



# L'agenda 2016

## des conseils d'administration et des comités d'audit

Les évolutions des prix des matières premières, les fluctuations monétaires et le ralentissement de la croissance des marchés émergents constituent autant de facteurs d'incertitude pour les entreprises immobilières alors même que les progrès des technologies et la déréglementation viennent perturber les industries traditionnelles et les modèles bien établis. Avec ces niveaux de volatilité et d'aléas élevés, tant en France qu'à l'échelle internationale (notamment l'environnement géopolitique), il semble de plus en plus nécessaire de déployer, au sein des sociétés, un dispositif de contrôle et de maîtrise des risques efficaces.

Par Régis Chemouny, FRICS, associé responsable département immobilier KPMG Audit

La crise actuelle et les aléas conjoncturels s'invitent plus que jamais dans l'agenda des conseils d'administration et des comités d'audit.

### Le rôle du conseil d'administration dans le dispositif de maîtrise des risques

Pour rappel, le conseil d'administration a pour rôle de superviser les risques et de définir leur niveau maximal pouvant être accepté par une société. Il doit s'assurer que celle-ci dispose de moyens nécessaires à la gestion des risques.

### Les priorités des conseils d'administration pour 2016

Compte tenu du contexte, 2016 est une année particulièrement exigeante. Les dirigeants des sociétés foncières et autres grands groupes immobiliers sont sous le feu des projecteurs tandis qu'investisseurs et régulateurs examinent minutieusement l'implication des conseils d'administration dans les domaines de la stratégie, du risque, et de la conformité. Nous suggérons une liste indicative d'enjeux clés que les conseils d'administration doivent apprécier afin d'élaborer leur agenda 2016.

#### 1 Accroître l'engagement du conseil en matière de stratégie et apprécier la validité des hypothèses clés de cette dernière

Du fait de la volatilité et de l'incertitude régnant en France et à l'échelle mondiale, le rôle traditionnel du conseil vis-à-vis de la stratégie, consistant à revoir

et à approuver une stratégie d'entreprise, n'est plus suffisant. Répondre aux incertitudes et aux nouvelles forces qui animent le marché exige du conseil qu'il approfondisse son degré d'engagement en matière de stratégie. Il doit travailler conjointement avec la direction de la société dans le cadre d'un processus continu<sup>1</sup>.

Cela nécessite avant tout de :

- comprendre les hypothèses fondamentales de la stratégie (politique d'arbitrage des actifs immobiliers, stratégie de refinancement, typologie d'actifs...);
- évaluer la robustesse des processus mis en place par la direction pour veiller à la validité et à la pérennité de ces hypothèses ;
- s'assurer que le processus de surveillance est à même de donner l'alerte à temps lorsqu'un ajustement stratégique est nécessaire, le cas échéant ;
- s'assurer que les actions et objectifs à court terme sont cohérents avec sa stratégie et encouragent la création de valeur à long terme<sup>2</sup> ;
- vérifier si la vision à long terme de la société tient compte des enjeux de développement durable (par exemple en termes environnementaux, sociaux, sanitaires et sécuritaires) et considère les bénéfices du « *partage de la valeur* » pour l'entreprise, ses clients et ses employés.

1- Rapport de la commission Blue Ribbon du NACD sur le développement de la stratégie (Report of the NACD Blue Ribbon commission on Strategy Development), octobre 2014

2- Rapport de la commission Blue Ribbon du NACD sur le conseil d'administration et la création de valeur à long terme (Report of the NACD Blue Ribbon Commission on The Board and Long-Term Value Creation), septembre 2015

#### 2 S'assurer que la composition du conseil reste un sujet prioritaire

Alors que l'environnement économique et le contexte des risques sont devenus plus complexes, la composition du conseil a-t-elle été modifiée récemment ? Alors que la mondialisation, les nouvelles technologies, la remise en cause des modèles d'entreprises traditionnelles esquissent un nouveau contexte économique, les compétences des salariés sont-elles toujours appropriées ? La société dispose-t-elle des talents adéquats, non seulement pour son activité actuelle mais également pour sa stratégie d'avenir ? Le conseil devra évaluer de manière continue l'équilibre des compétences, des parcours, et des expériences de ses membres. Comme le souligne le cabinet de conseil Heidrick & Struggles<sup>3</sup>, maintenant que l'idée d'une évolution des conseils d'administration a fait son chemin, notamment en raison de questions liées à la diversité, la question de la pertinence de leur composition fait l'objet d'une plus grande attention.

