



# Rapport de transparence 2017

**une attention continue à la qualité**

KPMG Réviseurs d'Entreprises

---

[kpmg.com/be](http://kpmg.com/be)



# Table des matières

<b>1</b>	<b>Lettre du Directeur Audit</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Qui nous sommes</b>	<b>7</b>
	2.1 Nos activités	7
	2.2 Notre stratégie	7
<b>3</b>	<b>Notre structure et notre gouvernance</b>	<b>8</b>
	3.1 Structure juridique	8
	3.2 Dénomination, propriété et relations juridiques	8
	3.3 Responsabilités et obligations des sociétés membres	8
	3.4 Structure de gouvernance	9
<b>4</b>	<b>Système de contrôle qualité</b>	<b>11</b>
	4.1 La Direction donne le ton	12
	4.2 Association avec les clients adéquats	13
	4.2.1 Acceptation et maintien des relations clients et des missions	13



4.2.2	Processus d'acceptation de clients et de missions	13
4.2.3	Processus de maintien	13
4.2.4	Retrait	14
4.2.5	Gestion de portefeuille clients	14
4.3	Normes claires et outils d'audit fiables	14
4.3.1	Méthodologie et outils d'audit	14
4.3.2	Indépendance, intégrité, éthique et objectivité	15
4.3.2.1	Présentation	15
4.3.2.2	Indépendance financière personnelle	15
4.3.2.3	Relations de travail	15
4.3.2.4	Indépendance financière de la Société	15
4.3.2.5	Relations d'affaires/fournisseurs	16
4.3.2.6	Acquisitions, admissions et investissements	16
4.3.2.7	Processus d'approbation de l'indépendance	16
4.3.2.8	Formation sur l'indépendance et confirmation de l'indépendance	16
4.3.2.9	Non-audit services	16
4.3.2.10	Dépendance de la rémunération	17

4.3.2.11	Conflits d'intérêt	17
4.3.2.12	Non-respect des politiques d'indépendance	17
4.3.2.13	Respect des lois et réglementations et lutte contre la corruption	17
4.3.2.14	Rotation de Responsables de Mission et de la Société	18
4.4	Recrutement, perfectionnement et affectation de professionnels dûment qualifiés	18
4.4.1	Recrutement	18
4.4.2	Développement personnel	18
4.4.3	Programmes d'inclusion et de diversité	19
4.4.4	Performance et récompense	19
4.4.5	Affectation des professionnels	19
4.4.6	Points de vue de nos collaborateurs - Global People Survey	20
4.5	Engagement d'excellence technique et de prestations de qualité	20
4.5.1	Stratégie de formation à vie	20
4.5.2	Accréditation et exigences obligatoires pour les missions IFRS et U.S. GAAP	21
4.5.3	Accès à des réseaux de spécialistes	21
4.5.4	Consultation	21
4.5.5	Développement de la compréhension de l'entreprise et des connaissances sectorielles	22
4.6	Réalisation d'audits efficaces et performants	22
4.6.1	Processus d'audit appliqué par KPMG	22
4.6.1.1	Intervention en temps opportun du Responsable de Mission et du manager	22
4.6.1.2	Évaluation critique des éléments probants en mettant l'accent sur le scepticisme professionnel	22
4.6.1.3	Mentorat, supervision et contrôles assurés en permanence	23
4.6.1.4	Conclusions dûment étayées et documentées	23
4.6.1.5	Intervention appropriée de l'EQC Reviewer	23
4.6.1.6	Rapport	24
4.6.1.7	Communication bilatérale, ouverte et honnête	24
4.6.1.8	Approche focalisée sur l'efficacité des audits de groupes	25

4.6.2	Secret professionnel des données des clients et protection des données privées	25
4.7	Engagement de progresser en permanence	25
4.7.1	Contrôles interne et programmes d'évaluation	25
4.7.1.1	Contrôles interne	25
4.7.1.2	Root Cause Analysis (RCA)	27
4.7.2.	Recommandations d'amélioration	27
4.7.3	Contrôles et dialogues externes	27
4.7.3.1	Contrôle règlementaire	27
4.7.3.2	Commentaires reçus de la clientèle	27
4.7.3.3	Suivi des réclamations	27

## **5 Informations financières** **28**

## **6 Rémunération des associés** **29**

## **7 Organisation du réseau** **30**

7.1	Structure juridique	30
7.2	Responsabilités et obligations des sociétés membres	30
7.3	Assurance responsabilité professionnelle	31
7.4	Structure de gouvernance	31
7.5	Responsables de la qualité et de la gestion de risques régionaux (Area Quality & Risk management leaders)	32

## **8 Déclaration relative aux contrôles internes** **33**

## **A Annexes**

1.	Principales entités des activités	34
2.	Entités d'intérêt public	35
3.	Valeurs de KPMG	36
4.	Liste des sociétés d'audit agréés dans les pays UE/EEE	38

# Lettre du Directeur Audit

KPMG Réviseurs d'Entreprises SCRL civile<sup>1</sup> est heureuse de vous fournir son Rapport de Transparence pour l'exercice clos le 30 septembre 2017, préparé et publié conformément aux dispositions légales applicables.

L'objectif de ce Rapport de Transparence de 2017 est de fournir au lecteur les informations requises par l'article 23 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises, et l'article 13 du Règlement européen (UE) 537/2014.

Notre vision est d'être le choix clair, le "Clear Choice" pour nos clients, nos parties prenantes, notre personnel et la société en général.

Afin de transformer notre vision en votre "Clear Choice" nous devons rester engagés envers la qualité, l'éthique, l'indépendance, l'intégrité et l'innovation.

Notre engagement repose sur un solide ensemble de valeurs fondamentales et une culture qui favorise une communication ouverte et honnête dans toute l'organisation. Un tel engagement est poussé par le haut, (i.e. le leadership de l'entreprise), mais c'est en fin de compte la responsabilité de tous nos associés, nos directeurs et du personnel.

Lorsqu'il s'agit d'audit, nous reconnaissons la grande responsabilité que nous avons non seulement envers nos clients, mais aussi envers l'intérêt public général. La qualité de l'audit est donc un impératif stratégique essentiel pour nous. C'est la base même de la confiance du public.

Nous nous engageons à travailler en étroite collaboration avec les organismes de réglementation, comités d'audit, conseils d'entreprises et autres parties prenantes pour investir et améliorer continuellement notre qualité d'audit. Notre système de contrôle de la qualité emploie de nombreux processus, contrôles et activités conçus pour traiter la qualité de l'audit dans un cadre structuré. Tous ces éléments sont décrits dans ce Rapport de transparence.

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



**Karel Tanghe**  
**Administrateur unique**  
**Directeur Audit**  
KPMG Réviseurs d'Entreprises

26 janvier 2018

Pour de plus amples informations, consultez les pages [kpmg.com/be](http://kpmg.com/be).

<sup>1</sup> KPMG Réviseurs d'Entreprises SCRL civile est une société membre du réseau de sociétés membres indépendants KPMG adhérents de KPMG International Cooperative («KPMG International»). KPMG International, entité suisse, ne fournit aucun service aux clients.

# 2

# Qui nous sommes

## 2.1 Nos activités

KPMG Réviseurs d'Entreprises SCRL civile, est une société membre du réseau KPMG International, offrant des services en audit, fiscalité et conseil. En Belgique, notre réseau opère par le biais de sociétés diverses et regroupe environ 1300 professionnels basés à Bruxelles, Anvers, Gand, Courtrai, Hasselt, Liège, Oevel et Louvain-la-Neuve.

