance. Le comité des communications et de la gouvernance se compose de cinq membres, ou d’un nombre différent de membres déterminé par le conseil d’administration. Ces membres sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an.

Le comité des communications et de la gouvernance se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Comité des droits des associés** – La mission du comité des droits des associés consiste à aider le conseil d’administration à examiner les appels déposés par des associés concernant des questions comme la rémunération, le licenciement et les mesures disciplinaires. Le comité des droits des associés se compose de cinq membres, qui sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an. Le comité des droits des associés se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Comité des admissions à la société, des acquisitions et des alliances** – La mission du comité des admissions à la société, des acquisitions et des alliances consiste à examiner les recommandations du comité de direction concernant les candidats à l’admission à la société, qu’ils aient été recrutés directement ou mis en candidature à l’interne, après avoir dûment tenu compte du processus suivi et des besoins du cabinet en matière de recrutement de nouveaux associés dans une perspective de planification de la relève, de démographie, de diversité et de croissance. Le comité examine aussi les recommandations du comité de direction relativement aux acquisitions d’entreprises ainsi qu’aux alliances stratégiques. Le comité des admissions à la société, des acquisitions et des alliances se compose de cinq membres, ou d’un nombre différent de membres déterminé par le conseil d’administration. Ces membres sont nommés par le conseil d’administration pour un mandat d’un an.

Le comité se réunit au moins une fois l’an et peut convoquer des réunions extraordinaires au besoin.

**Chef de la direction et associé principal** – Le chef de la direction et associé principal est membre du conseil d’administration et président du comité de direction. Le chef de la direction et associé principal est responsable de l’orientation des activités et des politiques de KPMG au Canada, en plus de nommer les membres du comité de direction et de faire des recommandations au conseil d’administration en ce qui concerne la répartition des bénéfices aux membres du comité de direction. Le mandat initial du chef de la direction et associé principal est de cinq ans, et il peut être renouvelé pour une période additionnelle de trois ans.



## Responsabilités d’encadrement pour la qualité au sein du cabinet

Notre associé directeur canadien (« ADC ») du groupe Audit, qui relève du chef de la direction du cabinet, exerce la responsabilité ultime au sein de ce groupe, dans lequel s’intègre le système de contrôle qualité de l’audit.

Notre ADC du groupe Qualité et gestion des risques collabore étroitement avec l’ADC du groupe Audit afin de mettre sur pied, de façonner et de diriger nos initiatives visant l’amélioration de la qualité et de l’efficacité de notre groupe Audit, et d’offrir un soutien continu aux activités d’audit à l’échelle du pays.

Notre associé responsable, Service de la pratique professionnelle, Certification et présentation de l’information financière, qui relève de l’ADC du groupe Audit, assume la responsabilité à l’égard des normes de comptabilité et d’audit et de leur interprétation, ainsi que de la promotion de l’excellence technique et de la prestation d’un service de qualité au moyen de cours de formation et de procédures d’accréditation, de l’investissement dans le soutien technique et de réseaux de spécialistes en comptabilité et en audit et de processus de consultation efficaces.

## Réseau axé sur la qualité de l’audit et la pratique professionnelle

Le réseau de spécialistes de la qualité de l’audit et de la pratique professionnelle est composé de plus de 130 associés, directeurs principaux, directeurs et autres professionnels du cabinet qui aident leurs collègues en audit à s’acquitter de leurs responsabilités dans les

domaines de l’audit, de l’attestation, de la comptabilité, de la présentation de l’information financière et des valeurs mobilières, y compris la présentation de l’information auprès des autorités canadiennes et de la SEC, l’amélioration continue de la qualité de l’audit et les processus d’inspection internes et externes.

## Service de la pratique professionnelle

Le Service de la pratique professionnelle (« SPP ») élabore les normes et directives du cabinet en ce qui a trait à la comptabilité, à l’audit, aux valeurs mobilières et à la qualité, fournit aux équipes de mission des directives de nature technique portant sur des aspects particuliers d’une mission, conçoit et diffuse des directives sur des sujets particuliers liés aux problèmes nouveaux sur les plans technique, professionnel et qualitatif, et aide les membres et le cabinet à résoudre les questions qu’ils se posent en matière de respect des normes réglementaires et professionnelles. Grâce aux liens qu’ils ont établis avec le réseau mondial de KPMG ainsi qu’à leur participation active au processus d’établissement de normes au Canada, les professionnels du SPP définissent et défendent les positions de KPMG à l’égard de sujets d’actualité sur lesquels se penchent des organismes de réglementation et autres organismes de normalisation. De plus, ils travaillent étroitement avec le groupe Normes internationales de KPMG, situé à Londres, sur des questions portant sur les normes internationales en matière de comptabilité et d’audit, et avec les professionnels du SPP à New York sur des questions concernant les normes de comptabilité et d’audit établies par le Financial Accounting Standards Board

(« FASB »), le Public Company Accounting Oversight Board (« PCAOB »), l’Emerging Issues Task Force (« EITF ») et l’Auditing Standards Board de l’American Institute of Certified Public Accountants (« AICPA »).