#### 3 Réévaluer la vulnérabilité de la société aux interruptions d'activité et sa capacité à faire face à une situation de crise

Comme l'ont récemment démontré, entre autres, les bouleversements géopolitiques, les actes terroristes récents en France, les catastrophes naturelles, les menaces de pandémies et autres actes de cybercriminalité, l'interconnectivité à l'échelle internationale constitue un défi pour la quasi-totalité des entreprises. Le conseil d'administration de la société

3- Heidrick & Struggles Board of Directors Survey, 2015

devra veiller à ce que la direction se prépare à un large choix de situations possibles. Le plan de crise de l'entreprise est-il prêt et suffisamment solide ? Est-il régulièrement testé et mis à jour ? Prévoit-il la perte éventuelle d'informations critiques (baux, locataires...) ? La rapidité et la pertinence de la réponse peuvent être absolument décisives pour préserver la réputation et la performance d'une entreprise. Il semble essentiel de suivre avec attention l'implication des équipes dirigeantes, ainsi que la culture éthique au sein de la société.

#### 4 Approfondir et élargir les discussions relatives aux risques liés à la cybercriminalité et la sécurité

Bien que la cybersécurité figure déjà au cœur des débats, les risques liés à la cybercriminalité ne sont pas explicites et ce, même s'il y a de plus en plus d'attentes pour une supervision renforcée. Le paysage cybernétique évolue. La fonction de supervision du conseil – à l'instar de la nature des débats afférents – doit également évoluer. Le conseil a pour rôle essentiel d'aider à sensibiliser aux risques liés à la cybercriminalité, notamment ses dirigeants, et d'aider à garantir qu'ils sont gérés comme des risques susceptibles d'affecter l'activité ou l'entreprise tout entière, et non uniquement ses systèmes informatiques. Quelles sont les principales faiblesses dans ce domaine et comment l'entreprise protège-t-elle ses données les plus importantes ? A-t-elle élaboré une fiche d'évaluation en matière de cybersécurité et un plan d'actions en cas d'incident cybernétique ?

#### 5 Encourager une implication efficace auprès des actionnaires, notamment les investisseurs actifs et influents

Dans son Board Index 2015, le cabinet de conseil Spencer Stuart déclare que 70 % des personnes interrogées

considèrent que la direction ou le conseil ont su répondre de manière proactive aux attentes des grands actionnaires et investisseurs institutionnels de l'entreprise, contre 62 % en 2014. Il faut s'attendre à ce que les actionnaires continuent de réclamer davantage de commentaires et d'explications au sujet des mandataires (*proxy access*), de la rémunération des dirigeants, de la composition et des remaniements du conseil d'administration, des contributions politiques et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Le conseil d'administration devra comprendre la manière dont la direction communique avec ses principaux actionnaires et clarifier son rôle dans ces échanges, notamment en ce qui concerne des questions telles que la rémunération des dirigeants et la présidence du conseil. Le conseil a-t-il identifié les principaux actionnaires de l'entreprise ainsi que leurs priorités ? Connaît-il les sujets qui préoccupent les actionnaires actifs et influents ? (La rémunération des dirigeants, leur efficacité et leur performance, la stratégie, et la composition du conseil sont probablement des thématiques qui constituent des priorités).

#### 6 Placer le développement des talents au cœur des priorités stratégiques

L'enquête 2015 conduite par KPMG auprès des directeurs généraux<sup>4</sup> fait état d'un écart grandissant entre les besoins et les ressources en matière de talents. Cela résulte principalement des phénomènes de mondialisation, de développement de l'économie numérique et des évolutions démographiques. A-t-on établi un plan, en ligne avec la stratégie, projetant les besoins en matière de talents, à court comme à long terme ? Quelles catégories de talents viendront à manquer, et comment la société fera-t-elle

4- CEO Survey 2015 : Nouveaux défis, nouvelles stratégies : regards croisés de dirigeants

pour se montrer plus attrayante que ses concurrents aux yeux de ces candidats ? Plus généralement, alors que les jeunes classes de la génération Y arrivent sur le marché du travail, que la génération Z commence à poindre et que les viviers de talents se diversifient, la société est-elle correctement positionnée pour attirer, développer et retenir les meilleurs talents à tous les niveaux ?