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

## 2.2 Notre stratégie

Nous considérons que la qualité doit être l'une de nos priorités pour notre stratégie. Nous sommes en effet conscients qu'à défaut de qualité dans nos services et nos produits, c'est l'ensemble des autres objectifs de nos activités qui pourraient être compromis. A cet effet, nous concentrons nos efforts afin d'assurer la qualité de nos

services que nos clients sont en droit d'attendre et nous continuons, jour après jour, à renforcer l'importance de la qualité au sein de nos sociétés membres belges.

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



# Notre structure et notre gouvernance

## 3.1 Structure juridique

KPMG Réviseurs d'Entreprises SCRL civile ayant son siège social au 40, avenue du Bourget, 1130 Bruxelles, Belgique (numéro RPM 0419 122 548 et numéro IRE B00001), ci-après désignée "KPMG Réviseurs d'Entreprises" ou "la Société".

KPMG Réviseurs d'Entreprises est une société membre du réseau KPMG de sociétés membres indépendants adhérents de KPMG International Cooperative ("KPMG International").

KPMG International est une coopérative de droit suisse. C'est l'entité avec laquelle toutes les sociétés membres du réseau KPMG sont affiliées. Pour de plus amples informations sur KPMG International, ses activités et nos relations avec cette entité, reportez-vous à la Section 7.

KPMG Réviseurs d'Entreprises fait partie de KPMG International, un réseau mondial de sociétés professionnelles qui fournissent des services d'Audit, Tax et Advisory à une grande variété d'organisations des secteurs public et privé.

La structure de KPMG International est conçue pour soutenir la cohérence de la qualité du service et le respect des valeurs convenues partout où ses sociétés membres opèrent.

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

Une liste des entités opérant en Belgique, ainsi que des précisions sur leur structure juridique, leur statut et la nature de leurs activités, est reprise en Annexe A1. Lors de l'exercice clos le 30 septembre 2017, les sociétés membres du réseau KPMG en Belgique ont généré un chiffre d'affaires global de 179,5 million EUR.

## 3.2 Dénomination, propriété et relations juridiques

KPMG est la marque déposée de KPMG International et est la dénomination sous laquelle les sociétés membres de KPMG International sont généralement connues.

Les droits, pour les sociétés membres, d'utiliser la dénomination et les marques KPMG sont couverts par des conventions conclues avec KPMG International.

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

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

Les actionnaires de KPMG Réviseurs d'Entreprises sont répertoriés sur le site Internet de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises (IRE), lequel est accessible via le lien suivant: [https://www.ibr-ire.be/fr/registre\\_listes/Pages/default.aspx](https://www.ibr-ire.be/fr/registre_listes/Pages/default.aspx)

Lors de l'exercice clôturé au 30 septembre 2017, KPMG Réviseurs d'Entreprises comptait en moyenne 24 associés et 17 executive directors (ci-après "Responsable(s) de Mission") (2016: 24 associés et 13 executive directors).

## 3.3 Responsabilités et obligations des sociétés membres

En vertu d'ententes conclues avec KPMG International, les sociétés membres sont tenues de se conformer aux politiques et aux règlements de KPMG International, y



compris les normes de qualité régissant la façon dont ils fonctionnent et la façon dont ils fournissent des services aux clients afin de concurrencer efficacement. Cela implique d'avoir une structure solide qui assure la continuité et la stabilité et qui est capable d'adopter des stratégies globales, de partager des ressources (entrantes et sortantes), de servir des clients multinationaux, de gérer les risques et de déployer des méthodologies et des outils mondiaux.

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

Les sociétés membres s'engagent à un ensemble commun de Valeurs KPMG (voir section 4.1).

Les activités de KPMG International sont financées par des montants versés par les sociétés membres. La base de calcul de ces montants est approuvée par le Global Board et appliquée uniformément aux sociétés membres. Le statut de société membre de KPMG et sa participation au réseau KPMG peuvent être résiliés si, entre autres, ils ne se sont pas conformés aux politiques et aux règlements établis par KPMG International ou à l'une de ses autres obligations envers KPMG International.

### 3.4 Structure de gouvernance

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

Parmi les questions devant faire l'objet d'un suivi régulier, il convient de citer les domaines d'une importance capitale pour la Société, tels que la qualité des services, les performances opérationnelles et financières, les plans d'actions et les budgets annuels, les propositions de nouvelles activités, le marketing, le développement technologique, le recrutement du personnel et son maintien en fonction, les politiques de rémunération, etc.

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

- Quality and Risk Management (QRM), qui apporte son soutien à la surveillance des questions de qualité et de gestion de risques pour toutes les sociétés membres belges ;
- Ethics & Independence (E&I) qui met en œuvre et assure les politiques de la Société relatives à l'indépendance de la Société ou celle des professionnels au sein de la Société ;
- Department of Professional practice (DPP), qui apporte son soutien aux professionnels de la Société afin qu'ils respectent leurs obligations professionnelles dans les domaines de la comptabilité, du reporting, des normes d'audit et d'attestation ;
- Human Resources (HR), qui apporte son soutien à notre Société d'avoir des responsables et des équipes de mission adéquates pour les missions.

Tout en insistant sur le fait que tous les professionnels ont la responsabilité de fournir des services de qualité et de gérer les risques, les personnes suivantes ont des responsabilités de direction:

- Le Directeur Audit assume en dernier ressort la responsabilité du système de contrôle qualité de KPMG Réviseurs d'Entreprises.
- La responsabilité opérationnelle du système de contrôle qualité et de la gestion des risques a été déléguée au Directeur Quality & Risk Management. Il est responsable pour la mise en place de politiques globales de gestion des risques professionnels et de contrôle qualité et veille à ce que la Société respecte les réglementations. Le fait que ce rôle soit exercé à l'échelon national souligne l'importance que notre organisation accorde aux aspects de gestion des risques et de qualité. Il collabore avec le Directeur Audit et est secondé par une équipe de professionnels.



# 4

# Systeme de contrôle qualité

## Apercu

Un système de contrôle qualité robuste et cohérent est un élément essentiel afin de délivrer des services de haute qualité.

C'est pourquoi, les politiques de contrôle qualité de KPMG International s'appliquent à l'ensemble des sociétés membres.

Ceux-ci sont inclus dans le Global Quality & Risk Management Manual de KPMG accessible à tout le personnel. Ces politiques et procédures sont établies afin d'assister les sociétés membres à se conformer aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires, à leur permettre d'émettre des rapports appropriés en la circonstance ainsi que d'aider le personnel des sociétés membres à agir avec intégrité et objectivité et à effectuer leur travail avec diligence.

Ces politiques et procédures se fondent sur la norme International Standard on Quality Control (ISQC-1), édictée par l'International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) et le Code of Ethics for Professional Accountants édicté par l'International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA) applicables aux sociétés membres qui effectuent le contrôle légal des comptes et d'autres missions d'assurance et de services connexes.

La Société applique les politiques et les procédures de KPMG International et adopte des politiques et des procédures supplémentaires visant à se conformer aux règles et aux normes édictées par l'IRE et d'autres régulateurs, ainsi qu'aux dispositions légales applicables et autres exigences réglementaires.

Les modifications apportées aux politiques en matière de risques et de qualité, y compris les politiques en matière d'éthique et d'indépendance, sont incluses dans les communications de qualité et de risque et communiquées par courrier électronique. La Société est tenue de mettre en œuvre les modifications spécifiées dans les alertes par courrier électronique, ce qui est vérifié par monitoring interne.

Le contrôle qualité et la gestion des risques sont de la responsabilité de tous les membres du personnel de KPMG. Cette responsabilité implique de comprendre et d'adhérer aux politiques et procédures de la Société lors de l'exercice de leurs activités quotidiennes.

