

# Questions-clés pour la Gouvernance

## Relever le défi d'un nouvel environnement de risque

KPMG Board Leadership Center



### Contrôle interne financier, gestion de l'incertitude et des risques en temps de perturbations

Le questionnement est sans doute une clé essentielle pour gérer l'incertitude. Poser les bonnes questions peut aider les comités d'audit à apprécier les enjeux liés au Contrôle Interne relatif à l'Information Financière (« CIIF »), s'assurer de son bon fonctionnement et faire en sorte que leurs organisations satisfont aux exigences réglementaires en communiquant en temps opportun les informations appropriées.

Le recours accru au télétravail depuis la crise sanitaire n'a pas impacté de façon majeure les dispositifs de CIIF, en particulier pour les groupes qui utilisaient déjà très largement les systèmes électroniques de tenue des comptes et de préparation de la communication institutionnelle. Néanmoins, les organisations se doivent d'être très vigilantes quant aux nouvelles préoccupations susceptibles d'affecter les processus de préparation de l'information financière y compris en amont, et surveiller les potentiels changements apportés pour répondre à ces risques. Contrairement aux premiers stades de la pandémie, il y a désormais beaucoup plus d'informations financières publiques que les organisations peuvent utiliser pour comparer leurs informations à celles de leurs pairs, et les organismes de réglementation peuvent remettre en question les informations qui s'écartent trop de la moyenne. Les comités d'audit devront également surveiller les modifications apportées aux règlements et s'assurer que celles-ci font l'objet de discussions avec la direction, les auditeurs internes comme externes et les conseillers juridiques.

### Lutter contre l'incertitude

L'une des principales difficultés en ce qui a trait au CIIF et aux informations à fournir dans le contexte actuel réside dans l'incertitude accrue entourant les estimations et les prévisions comptables. Il peut être tentant de croire que les modèles existants ne seront d'aucune aide parce que la pandémie est sans précédent, mais ils demeurent tout de même le meilleur point de départ. Pour adapter

ces modèles, la direction peut avoir recours au jugement d'experts et appliquer l'approche par superposition pour comptabiliser les données qui ne sont actuellement pas représentées dans les modèles.

Les comités d'audit voudront poser des questions à l'égard du processus utilisé par la direction pour parvenir à ces estimations et mieux le comprendre. Par exemple, ils voudront déterminer si une analyse de sensibilité a été effectuée, quelle est l'étendue de la fourchette, quel point a été choisi dans cette fourchette, pourquoi il a été choisi et pourquoi il s'agit de la meilleure estimation, en quoi aucune ne relève de choix ou appréciation opportunistes.

L'incertitude à l'égard de ces chiffres peut augmenter le risque d'anomalies significatives. Afin de s'assurer que ces chiffres sont exempts de parti pris, des questions supplémentaires devront être posées si le point est constamment à la limite supérieure ou inférieure de la fourchette. Il faut s'attendre à ce que les organismes de réglementation et les autres parties prenantes passent au peigne fin les méthodes et les hypothèses utilisées pour parvenir à ces chiffres, et des informations détaillées seront nécessaires.

“ La veille quant aux signaux faibles et la vigilance à exercer ne peuvent plus se limiter aux strictes frontières de l'organisation et de ses processus internes. Ils doivent s'articuler avec les dispositifs de contrôle et les programmes de conformité des parties prenantes composant son écosystème.



**Stella Vitchevian**

Associée Audit, département *Global Assurance*  
KPMG France

## Réfléchir aux risques différemment

En termes d'appréhension et de préparation à la survenance de risques, l'épisode Covid-19 a montré que les organisations doivent commencer à réfléchir aux risques d'une nouvelle façon. Que devraient-elles faire différemment ?

Les comités d'audit devront maintenir à jour leur base de connaissances et comprendre où se situent les points à risque, s'interroger aussi sur la re-hiérarchisation des menaces à surveiller. Les cyberrisques ne sont pas nouveaux, mais ils ont gagné en importance. Il en va de même pour les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») ; dans le cadre des facteurs ESG, les enjeux sociaux et sociétaux ont pris une nouvelle ampleur pendant la pandémie.