## Associés responsables de la Pratique professionnelle

Le groupe Audit s’appuie sur un réseau d’associés principaux responsables de la Pratique professionnelle qui exercent le leadership de la pratique professionnelle et supervisent la qualité de l’audit, et qui veillent au respect des politiques du cabinet et des normes professionnelles dans leurs bureaux et régions respectifs.

Leurs rôles consistent : 1) à aider et à conseiller les associés relativement à des questions touchant les clients; 2) à assimiler les informations relatives aux risques professionnels auxquels le cabinet est exposé; 3) à donner l’assurance raisonnable que les politiques du cabinet et les normes professionnelles sont respectées; et 4) à revoir périodiquement les politiques et les processus du cabinet et à chercher à les améliorer.

Les groupes Qualité de l’audit des unités administratives locales ainsi que les membres des équipes affectées aux sujets techniques en comptabilité et en audit dans les diverses zones géographiques appuient les activités de nos associés responsables de la Pratique professionnelle, en aidant, de concert avec le SPP, les équipes de mission à résoudre les questions portant sur la comptabilité et l’audit et à améliorer la qualité de l’audit.

## Conseil de la qualité de l’audit

Le Conseil de la qualité de l’audit, présidé par l’associé responsable, Certification et présentation de l’information financière, donne son point de vue quant à la détermination et à l’analyse des enjeux et en assure la surveillance, et participe à l’établissement de mesures correctives en ce qui a trait aux plus importants problèmes relatifs à la qualité de l’audit et à notre système de contrôle qualité de l’audit.

Le Conseil de la qualité de l’audit surveille :

- la collecte et l’analyse d’informations liées aux questions portant sur la qualité de l’audit en temps opportun et de manière cohérente (p. ex., informations recueillies lors d’inspections internes et externes ou de la consultation du SPP, ou dans le cadre de litiges ou de l’étude de questions d’ordre réglementaire);
- l’analyse de ces informations et l’identification des points communs et des causes profondes connexes;
- l’établissement de mesures correctives ciblées adéquatement en réponse à ces causes profondes;
- la mise en œuvre en temps opportun, l’exécution et l’efficacité des plans de mesures correctives.

De plus, le Conseil de la qualité de l’audit, avec l’assistance des associés responsables de la Pratique professionnelle pour l’unité administrative locale, aide à cerner les caractéristiques particulières de notre éventail de missions d’audit pour lesquelles des plans proactifs d’évaluation des risques sont élaborés (comme les entités ou les secteurs d’activité qui présentent des caractéristiques de risque élevé).



# Annexe B – Information financière

Voici un extrait de l'information financière de KPMG au Canada pour l'exercice clos le 30 septembre 2019. Tous les montants sont en dollars canadiens.

Produits tirés des services d'audit	655,9 M\$
Produits tirés des services de fiscalité	562,9 M\$
Produits tirés des services-conseils	518,8 M\$
Autres produits	3,0 M\$
Total des produits	1,74 G\$

Ces montants comprennent des produits de 31,3 millions de dollars tirés d'audits d'états financiers et des produits de 3,2 millions de dollars tirés d'autres services fournis aux clients en audit concernés de KPMG au Canada (voir la liste à l'annexe D).

## Chiffre d'affaires total réalisé par les cabinets d'audit de l'Union européenne (« UE ») ou de l'Espace économique européen (« EEE ») découlant de l'audit légal d'états financiers consolidés et annuels

Les produits globaux générés par les cabinets d'audit de KPMG des États membres de l'UE et de l'EEE et qui découlent de l'audit légal d'états financiers consolidés et annuels se sont établis à 2,9 milliards d'euros pour l'exercice clos le 30 septembre 2019. Les montants des produits globaux tirés de l'audit légal de cabinets de l'UE ou de l'EEE sont présentés sur la base du meilleur calcul pouvant actuellement être effectué et sont convertis au cours de change moyen des 12 mois terminés le 30 septembre 2019.





# Annexe C – Accord concernant le réseau international

## Structure juridique

Les cabinets indépendants membres du réseau KPMG sont affiliés à KPMG International, coopérative suisse, qui est une entité juridique constituée en vertu des lois de la Suisse.