Le système de contrôle de la qualité s'applique à chaque membre du personnel de KPMG ou qu'il soit basé. Bien que beaucoup de procédures du contrôle qualité de KPMG s'appliquent de manière transversale et identique pour les services fiscaux et de conseil, l'objectif premier du rapport de transparence se rapporte à notre système de contrôle qualité pour l'audit, et donc ce qui suit dans cette section se concentre sur assurer un audit de qualité.

## Audit quality framework

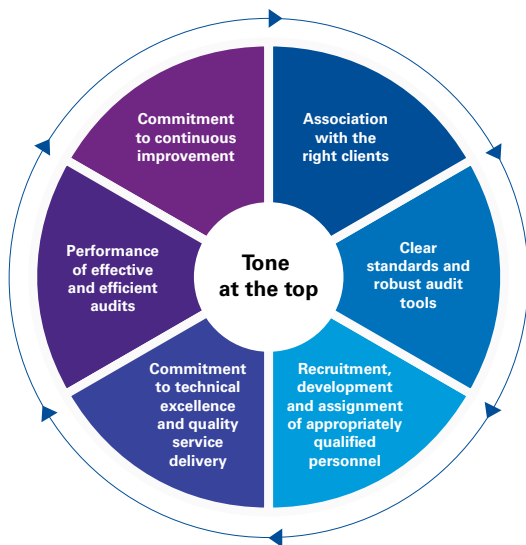
Chez KPMG Réviseurs d'Entreprises un audit de qualité n'est pas uniquement le fait de délivrer une opinion adéquate, mais également ce qui est à la base du rapport d'audit. Un audit de qualité résulte en une opinion appropriée et indépendante conformément aux normes professionnelles pertinentes et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Afin d'aider tous les professionnels de l'audit à se concentrer sur leurs connaissances fondamentales et leurs compétences requises pour délivrer un audit de qualité, KPMG International a développé l'Audit Quality Framework. Ce cadre de référence prévoit un langage commun adopté par toutes les sociétés membres de KPMG (y compris KPMG Réviseurs d'Entreprises), met l'accent sur ce qui, selon le réseau KPMG, est déterminant pour un audit de qualité, et montre de quelle manière chaque professionnel et chaque société membre chez KPMG contribue à un audit de qualité.

Le principe selon lequel la Direction donne le ton est au cœur des sept composantes déterminantes pour un audit de qualité, et aide à s'assurer que les comportements adéquats s'imprègnent dans l'ensemble du réseau KPMG.

Toutes les autres composantes sont présentées sous forme d'un cercle vertueux, montrant ainsi que chaque composante renforce les autres composantes.

Chacune des sept composantes est décrite en détail dans les sections suivantes de ce rapport.



## 4.1 La Direction donne le ton

La culture de KPMG International et des sociétés membres de KPMG est soutenue par un solide ensemble de valeurs et de politiques et de processus de soutien et permet aux bonnes attitudes et comportements de se répandre à travers le réseau KPMG. Chez KPMG Réviseurs d'Entreprises nous encourageons une culture dans laquelle la consultation est encouragée et reconnue comme une force.

Le Direction donne le ton signifie que la Société et ses dirigeants démontrent leur engagement envers la qualité, l'éthique et l'intégrité et communiquent leur engagement envers les clients, les intervenants et la société en général.

L'intégrité est une caractéristique essentielle que les parties prenantes sont en droit d'attendre et exigent. L'intégrité est également au cœur des valeurs globales de KPMG: « Avant tout, nous agissons avec intégrité ».

L'intégrité signifie constamment s'efforcer de respecter les normes professionnelles les plus élevées, fournir des conseils judicieux et de bonne qualité à nos clients et maintenir rigoureusement notre indépendance.

Nos Valeurs, qui ont été explicitement codifiées depuis plusieurs années, sont intégrées aux pratiques de travail et à notre culture de conformité fondée sur la valeur chez KPMG. Nos Valeurs forment le fondement de notre culture et donnent le ton. Elles constituent également le fondement de notre approche d'audit et façonnent la façon dont nous travaillons ensemble. Nous communiquons clairement nos Valeurs à nos collaborateurs et les intégrons dans les processus d'induction, de développement de la performance et de récompense.

Nos Valeurs fondamentales sont décrites plus en détail dans l'annexe A3.

### Code de conduite

Le Code de conduite de KPMG International s'appuie sur les Valeurs de KPMG. Les sociétés membres, y compris KPMG Réviseurs d'Entreprises, sont tenues d'adopter, au minimum, le Code de conduite mondial.

Le Code de conduite de la Société intègre nos Valeurs KPMG et définit les normes de conduite éthique qui sont requises de toutes les personnes de KPMG.

Il expose nos principes éthiques et aide les Responsables de Mission et les employés de KPMG Réviseurs d'Entreprises à comprendre et à respecter ces principes. En outre, le Code de conduite souligne que chaque associé et chaque employé est personnellement responsable de respecter les normes juridiques, professionnelles et éthiques qui s'appliquent à sa fonction et à son niveau de responsabilité. Le Code de conduite contient des dispositions qui obligent notre personnel à :

- se conformer à toutes les lois, règlements et les politiques de KPMG Réviseurs d'Entreprises;
- signaler tout acte illégal commis par le personnel de KPMG Réviseurs d'Entreprises, les clients ou d'autres tiers;
- signaler les infractions aux politiques de KPMG;
- respecter les plus hauts niveaux de confidentialité des clients;
- ne pas offrir, promettre, faire, solliciter ou accepter des pots-de-vin (que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'un intermédiaire).

Le personnel de la Société doit:

- confirmer sa compréhension et sa conformité au Code de conduite lors de leur entrée dans la Société et annuellement par la suite; et
- compléter une formation sur le Code de conduite lors de leur entrée dans la Société et sur une base bisannuelle par la suite.

Notre personnel est encouragé à faire part de ses préoccupations lorsqu'il constate des comportements ou des actions incompatibles avec nos Valeurs ou nos responsabilités professionnelles et il est obligé de signaler des violations des politiques KPMG, des lois et des règlements et des normes professionnelles.

Nous avons des procédures et des canaux de communication établis pour que notre personnel puisse signaler des problèmes éthiques et de qualité et les personnes qui signalent de bonne foi ne subiront aucun impact négatif, que la préoccupation soit fondée ou non.

Une 'whistle blowing hotline' est mise à disposition qui permet aux associés, executive directors, employé(e)s, clients et autres intervenants externes de signaler de manière confidentielle leurs inquiétudes relatives aux comportements relatifs à certains domaines d'activité exercés par KPMG International, par des sociétés membres KPMG, par des dirigeants ou par des employés d'une société membre. La 'whistle blowing hotline' permet à chacun de faire part de ses préoccupations (par téléphone, via des lignes internet sécurisées ou par courrier) à une organisation tierce. Nos collaborateurs peuvent conserver leur anonymat, sans craindre de représailles.

Les affaires ainsi signalées font l'objet d'une enquête qui est supervisée par des médiateurs indépendants (lesquels – pour autant que le droit le permette – n'appartiennent pas à KPMG). Ces médiateurs remettent un rapport annuel sur la hotline au Directeur Quality and Risk Management. Ce rapport couvre les affaires qui ont été signalées par la hotline, la façon dont des enquêtes ont été menées et les constats auxquels elles ont permis d'aboutir et leurs implications sur nos politiques et procédures.

## 4.2 Association avec les clients adéquats

### 4.2.1 Acceptation et maintien des relations clients et des missions

Les politiques et procédures d'acceptation et de maintien de clients et de missions aident à préserver la réputation de KPMG, à consolider son image et elles sont primordiales pour fournir des services professionnels de haute qualité.