#### Le rôle accru des comités d'audit dans le dispositif de maîtrise des risques

Conformément au modèle anglo-saxon, la recommandation de la Commission Européenne du 15 février 2005 puis la directive 2006/43/CE posent le principe de la mise en place « obligatoire » d'un comité d'audit ayant pour objectif de contribuer à « minimiser les risques financiers, opérationnels et de non-conformité » et « accroître la qualité de l'information financière ».

C'est dans un contexte de crise que le rôle du comité d'audit a été renforcé, notamment avec l'entrée en vigueur de l'ordonnance du 8 décembre 2008 transposant en droit français la 8<sup>e</sup> directive européenne.

Les précisions apportées par le Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées de l'AFEP-MEDEF et les recommandations de l'AMF, notamment au travers de son rapport sur les comités d'audit du 22 juillet 2010, ont servi de cadre de référence pour la composition, le fonctionnement et les missions du comité d'audit.

#### L'agenda des comités d'audit pour 2016

Organiser les priorités de l'agenda des comités d'audit dans le contexte actuel n'est pas un choix aisé. Nous appuyant

## ÉTUDE THERMIQUE & DIAGNOSTIC IMMOBILIER



LE SAVOIR-FAIRE, L'EXPÉRIENCE EN PLUS.

DEPUIS PLUS DE 12 ANS À VOTRE SERVICE

contact@immodiag.biz

0 235 704 195

www.immodiag.biz

sur les échanges avec les comités d'audit de grands groupes et des travaux de l'Audit Committee Institute de KPMG (forum d'échanges dédié aux membres des comités d'audit à travers le monde), nous avons établi une liste d'enjeux clés que les comités d'audit de sociétés foncières et autres grands groupes immobiliers doivent garder à l'esprit pour aborder leur agenda 2016.

### 1 Veiller à garder le contrôle sur l'ordre du jour du comité d'audit

Établir un ordre du jour pertinent constitue une priorité... Il s'agit de concilier dans l'agenda du comité ses responsabilités fondamentales (à savoir la supervision de l'information financière et des auditeurs internes et externes) et la supervision des risques majeurs. Afin de rester concentrés et de garder le contrôle de leur ordre du jour, les comités d'audit devront :

- s'assurer que l'organisation de leur agenda est raisonnable (et définir un périmètre de responsabilité réaliste concernant la supervision des risques) ;
- rester fermement concentrés sur ce qui est le plus important (à commencer par l'information financière et la qualité de l'audit) ;
- maximiser la valeur du contrôle interne (« *les yeux et les oreilles du comité* ») ;
- vérifier que la composition et le degré d'autorité du comité sont appropriés.

### 2 Contrôler et examiner minutieusement les estimations comptables

Les justes valeurs (d'actifs immobiliers ou d'instruments de dettes), les dépréciations d'actifs, les hypothèses de la direction sous-tendant les estimations comptables critiques, ainsi que les pertes éventuelles et autres déficits devraient rester au centre des préoccupations des comités d'audit. Il leur faut reconnaître qu'en matière d'information financière, les zones de risques les plus élevées résident le plus souvent là où le champ des possibles est large et où le management doit exercer un jugement. Dans cette perspective, il est recommandé de :

- se forger une bonne compréhension du cadre dans lequel le management procède à ses estimations et des processus mis en œuvre ;
- évaluer la robustesse des processus mis en place par la direction pour veiller à la validité et à la pérennité de ces hypothèses ;
- contribuer à s'assurer que la direction a mis en place les contrôles appropriés ;
- demander le point de vue de l'auditeur externe.