KPMG International exerce des activités commerciales au profit de l'ensemble des cabinets membres du réseau KPMG, mais ne fournit pas de services professionnels aux clients.

Les services professionnels aux clients sont exclusivement fournis par les cabinets membres.

L'un des principaux objectifs de KPMG International est de faciliter la prestation de services d'audit, de services de fiscalité et de services-conseils de qualité à leurs clients. À titre d'exemple, KPMG International définit des politiques et des normes de travail et d'éthique cohérentes et aide les cabinets membres à les mettre en place et à les maintenir, en plus de protéger et d'optimiser l'utilisation du nom et de la marque de KPMG.

KPMG International est une entité juridiquement distincte de chaque cabinet membre. KPMG International et les cabinets membres ne sont pas constitués en société de personnes ou en coentreprise internationale ni ne forment un partenariat avec l'une ou l'autre des parties.

Aucun cabinet membre ne peut obliger KPMG International ou un autre cabinet membre envers une tierce partie. KPMG International ne peut non plus obliger aucun cabinet membre.

Vous trouverez [ici](#) une liste où figure le nom de chaque cabinet d'audit membre du réseau et des pays de l'UE ou de l'EEE où chaque cabinet membre du réseau est considéré comme un auditeur légal ou a soit son siège statutaire, soit son administration centrale, soit son établissement principal.

## Responsabilités et obligations des cabinets membres

En vertu des conventions conclues avec KPMG International, les cabinets membres sont tenus de respecter les politiques et règlements de KPMG International, y compris les normes de qualité qui régissent leur fonctionnement et leurs modes de prestation pour être vraiment concurrentiels. Cela comprend le fait d'avoir une structure qui garantit la continuité et la stabilité, d'être en mesure d'adopter les stratégies internationales et régionales, de partager les ressources (entrantes et sortantes), de servir les multinationales clientes, de gérer le risque et de déployer les méthodes et les outils de KPMG International.

Chaque cabinet membre assume la responsabilité de sa gestion et de la qualité de son travail. Les cabinets membres adhèrent à un ensemble de valeurs communes de KPMG.

Les activités de KPMG International sont financées par des sommes versées par les cabinets membres. La méthode de calcul de ces sommes est approuvée par le conseil d'administration mondial et s'applique aux cabinets membres de manière cohérente. Il peut être mis fin au statut de cabinet membre de KPMG et à la participation au réseau KPMG d'un cabinet si, entre autres, il n'a pas respecté les politiques et la réglementation établies par KPMG International ou l'une de ses autres obligations envers KPMG International.

## Assurance responsabilité civile professionnelle

Une assurance est souscrite au titre des réclamations pour négligence professionnelle. L'assurance offre une protection territoriale à l'échelle mondiale et elle est principalement souscrite auprès d'une mutuelle dont l'offre de services s'étend à tous les cabinets membres de KPMG.

## Structure de gouvernance

Les principaux organes de gouvernance et de gestion

de KPMG International sont le conseil mondial, le conseil d'administration mondial et l'équipe de direction mondiale.

### Conseil mondial

Le conseil mondial met l'accent sur les tâches de gouvernance globales et fournit un forum visant à favoriser la discussion et la communication ouvertes entre les cabinets membres. Il exerce des fonctions équivalant à celles d'une assemblée générale des actionnaires (bien que KPMG International n'ait pas de capital-actions et ne compte que des membres, pas des actionnaires).

Entre autres, le conseil mondial élit le président du conseil d'administration mondial pour un mandat d'au plus quatre ans (renouvelable une seule fois) et il en approuve également la nomination des membres. Il se compose de représentants de 59 cabinets membres qui sont « membres » de KPMG International selon le droit suisse. Les titulaires d'une sous-licence sont généralement représentés indirectement par un membre.

### Conseil d'administration mondial

Le conseil d'administration mondial est le principal organe de gouvernance et de surveillance de KPMG International. Les principales responsabilités du conseil d'administration comprennent l'approbation de la stratégie, la protection et l'amélioration de la marque de KPMG, la surveillance de la gestion de



KPMG International et l’approbation des politiques et règlements. L’admission des cabinets membres se fait aussi sous sa gouverne.

Le conseil d’administration mondial est formé du président de chacune des trois régions – à savoir les Amériques, l’Asie-Pacifique (« ASPAC »), de même que l’Europe, le Moyen-Orient et l’Afrique (« EMA ») – et d’un certain nombre d’associés principaux de cabinets membres.