C'est pourquoi KPMG International a établi des politiques et des procédures, à implémenter par toutes les sociétés membres afin de décider d'accepter ou de maintenir des relations clients et d'évaluer une mission spécifique pour ce client.

### 4.2.2 Processus d'acceptation de clients et de missions

#### Evaluation de clients

La Société procède à une évaluation de chaque client potentiel. Cette évaluation porte sur ses responsables de la gouvernance, ses activités et d'autres aspects connexes liés au service.

Elle porte également sur l'obtention et l'analyse des informations 'know your client' sur le client potentiel ses principaux dirigeants et ses bénéficiaires effectifs significatifs. L'évaluation considère le non-respect des lois et réglementations, y compris la législation relative à l'anti-blanchiment, les lois relatives à lutte contre la corruption et les pratiques éthiques, y compris les droits humains, comme des facteurs à considérer. Une attention particulière est accordée à l'intégrité de la direction du client potentiel. Un deuxième associé, à côté du Responsable de Mission,

approuve l'évaluation du client potentiel. Quand un client potentiel présente un risque élevé, le Directeur Quality & Risk Management intervient dans le processus d'approbation de l'évaluation.

#### Evaluation de la mission

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

Lors de l'évaluation, il est tenu compte d'une série de facteurs, notamment d'éventuels risques d'indépendance et de conflits d'intérêt (avec l'aide de Sentinel<sup>TM</sup>, notre système global de vérification des conflits d'intérêt et de l'indépendance); ainsi que divers facteurs spécifiques au type de mission. Pour des services d'audit, ceci inclut les compétences de l'équipe de direction financière du client et les compétences et l'expérience du personnel de l'équipe de mission. L'évaluation est faite en consultation avec un deuxième associé et inclut l'évaluation par le Directeur Quality & Risk Management le cas échéant.

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

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

Nous suivons des procédures spécifiques (détaillées plus loin dans la section 4.3.2.7) pour identifier et évaluer les menaces à l'indépendance pour les clients d'audit potentiels qui sont des entités d'intérêt public.

En fonction de l'évaluation globale du risque du client potentiel et de la mission, des mesures de protection additionnelles peuvent être introduites pour aider à atténuer les risques identifiés.

Avant l'acceptation, tout risque éventuel relatif à l'indépendance ou à un conflit d'intérêt doit être documenté, et une solution doit y être apportée.

Notre Société refuse un client ou une mission potentiel lorsqu'aucune solution relative à un risque d'indépendance ou à un conflit d'intérêt ne peut être apportée de manière satisfaisante conformément aux normes professionnelles et à nos politiques applicables au sein de la Société, ou lorsqu'il existe d'autres problèmes de qualité ou d'autres risques qui ne peuvent être atténués de manière appropriée.

### 4.2.3 Processus de maintien

Chaque année, la Société procède à une réévaluation de tous ses clients audit.



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

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

En outre, nos clients et missions sont réévalués dès l'instant où il existe des indications que le profil de risque du client ou de la mission a été modifié.

#### 4.2.4 Retrait

Lorsque nous obtenons des renseignements indiquant que nous devrions nous retirer d'une mission ou d'une relation avec un client, nous consultons en interne et identifions les mesures légales et réglementaires requises. Nous communiquons aussi, au besoin, avec les responsables de la gouvernance et toute autre autorité compétente.

#### 4.2.5 Gestion de portefeuille clients

Notre direction nomme des Responsables de Mission avec la compétence, les capacités, le temps et l'autorité adéquats afin d'exécuter leur rôle pour chaque mission.

### 4.3 Normes claires et outils d'audit fiables

Les professionnels de la Société sont censés d'adhérer à des politiques et procédures de KPMG International et de la Société (y compris celles ayant trait à l'indépendance). À cet effet, une série d'outils et de conseils est mise à leur disposition. Les politiques et procédures d'audit que nous avons définies intègrent les exigences en matière d'audit, d'éthique et de contrôle qualité ainsi que d'autres législations et réglementations applicables.

#### 4.3.1 Méthodologie et outils d'audit

Nous consacrons des ressources significatives afin que nos normes et nos outils soient complets et mis à jour.

La méthodologie d'audit, développée par le Global Services Centre (GSC), se fonde sur les prescriptions définies dans les Normes internationales d'audit (ISA – International Standards on Auditing). Cette méthodologie d'audit est décrite dans le Audit Manual, (KAM) de KPMG International et comprend des exigences supplémentaires qui vont au-delà des normes ISA et que KPMG International considère comme une valeur ajoutée pour la qualité des audits. Nous avons ajouté des exigences locales et/ou des directives dans le KAM afin de nous conformer aux exigences supplémentaires d'ordre professionnel, légale ou réglementaire.

La méthodologie d'audit s'appuie sur eAudIT, l'outil électronique d'audit de KPMG International, qui offre aux auditeurs de KPMG Réviseurs d'Entreprises la méthodologie,

les directives et les connaissances sectorielles nécessaires pour effectuer des audits de haute qualité.

Le programme d'eAudIT basé sur les activités permet aux équipes affectées à la mission d'accéder facilement et en temps voulu aux informations pertinentes pendant toute la durée de l'audit, ce qui contribue à améliorer l'efficacité et les performances et confère une valeur ajoutée aux parties prenantes.

Le KAM contient, entre autres, des exemples et politiques concernant les procédures visant à identifier et à évaluer le risque d'anomalies significatives, ainsi que des procédures permettant de répondre aux risques évalués. La méthodologie d'audit encourage l'utilisation de spécialistes lorsque que cela s'avère nécessaire et exige également l'utilisation de certains spécialistes dans l'équipe affectée à la mission dès lors que certaines conditions sont réunies ou lorsque l'équipe d'audit l'estime appropriée ou nécessaire.

Le KAM comprend la mise en œuvre, au niveau de la mission, de procédures de contrôle qualité, ce qui nous permet d'obtenir l'assurance raisonnable que nos missions sont conformes aux exigences professionnelles, légales et réglementaires, ainsi qu'aux exigences de politiques de KPMG International.

Les politiques et procédures définies dans le manuel KAM sont spécifiques aux audits ; et viennent s'ajouter aux politiques et aux procédures définies dans le Global Quality and Risk Management Manual, lesquelles s'appliquent à l'ensemble des sociétés membres du réseau KPMG, des fonctions et membres du personnel. Le Global Quality and Risk Management Manual est adapté dans la société membre pour toutes politiques et procédures locales.

#### Data & Analytics (D&A) et Clara

La technologie et l'innovation changent la façon dont nous exécutons nos missions d'audit, permettant à nos employés d'offrir une qualité et une valeur accrues. Faire « des données et des analyses (D&A) » un élément essentiel de l'audit de KPMG est essentiel à notre mission de promouvoir la qualité de l'audit.

KPMG Clara, la plateforme d'audit intelligente de KPMG, a été lancée mi-2017. Elle place la technologie et la D&A au cœur de notre approche, en réunissant des capacités et des connaissances avancées dans un même environnement.

KPMG Clara intégrera toutes les capacités et connaissances avancées de KPMG, et donnera à nos employés les moyens de travailler de façon plus intelligente, utilisant la puissance de l'innovation pour aider à fournir un audit robuste et de pointe. C'est notre porte d'accès à l'innovation continue en matière d'audit, et des ajouts progressifs seront effectués au fil du temps.

De plus amples détails sur l'innovation dans les outils d'audit et la technologie sont présentés dans l'International Annual Review de KPMG International.

#### 4.3.2 Indépendance, intégrité, éthique et objectivité

##### 4.3.2.1 Présentation

KPMG International dispose de politiques et de procédures détaillées en matière d'indépendance, intégrant les exigences du Code de déontologie de l'IESBA. Celles-ci sont décrites dans le Global Quality & Risk Management Manual. Des outils automatisés facilitent le respect de ces exigences.