Les risques ont toujours dépassé les frontières du cyberspace, mais c'est encore plus vrai dans le monde connecté d'aujourd'hui. Nous devons améliorer la façon de considérer les risques, la méthode conventionnelle en deux dimensions consistant à nous attarder à la probabilité et à la gravité de points à risque uniques, et commencer à nous intéresser à l'interconnectivité des risques et à l'interaction entre eux, à la célérité de propagation d'une grappe de risques à une autre, tant à l'échelle mondiale qu'à celle de l'organisation. Pour y arriver, il faudra davantage d'analyses de données statistiques et scientifiques rigoureuses.

Bien que cela ne relève pas directement des comités d'audit, le manque d'attention portée au bien-être des employés peut présenter un risque lié au CIIF. Les employés qui vivent un stress excessif associé à leur nouvel environnement de travail peuvent devenir moins vigilants en ce qui a trait au respect des processus ou de la surveillance. Ils pourraient être davantage tentés de commettre une fraude, disposant de plus d'occasions et d'une plus grande capacité à rationaliser leur acte dans le contexte actuel.

En outre, force est de constater que l'épidémie a rebattu les cartes des priorités et des ressources disponibles à consacrer au contrôle interne et aux programmes de conformité. Dans ce contexte la prévention joue un rôle clé tout comme la gestion des risques liés aux parties tierces et aux conséquences de leurs éventuelles défaillances dans la relation d'affaires, la réputation et la chaîne de valeur des organisations. La veille quant aux signaux avant-coureur de risques liés à la sécurité, la qualité, la conformité et la vigilance à exercer ne peut plus se limiter

### Nous contacter

**Jean-Marc Discours**  
Associé, Président du  
BLC France  
KPMG  
+33 1 55 68 68 83  
[jdiscours@kpmg.fr](mailto:jdiscours@kpmg.fr)

**Stella Vitchérian**  
Associée Audit, département  
Global Assurance  
KPMG  
+33 1 55 68 68 30  
[svitchenian@kpmg.fr](mailto:svitchenian@kpmg.fr)

Site : [home.kpmg/fr/board-leadership-center](https://home.kpmg/fr/board-leadership-center)  
E-mail : [fr-kpmgblc@kpmg.fr](mailto:fr-kpmgblc@kpmg.fr)

aux strictes frontières de l'organisation et ses processus internes mais se doit de plus en plus de s'articuler avec les dispositifs de contrôle et les programmes de conformité des parties prenantes composant son écosystème.

## Surveillance de votre contrôle

Les comités d'audit demanderont aux départements d'audit interne quels sont leurs plans pour l'exercice à venir. De même, la pandémie peut avoir une incidence sur l'étendue et le calendrier des audits externes. Par exemple, toutes les prévisions qui entraînent une importante variation des résultats peuvent avoir une incidence sur les calculs du seuil de signification et les travaux qui doivent être réalisés. La digitalisation croissante des transactions peut également impacter les approches et modalités de réalisation des travaux.

Le degré d'incertitude actuel est colossal. Cependant, un comité d'audit peut avoir confiance en son travail s'il a assisté à une solide présentation, auditionné les experts internes ou externes pertinents, a posé les bonnes questions et est satisfait des réponses.

## Questions à se poser pour les administrateurs

- Comment la direction est-elle parvenue à ses estimations ? A-t-elle effectué une analyse de sensibilité et, le cas échéant, quelle était l'étendue de la fourchette et où se situe-t-elle dans cette fourchette ?
- Que fait notre programme de gestion des risques pour anticiper les risques et les interactions entre eux, tant à l'échelle macro que micro ? Quels moyens déploie-t-on pour capter et traiter les signes avant-coureurs (signaux faibles) de menaces potentielles ?
- Le dispositif de gestion des risques de l'organisation intègre-t-il un programme d'évaluation et de gestion des risques liés aux tiers ?
- Quelles sont les attentes et exigences de nos organismes de réglementation ? Est-ce que cela alourdit notre tâche ?
- Quel est le plan de notre auditeur interne pour l'exercice, étant donné toute cette incertitude ? Prend-il en compte suffisamment tôt les risques émergents et l'impact des transformations (numériques, organisationnelles, opérationnelles, innovation) de l'organisation ?
- Comment nos auditeurs externes s'adaptent-ils aux circonstances actuelles, comme le télétravail ou la digitalisation des transactions ?