Il est dirigé par le président à l’échelle mondiale avec l’appui du comité exécutif, lequel est formé du président à l’échelle mondiale, du président de chacune des régions et, pour l’heure, de trois autres associés principaux de cabinets membres. Il est possible de consulter la liste des membres du conseil d’administration mondial au 1<sup>er</sup> octobre 2019 dans le document *KPMG Global Review*.

L’un des autres membres du conseil d’administration mondial est élu à titre d’administrateur principal par les membres du conseil d’administration mondial ne faisant pas également partie du comité exécutif du conseil d’administration mondial (administrateurs « non membres de la direction »). L’un des rôles clés de l’administrateur principal est d’assurer la liaison entre le président à l’échelle mondiale et les administrateurs non membres de la direction.

### Équipe de direction mondiale

Le conseil d’administration mondial a délégué certaines responsabilités à l’équipe de direction mondiale. Ces responsabilités comprennent l’élaboration d’une stratégie mondiale en collaboration avec le comité exécutif. L’équipe de direction mondiale soutient aussi les cabinets membres dans l’exécution de la stratégie mondiale et doit faire en sorte qu’ils rendent compte de leurs engagements à cet égard.

L’équipe est dirigée par le président à l’échelle mondiale et elle inclut le chef de l’exploitation mondiale, le chef de l’administration mondiale, les chefs mondiaux des unités administratives et des infrastructures et le conseiller juridique.

Il est possible de consulter la liste des membres de l’équipe de direction mondiale au 1<sup>er</sup> octobre 2019 dans le document *KPMG Global Review*.

Des comités directeurs travaillent étroitement avec les leaders régionaux et les leaders des cabinets membres afin :

- d’établir et de communiquer des politiques appropriées concernant l’audit et la gestion de la qualité ou des risques;
- d’habiliter des processus liés aux risques qui soient efficaces et efficaces pour favoriser la qualité de l’audit; et

- d’agir de façon proactive pour détecter et atténuer les risques importants pour le réseau.

Les comités directeurs mondiaux agissent sous la supervision de l’équipe de direction mondiale. Les rôles du comité directeur mondial, Audit et du comité directeur mondial sur la qualité et la gestion des risques sont présentés en détail dans le Rapport sur la transparence de KPMG International.

Chaque cabinet membre fait partie de l’une des trois régions (Amériques, ASPAC et EMA). Chaque région est dotée d’un conseil d’administration régional qui se compose d’un président régional, d’un chef de l’exploitation régional, de représentants d’une sous-région quelconque et d’autres membres, le cas échéant. Chaque conseil d’administration régional se penche plus précisément sur les besoins des cabinets membres de la région et aide à la mise en place, dans la région, des politiques et processus de KPMG International.

De plus amples renseignements sur KPMG International, y compris sur les mécanismes de gouvernance, sont présentés dans le Rapport sur la transparence de KPMG International.

### Leaders régionaux, Qualité et gestion des risques

Le chef mondial, Gestion de la qualité, des risques et des questions liées à la réglementation nomme

les leaders régionaux, Qualité et gestion des risques (« LRR ») qui occupent des fonctions régulières et continues de surveillance et de consultation en vue d’évaluer l’efficacité des efforts et des processus d’un cabinet membre visant à identifier, à gérer et à signaler les risques importants pouvant porter préjudice à la marque de KPMG. Les activités importantes des LRR, y compris les questions soulevées par les cabinets membres et les réponses ou les mesures correctives de ceux-ci, sont communiquées aux leaders du groupe Gestion de la qualité et des risques.

Le rôle des LRR consiste :

- à aider les leaders du groupe Gestion de la qualité et des risques à surveiller les activités de gestion de la qualité et des risques des cabinets membres;
- à travailler de concert avec les leaders du groupe Gestion de la qualité et des risques et le Bureau du conseiller juridique de KPMG International lorsque surviennent des problèmes importants liés à la marque ou des risques juridiques, afin d’aider à ce que les questions soient traitées de manière appropriée;
- à surveiller l’efficacité des mesures correctives apportées par les cabinets membres aux problèmes importants, y compris l’identification des causes profondes des incidents graves en matière de qualité.



# Annexe D – Entités d'intérêt public selon l'Union européenne qui sont clientes en audit

La liste ci-dessous répertorie les clients en audit concernés de KPMG au Canada à compter du 30 septembre 2019. À cette fin, les clients en audit suivants sont des « entités d'intérêt public » selon la définition fournie dans la Directive 2006/43/CE :

- Banque de Montréal
- La Banque de Nouvelle-Écosse
- Hydro-Québec
- Gran-Tierra Energy Inc.
- Valeura Energy Inc.





**kpmg.ca/audit-fr**



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2019 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 25929

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.