Ces politiques sont complétées par d'autres processus visant à assurer le respect des normes publiées par l'IBR-IRE et celles des autres organismes de réglementation applicables.

Ces politiques et processus couvrent des domaines tels que l'indépendance des entreprises (couvrant par exemple les fonctions de trésorerie et d'approvisionnement), l'indépendance personnelle, les relations financières, les relations post-emploi, la rotation des associés et l'approbation des services d'audit et autres.

KPMG International a un associé en charge du Global Independence Group. Celui-ci est soutenu par une équipe de spécialistes afin de l'assister à s'assurer que des politiques et procédures d'indépendance solides et cohérentes sont en place au sein des sociétés membres de KPMG et que des outils sont disponibles pour les aider et pour aider leur personnel à se conformer à ces exigences.

KPMG Réviseurs d'Entreprises a un associé en Ethique et Indépendance désigné (EIP) qui a la responsabilité principale de l'orientation et de l'exécution des politiques et procédures en matière d'éthique et d'indépendance au sein de la Société.

Les modifications apportées aux politiques d'éthique et d'indépendance de KPMG International au cours de l'année sont incluses dans les communications régulières sur la qualité et les risques. Les sociétés membres sont tenues de mettre en œuvre les modifications spécifiées dans les alertes par courrier électronique, ce qui est vérifié au moyen des programmes de monitoring interne et de conformité décrits à la section 4.7.1.

Le personnel de la Société est tenu de consulter l'EIP sur certaines questions telles que définies dans le Global Quality & Risk Management Manual.

##### 4.3.2.2 Indépendance financière personnelle

Les politiques de KPMG International exigent que chaque société membre et ses professionnels doivent être exempts d'intérêts financiers interdits et de relations interdites avec les clients d'audit de KPMG, leur direction, leurs administrateurs et leurs bénéficiaires importants.

Les politiques étendent les restrictions du Code de déontologie de l'IESBA sur la possession des titres de clients d'audit à chaque Responsable de Mission de la société membre de KPMG à l'égard de tout client d'audit de toute société membre.

Les professionnels de la Société sont chargés de faire des enquêtes appropriées et de prendre d'autres mesures appropriées sur une base continue pour s'assurer qu'ils n'ont aucun intérêt personnel financier, commercial ou familial qui sont restreints à des fins d'indépendance.

Comme les autres sociétés membres de KPMG nous utilisons un système d'observation de l'indépendance basé sur le Web (KICS) pour aider nos professionnels à se conformer aux politiques d'investissement en indépendance personnelle. Ce système contient un inventaire des investissements disponibles au public.

Les associés, directors et tout le personnel faisant affaire avec les clients qui ont un grade de manager ou supérieur doivent utiliser le système KICS avant de conclure un placement pour déterminer s'ils sont autorisés à le faire. Ils sont également tenus de tenir un registre de tous leurs investissements dans KICS, qui leur notifie automatiquement si leurs placements deviennent ultérieurement restreints et qu'ils doivent disposer de cet investissement dans les 5 jours ouvrables suivant la notification. Nous surveillons la conformité des associés, directors et des managers à cette exigence dans le cadre de notre programme d'audit de conformité à l'indépendance d'un échantillon de professionnels.

En 2017, 28 de nos professionnels ont fait l'objet d'un tel audit (y compris 12 de nos associés).

##### 4.3.2.3 Relations de travail

Tout professionnel qui fournit des services à un client d'audit indépendamment de sa fonction est tenu d'aviser notre EIP s'ils ont l'intention d'entrer dans des négociations d'emploi avec ce client d'audit. Pour les associés, cette exigence s'applique à tout client d'audit (qui est une entité d'intérêt public) de toute société membre de KPMG.

Il est interdit aux anciens membres de l'équipe d'audit ou aux anciens associés de la Société de se joindre à un client d'audit dans certains rôles, à moins qu'ils ne se soient dissociés financièrement de la Société et qu'ils aient cessé de participer aux activités commerciales et professionnelles de KPMG Réviseurs d'Entreprises.

Les principaux associés d'audit et les membres de la chaîne de commandement d'un client d'audit qui est une entité d'intérêt public sont assujettis à des restrictions temporelles (appelées «périodes cooling off») qui les empêchent d'adhérer à ce client dans certains rôles jusqu'à une période définie ait échoué.

Nous communiquons et surveillons les exigences relatives à l'emploi des professionnels de KPMG Réviseurs d'Entreprises par des clients d'audit.

##### 4.3.2.4 Indépendance financière de la Société

KPMG Réviseurs d'Entreprises utilise également KICS pour enregistrer ses propres placements dans des entités SEC et des sociétés affiliées (y compris des fonds), des sociétés et des fonds cotés en bourse, des placements indirects directs

et matériels détenus dans des régimes de retraite et des régimes d'avantages sociaux, le cas échéant.

De plus, la Société est tenue d'enregistrer dans le système toutes les relations d'emprunt et de financement de capital et les comptes de dépôt, de fiducie et de courtage qui détiennent des actifs de sociétés membres.

Sur une base annuelle, KPMG Réviseurs d'Entreprises confirme le respect des exigences d'indépendance dans le cadre du Programme RCP.

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

Nos sociétés membres ont mis en place des politiques et des procédures visant à s'assurer que les relations d'affaires/fournisseurs sont maintenues conformément aux dispositions de l'IESBA Code of Ethics et à d'autres conditions d'indépendance applicables.

#### **4.3.2.6 Acquisitions, admissions et investissements**

Quand nous considérerons une acquisition ou un investissement dans une entreprise, nous sommes tenus d'effectuer des procédures de diligence raisonnable suffisantes sur l'objectif potentiel afin d'identifier et de résoudre tout problème potentiel d'indépendance et de gestion des risques avant la clôture de la transaction. Des exigences de consultation spécifiques sont appliquées permettant à aborder des questions d'indépendance et autres lors de l'intégration de l'entreprise dans KPMG Réviseurs d'Entreprises et le réseau KPMG.

#### **4.3.2.7 Processus d'approbation de l'indépendance**

KPMG Réviseurs d'Entreprises suit des procédures précises pour identifier et évaluer les menaces à l'indépendance liées aux clients potentiels d'audit qui sont des entités d'intérêt public. Ces procédures, également appelées «le processus d'approbation de l'indépendance», doivent être complétées avant d'accepter une mission d'audit pour ces entités.

Un outil «KPMG Independence Checkpoint» a été lancé en octobre 2015 pour automatiser et standardiser tous les workflows qui composent le processus d'autorisation d'indépendance. Ceci est en prévision du nombre croissant d'offres d'audit auxquelles les sociétés membres participeront et du nombre d'autorisations d'indépendance qui doivent être complétées à la suite d'une rotation obligatoire de société d'audit dans certaines parties du monde.

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

Chaque année, KPMG Réviseurs d'Entreprises dispense à l'ensemble du personnel concerné (y compris Responsables de Mission) une formation sur l'indépendance adaptée à leur échelon et à leur fonction dans l'entreprise.

Le nouveau membre du personnel qui doit effectuer cette formation doit le faire au plus tôt de (a) trente jours après son entrée à KPMG Réviseurs d'Entreprises ou (b) avant de fournir des services à, ou devenir un membre de, la chaîne de

commandement pour, tout client d'audit (y compris l'une de ses entités liées ou des sociétés affiliées).

Nous fournissons également à tous les membres du personnel une formation sur le Code de conduite et le comportement éthique, y compris les politiques KPMG de lutte contre la corruption, de respect des lois, des règlements et des normes professionnelles et de signalement de la non-conformité présumée ou réelle aux lois, règlements, normes professionnelles et des politiques de KPMG sur une base biennale. Les nouveaux employés sont tenus de compléter cette formation dans les trois mois qui suivent leur entrée à KPMG.