### 3 Suivre les initiatives mondiales relatives à la réforme de l'audit

Les régulateurs initient des réformes fondées sur le renforcement de l'indépendance des auditeurs, de leur objectivité et de leur esprit critique professionnel. Ces initiatives passent par la modification du modèle de rapport de l'auditeur, la redéfinition des règles de durée et de rotation des mandats, ou encore la délimitation des restrictions aux services non-audit. Pour les membres de comités d'audit, il est indispensable de rester informés de ces initiatives et considérer dans quelle mesure elles pourront avoir une incidence sur le processus d'audit et la mission de surveillance du comité d'audit en la matière. Par ailleurs, la réforme de l'audit au sein de l'Union européenne, qui pourrait avoir un impact significatif sur le choix du commissaire aux comptes, entrera également en vigueur en 2016. Il est également nécessaire d'anticiper et de débattre des implications de telles initiatives afin de garantir la qualité de l'audit.

### 4 Renforcer la qualité des audits et fixer des objectifs clairs pour l'auditeur externe

Un engagement sans faille des comités d'audit permet de renforcer leur qualité. Il leur faut :

- donner le ton et exprimer des attentes claires vis-à-vis de l'auditeur externe ainsi que contrôler activement son efficacité à travers des échanges fréquents et qualitatifs, tout en effectuant une évaluation rigoureuse de sa performance ;
- poser la question de savoir si le comité d'audit, la direction et l'auditeur externe ont identifié les indicateurs susceptibles d'accroître la pertinence de l'audit ainsi que la manière de maintenir ou d'améliorer sa qualité ;
- garder à l'esprit que la qualité de l'audit provient d'un effort conjoint et nécessite l'engagement de tous les acteurs impliqués – tant l'auditeur que le comité d'audit et la direction.

### 5 Envisager la manière dont les informations financières peuvent mieux relater l'histoire de la société et celle du comité d'audit

Pour ce faire, il faut dépasser le minimum requis et fournir une image explicite non seulement de la performance récente mais aussi de ce vers quoi l'entreprise tend et des risques clés auxquels elle doit faire face. Au-delà des indicateurs financiers traditionnels, la société peut donner une meilleure visibilité sur les leviers de croissance à long terme. En

outre, il convient d'envisager de compléter le rapport du comité d'audit afin de fournir davantage d'informations concernant la manière dont le comité exerce ses responsabilités en matière de supervision.

### 6 La qualité de l'information financière dépend d'abord de la direction financière et de l'organisation des métiers clés

Étant donné le rôle du directeur financier dans la préparation d'une information financière de qualité, il est essentiel que l'entreprise ait un plan de succession en place, mais également pour d'autres responsables clés (asset management, investissement...). Parmi les questions pertinentes à se poser : comment le comité d'audit évalue-t-il le vivier des talents finance ? Ont-ils la formation et les ressources dont ils ont besoin pour réussir ? Comment sont-ils incités à rester concentrés sur la performance à long terme de l'entreprise ?

### 7 Passer davantage de temps en dehors des séances du comité

Force est de constater que l'efficacité au sein du comité dépend de plus en plus du temps passé en dehors de ses séances, à visiter par exemple les actifs immobiliers de la société, à rencontrer les principaux locataires de ces actifs immobiliers, et à échanger avec ses salariés.

Si la conjoncture reste difficile, ne cédon pas à la tentation de la sinistrose et du défaitisme !

Les sociétés foncières et immobilières restent mobilisées face aux nouveaux enjeux conjoncturels et économiques. Il s'agit uniquement d'appréhender que l'efficacité du dispositif de contrôle interne constitue un véritable levier de performance pour les sociétés et une assurance sur le patrimoine pour les investisseurs.

Les sociétés foncières ont pendant des années été portées par des cycles économiques favorables, qui ont réduit la portée des risques liés à l'activité sans pour autant la supprimer. Par ailleurs, ne l'oublions pas, l'externalisation des fonctions (asset et property management) dans les sociétés foncières ou immobilières ne constitue en aucun cas une externalisation des risques.

La crise financière et les incertitudes actuelles ont le mérite de renforcer la sensibilité des acteurs du secteur aux problématiques du contrôle interne et à accentuer leur agilité. 