En outre, certains membres du personnel qui ne sont pas en contact avec la clientèle et qui travaillent dans les départements des finances, des achats ou des ventes et du marketing sont également tenus de suivre une formation anti-corruption.

À l'acceptation de l'emploi, tout membre de personnel de KPMG doit confirmer qu'il respecte et respectera les règles et politiques d'éthique et d'indépendance applicables. Par la suite, tous les membres du personnel de KPMG doivent signer une confirmation annuelle indiquant qu'ils sont restés conformes aux politiques d'éthique et d'indépendance applicables tout au long de l'année couverte par la confirmation et qu'ils confirment leur compréhension du Code de conduite applicable et de se conformer au Code de conduite applicable.

Cette confirmation est utilisée pour prouver le respect et la compréhension individuelle des politiques d'indépendance de KPMG.

#### **4.3.2.9 Services non-audit**

Nous avons des politiques qui sont conformes aux principes de l'IESBA et aux lois et règlements applicables qui traitent de la portée des services qui peuvent être fournis aux clients d'audit.

Nous sommes tenus de maintenir un processus d'examen et d'approbation de tous les services nouveaux ou modifiés qui sont élaborés par la Société. L'EIP de la Société est impliqué dans l'examen des questions potentielles d'indépendance et le Global Independence Group est impliqué dans le cas de services développés pour être fournis à des clients d'audit ou d'assurance dans plus d'une juridiction.

En plus d'identifier les conflits d'intérêts potentiels, le système exclusif de KPMG International, Sentinel™, facilite le respect de ces politiques. Certaines informations sur toutes les missions futures qui incluent des descriptions de service et des honoraires doivent être saisies dans Sentinel™ dans le cadre du processus d'acceptation de la mission.

Les Responsables de Mission sont tenus de maintenir des structures de groupe pour leurs clients cotés en bourse



et certains autres clients d'audit et leurs sociétés affiliées dans le système et d'identifier et d'évaluer les menaces à l'indépendance qui peuvent découler de la fourniture d'un service non-audit proposé et les garanties disponibles pour adresser ces menaces. Le système permet aux Responsables de Mission pour les entités pour lesquelles les structures de groupe sont maintenues d'examiner et d'approuver ou de refuser tout service proposé pour ces entités dans le monde entier.

#### **4.3.2.10 Dépendance de la rémunération**

Les politiques de KPMG International prennent en considération les menaces d'intérêts personnels ou des intimidations quand le montant total des honoraires exigibles d'un client d'audit représente une part substantielle du montant total des honoraires de la société membre qui est appelée à exprimer une opinion d'audit. En particulier, les politiques de KPMG International stipulent que, dans l'hypothèse où le total des honoraires d'audit exigibles d'une entité d'intérêt public et des sociétés liées représente plus de 10 % du total des honoraires perçus par une société membre donné au titre de deux années consécutives:

- cette information serait communiquée aux responsables de la gouvernance de l'entité auditée ; et
- un associé expérimenté d'une autre société membre de KPMG serait nommé évaluateur de la qualité de la mission (EQC Reviewer).

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

#### **4.3.2.11 Conflits d'intérêt**

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

Toutes les sociétés membres et le personnel de KPMG sont responsables de l'identification et de la gestion des conflits d'intérêts, circonstances ou situations qui ont (ou peuvent être perçues par un observateur raisonnablement informé et raisonnable à avoir) une incidence sur la compétence de la société membre ou son personnel à être objectif ou agir autrement sans partialité.

Toutes les sociétés membres de KPMG doivent utiliser Sentinel™ pour l'identification de conflits potentiels afin que celles-ci puissent être traitées conformément aux exigences légales et professionnelles.

La Société dispose d'une ressource de gestion des risques (« Resolver ») qui est chargé d'examiner un conflit potentiel identifié et de travailler avec les sociétés membres

concernées pour résoudre le conflit, dont le résultat doit être documenté. Il peut être nécessaire d'appliquer des procédures spécifiques en vue de gérer un conflit d'intérêt potentiel – ou perçu comme tel – et ainsi préserver la confidentialité de l'ensemble des activités des clients. De telles procédures peuvent, par exemple, conduire à cloisonner formellement les activités des équipes intervenant pour différents clients et à mettre en place des contrôles pour s'assurer de l'efficacité de tels cloisonnements.

Des procédures d'escalade et de règlement des différends sont en place pour les situations où il n'est pas possible de parvenir à un accord sur la façon de gérer un conflit. Si un problème de conflit potentiel ne peut pas être atténué de façon appropriée, la mission est refusée ou résiliée.

#### **4.3.2.12 Non-respect des politiques d'indépendance**

Tous les membres du personnel de la Société sont tenus de signaler une violation de l'indépendance dès qu'ils en ont connaissance.

Dans l'hypothèse d'un non-respect aux politiques d'indépendance pertinentes – que ledit manquement soit apparu à l'occasion des vérifications de conformité, à la suite d'une déclaration de l'intéressé ou autrement – les professionnels seront assujettis à des mesures disciplinaires.

La Société a une politique disciplinaire documentée en ce qui concerne les violations des politiques d'indépendance. La politique disciplinaire est communiquée à tous les professionnels et elle est applicable à chaque instance de non-respects des règles de l'indépendance ; elle inclut des sanctions en fonction du genre de l'infraction.

Chaque infraction d'indépendance est communiquée aux responsables de la gouvernance du client audit, comme agréé avec eux. Des infractions seront prises en compte pour les décisions de promotion ou de hausses de rémunération, et dans le cas des Responsables de Mission ou des managers, ces faits seront reflétés dans leurs indicateurs de qualité et risques.

#### **4.3.2.13 Respect des lois et réglementations et lutte contre la corruption**

Le respect des lois, des réglementations et des normes est un aspect important pour tous les professionnels KPMG Réviseurs d'Entreprises. En particulier, nous ne tolérons aucune infraction des lois contre la corruption.

Nous interdisons toute implication dans tout type de corruption - même si une telle conduite est légale ou autorisée en vertu de la loi applicable ou de la pratique locale. Nous ne tolérons pas non plus la corruption par des tiers, y compris nos clients, fournisseurs ou fonctionnaires.

Des plus amples informations sur KPMG International et la lutte contre la corruption sont disponibles sur son [site web](#).

#### 4.3.2.14 Rotation de Responsables de Mission et de la Société

##### Rotation des Responsables de Mission

Les politiques de rotation de Responsable de Mission de KPMG International sont conformes au Code de déontologie de l'IESBA et exigent des sociétés membres qu'elles se conforment à toute exigence de rotation plus stricte applicable.

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

Ces exigences limitent le nombre d'années consécutives que les Responsables de Mission peuvent fournir des services d'audit à un client, suivis d'une période de «time out» pendant laquelle ces Responsables de Mission ne peuvent participer à l'audit, ni participer au monitoring de qualité de l'audit, ni consulter l'équipe de mission ou le client au sujet de questions techniques ou spécifiques à l'industrie et ne pas influencer de quelque façon que ce soit les résultats de l'audit.

La Société assure le contrôle de la rotation des Responsables de Mission et développe des plans de transition afin de permettre à la Société d'assigner des Responsables de Mission avec la compétence et les capacités nécessaires pour fournir aux clients une qualité de service cohérent. Le contrôle de la rotation fait également l'objet de tests de conformité.

##### Rotation de la Société

La Société peut agir à titre de réviseur pour une entité d'intérêt public pour une période maximale de 9 ans (sauf exceptions légales applicables) et n'agira pas à titre de réviseur pour ces clients pendant 4 ans par la suite (appelée période 'cooling-off'). KPMG Réviseurs d'Entreprises a mis en place des processus pour suivre et gérer la rotation de la Société.

## 4.4 Recrutement, perfectionnement et affectation de professionnels dûment qualifiés

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

Les comportements globaux de KPMG, qui sont liés aux Valeurs KPMG, sont conçus pour aider à articuler ce qui est nécessaire pour le succès - individuellement et collectivement. L'un des comportements globaux de KPMG est «Delivering Quality».

### 4.4.1 Recrutement

La Société s'efforce d'être un employeur de choix en créant un environnement où nos professionnels peuvent réaliser leur potentiel et se sentir fiers et motivés à donner le meilleur d'eux-mêmes.

KPMG Réviseurs d'Entreprises a recruté plus de 127 nouvelles personnes au cours de l'année comptable clôturée le 30 septembre 2017 (2016: environ 135).

Nos stratégies de recrutement visent à attirer des personnes qualifiées à partir d'une vaste base de talents, notamment en travaillant avec des universités, des collèges et des écoles de commerce établis ainsi contribuant à établir des relations avec une réserve de talents diversifiée. Tous les candidats qui postulent doivent soumettre une demande, et sont engagés à la suite de diverses procédures de sélection pouvant inclure une présélection, des entrevues axées sur les compétences, des tests psychométriques, des tests d'aptitudes ainsi que la vérification de leurs connaissances et de leurs références.

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

Le processus d'embauche d'associés est rigoureux et approfondi, impliquant des membres appropriés du leadership. Nos critères de recrutement d'associés sont cohérents avec notre engagement envers le professionnalisme et l'intégrité, la qualité et être un employeur de choix. Ils sont fortement alignés sur les capacités comportementales de KPMG et sont basés sur des principes cohérents.

### 4.4.2 Développement personnel

Outre les compétences techniques requises (cf. Section 4.5.1), il est important que tous nos professionnels disposent des compétences professionnelles et managériales nécessaires pour produire du travail de qualité.

En matière d'audit, nous fournissons aux professionnels l'occasion de développer leurs compétences, leurs comportements et leurs qualités personnelles qui forment les fondations pour une carrière réussie dans l'audit. Il leur est proposé des stages visant à améliorer leur efficacité personnelle et à développer leurs compétences techniques, managériales et en affaires. Pour accroître les performances de notre personnel, nous leur proposons aussi un coaching et un accompagnement dans le cadre de l'exercice de la fonction, un système de rotation et de mobilité internationale, etc.

### 4.4.3 Programmes d'inclusion et de diversité

La Société travaille fortement pour favoriser une culture inclusive. Être inclusif nous permet de réunir des équipes

performantes avec le plus large éventail de compétences, d'expériences et de perspectives.

Le Leadership et les équipes de gestion doivent également refléter la diversité au sein de notre organisation et la diversité des clients de KPMG. Nous sommes convaincus que la stratégie établie d'inclusion et de diversité de KPMG International fournit le cadre pour conduire les actions nécessaires pour promouvoir le leadership inclusif au sein de la Société et à travers le réseau KPMG.

#### 4.4.4 Performance et récompense

##### **Processus d'évaluation incluant des métriques de qualité et de risques**

Chaque année nos professionnels, y compris les Responsables de Mission, se voient fixés des objectifs et font l'objet d'une revue de leurs performances. Chaque professionnel est évalué en fonction de la réalisation d'objectifs convenus, de sa capacité à démontrer les KPMG Global Behaviors (y compris "Delivers Quality"), leurs capacités techniques et leur connaissance du marché.

Une culture d'amélioration continue est encouragée afin de susciter, de la part des collègues juniors et seniors, ainsi que des pairs, des réactions de feedback, positives et développementales. Les commentaires recueillis font partie intégrante des évaluations de performance.

Au-delà des évaluations de performance et de la rémunération, les Comportements Globaux de KPMG sont conçus pour s'étendre à tous les processus de personnel, y compris les méthodes de recrutement, les approches de reconnaissance et la planification du développement. Les comportements sont un point de référence constant, articulant à nos gens ce qui est nécessaire pour le succès, individuellement et collectivement. La Société surveille les incidents de qualité et de risques et maintient des paramètres de qualité pour apprécier l'évaluation globale, la promotion et la rémunération des Responsables de Mission et de certains membres du personnel.

Ces évaluations sont réalisées par des managers et des Responsables de Mission ayant une position permettant d'effectuer une telle évaluation. La politique de la Société interdit aux Responsables de Mission d'être évalués ou rémunérés en fonction de leur succès dans la vente de services autres que des services d'assurance à des clients d'audit.

##### **Récompense**

Les politiques de récompense et promotion de nos sociétés membres sont claires, simples et liées au processus d'évaluation des performances, qui inclut pour les Responsables de Mission la réalisation des principales métriques de qualité d'audit et de conformité.

Ainsi, nos Responsables de Mission et nos collaborateurs savent ce qui est attendu d'eux et ce qu'ils peuvent espérer en retour.

Les décisions de récompense sont basées sur la prise en compte de la performance individuelle et organisationnelle (c. à. d. au niveau de la société membre). La mesure dans laquelle nos employés estiment que leur performance a été reflétée dans leur récompense est mesurée à l'aide d'une enquête mondiale indépendante (GPS) avec des plans d'action élaborés en conséquence (voir la section 4.4.6)

##### **Promotion**

Les résultats des évaluations de performance affectent directement la promotion et la rémunération des associés et du personnel et, dans certains cas, leur association continue avec KPMG.

##### **Admission des associés**

Pour admettre des associés, nous suivons minutieusement un processus rigoureux impliquant l'intervention de membres appropriés de la direction de la Société.

Nos critères d'admission d'un associé à la Société sont conformes à notre engagement de professionnalisme, d'intégrité et de qualité et à notre volonté de nous positionner en tant qu'employeur de référence.

Ces critères sont fortement alignés au cadre de comportement KPMG et sont basés sur des principes cohérents.

#### 4.4.5 Affectation des professionnels

La Société a mis en place des procédures d'affectation de Responsables de Mission et d'autres professionnels à une mission spécifique basées sur leurs compétences, leur expérience professionnelle et sectorielle et la nature de la mission. Les Directeurs sont responsables pour le processus d'affectation des Responsables de Mission.

Les considérations les plus importantes incluent l'expérience, et la capacité du Responsable de Mission, (basées sur la revue annuelle du portefeuille du Responsable de Mission) afin d'exécuter la mission compte tenu de la taille, la complexité et le profil de risque de la mission et le type de support à fournir (c.-à-d. la composition de l'équipe de la mission et la participation de spécialistes).

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

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

- compréhension et expérience pratique de missions d'audit d'une nature et d'une complexité similaires, suite à des formations et des participations appropriées ;

- compréhension des normes professionnelles et des dispositions légales et réglementaires ;
- compétences techniques adéquates, dont celles liées aux aspects informatiques et aux domaines spécialisés de la comptabilité et de l'audit ;
- connaissances des secteurs dans lesquels le client opère ;
- aptitude à exercer un jugement professionnel ;
- compréhension des politiques et des procédures de contrôle qualité ; et
- résultats de Quality Performance Review (QPR) et résultats des inspections réglementaires.

#### 4.4.6 Points de vue de nos collaborateurs - Global People Survey

Tous les ans nous invitons tous nos membres de personnel à participer à une enquête mondiale indépendante (GPS) qui mesure le niveau global d'engagement avec l'organisation. Le GPS fournit un indice général de participation des employés (EEL) ainsi que des aperçus des domaines qui stimulent l'engagement et qui peuvent être des points forts ou des opportunités. L'enquête identifie également des opportunités pour renforcer ces niveaux d'engagement. Les résultats peuvent être analysés par zone fonctionnelle ou géographique, niveau, rôle, sexe pour fournir des perspectives supplémentaires. Des perspectives supplémentaires sont fournies sur la façon dont nous évoluons dans des catégories connues pour leur impact sur l'engagement des employés.

Le GPS fournit également spécifiquement des informations au leadership sur les attitudes des employés et des Responsables de Mission à l'égard de la qualité, du leadership et du 'tone at the top'.

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

Cela comprend la surveillance des résultats GPS par rapport à :

- la qualité de l'audit et le "tone at the top", désignés dans le GPS comme « comportement de leadership » ;
- l'engagement des employés par le biais de l' "Employee Engagement Index" (EEI) ; et
- la performance des employés par l'entremise de "Performance Excellence Index" (IPE).

Les résultats du GPS sont également agrégés pour le réseau KPMG, sont présentés au Conseil mondial chaque année et des actions de suivi appropriées sont convenues.

## 4.5 Engagement d'excellence technique et de prestations de qualité

Nous dispensons à tous nos professionnels la formation technique et le soutien dont ils ont besoin, y compris un

accès aux spécialistes et aux départements de pratiques professionnelles (DPP) (des professionnels expérimentés en audit, rapportage et gestion de risques) soit pour que l'équipe de mission dispose de ressources, soit à des fins de consultation. Lorsque la bonne profile n'est pas disponible au sein de la Société, l'accès est fourni à un réseau de professionnels hautement qualifiés d'autres sociétés membres de KPMG.

Parallèlement, les politiques d'audit exigent des professionnels qu'ils aient les connaissances et l'expérience appropriées en fonction des missions qui leur sont confiées. Notre structure permet à nos équipes affectées à la mission d'appliquer leur compréhension des activités et leurs connaissances sectorielles afin de maintenir la qualité de l'audit et de fournir des services de premier ordre.

#### 4.5.1 Stratégie de formation à vie

Outre le développement personnel évoqué en Section 4.4.2, notre stratégie de formation à vie est soutenue par nos politiques qui exigent de tous les professionnels qu'ils maintiennent leur niveau de compétences techniques et qu'ils se conforment aux dispositions légales et professionnelles applicables en matière de développement professionnel, y compris les exigences fixées par l'IRE.

#### Formation formelle

Tous les ans les groupes relatifs aux formations à l'audit et au perfectionnement des connaissances au niveau international, régional et, lorsque cela s'avère nécessaire, au niveau local se réunissent pour identifier les priorités en formation. Les formations sont dispensées soit sous forme de séminaire, soit via l'e-learning, soit par l'assistance aux auditeurs pendant la performance du travail. Les équipes de formation à l'audit et de perfectionnement collaborent avec des experts spécialisés dans différents domaines et des responsables du Global Service Center (GSC), International Standards Group (ISG) et du DPP des sociétés membres afin de s'assurer que les formations sont d'une qualité irréprochable, adaptées aux travaux à réaliser et dispensées en temps voulu.

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

L'apprentissage n'est pas limité à la salle de classe - des expériences d'apprentissage riches sont disponibles au moment du besoin par le coaching et l'apprentissage juste à temps, disponible au clic d'une souris et aligné avec les profils de rôle et des parcours d'apprentissage spécifiques.

Tous les cours en salle de classe sont renforcés par un soutien de performance approprié pour aider les auditeurs dans leur travail.

#### 4.5.2 Accréditation et exigences obligatoires pour les missions IFRS et U.S. GAAP

#### Accréditation

Les professionnels de la Société sont obligés de respecter les règles professionnelles applicables en matière d'agrément et à satisfaire aux exigences en matière de perfectionnement



professionnel continu (Continuing Professional Development (CPD)) dans le territoire où ils opèrent. Des politiques et procédures sont conçues pour faciliter la conformité aux exigences d'accréditation. La Société est responsable pour veiller à ce que les professionnels d'audit effectuant des missions, disposent des connaissances et de l'expérience appropriée en audit, en comptabilité et au niveau du secteur d'activité et du référentiel comptable applicable localement.

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

En outre, nous avons des exigences spécifiques pour des Responsables de Mission et des managers qui exécutent des missions selon IFRS dans des pays où les IFRS ne constituent pas le référentiel de rapportage financier prédominant. Des politiques similaires s'appliquent aux missions réalisées en dehors des États-Unis pour rendre compte des états financiers ou des informations financières préparés conformément aux US GAAP et / ou audités conformément aux normes d'audit U.S. (y compris le rapportage sur l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière (ICOFR)).

Ces règles exigent que les Responsables de Mission, les managers et l'Engagement Quality Control Reviewer (EQC reviewer) disposent d'une formation adéquate et que l'équipe de mission sur le plan collectif, a une expérience suffisante afin d'exécuter des missions pour lesquelles les standards respectifs pertinents sont d'application ou a mis en place des mesures de protection appropriées pour remédier à toute insuffisance.

#### **4.5.3 Accès à des réseaux de spécialistes**

Nos équipes affectées à la mission ont accès à un réseau de spécialistes locaux de KPMG ou de spécialistes au sein d'autres sociétés membres de KPMG. Les Responsables de Mission sont chargés de veiller à ce que leurs équipes affectées à la mission disposent des ressources et des compétences appropriées.

Le besoin en spécialistes (p.ex. en informatique, fiscalité, trésorerie, actuariat, forensic, valuation) devant être affectés à une mission d'audit donnée, fait partie intégrante du processus d'acceptation et de maintien de la mission. Les spécialistes qui font partie d'une équipe d'audit et qui assument la responsabilité globale pour la participation de spécialistes à une mission d'audit possèdent les compétences, les capacités et l'objectivité nécessaires pour remplir leur rôle de façon appropriée. Une formation sur les concepts d'audit est fournie à ces spécialistes.

#### **4.5.4 Consultation**

Nous promovons une culture de consultation qui encourage nos professionnels à consulter sur des sujets difficiles ou contentieux.

Pour aider les professionnels qui interviennent dans des missions d'audit, à traiter des affaires délicates ou litigieuses,

nous avons défini des protocoles de consultation et de documentation portant sur des questions importantes concernant l'expertise comptable et les audits, y compris des procédures visant à faciliter le rapprochement d'avis divergents sur les questions soulevées lors de missions. En outre, notre manuel mondial de gestion de risques (Global Q&RM Manual) inclut des exigences de consultation obligatoire lorsque certains éléments sont identifiés, tels que des préoccupations relatives à l'intégrité du client.

Un soutien approprié en matière de consultation est fourni aux professionnels de l'audit au moyen des ressources en pratiques professionnelles.

Au sein de notre Société, DPP joue un rôle crucial à l'égard du soutien qu'il prodigue. Il fournit des conseils techniques aux professionnels intervenant auprès des clients sur des questions spécifiques ayant trait aux missions, élabore et diffuse des recommandations sur des thèmes spécifiques et sur des questions locales d'ordre technique ou professionnel et diffuse des directives au plan international sur les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) et ISA.

En général, la consultation d'un membre de l'équipe qui assume des responsabilités d'un niveau plus élevé que l'une ou l'autre des parties en désaccord permet de résoudre les divergences de point de vue. Dans d'autres cas, la question peut être transmise au travers de la chaîne de responsabilités afin qu'elle soit tranchée par des spécialistes techniques.

Dans des cas exceptionnels, une question peut être transmise au Directeur Audit, Directeur DPP ou au Directeur Quality & Risk Management.

Le soutien technique en matière d'audit et de comptabilité sur lequel la Société peut s'appuyer est disponible via le GSC et l'ISG, ainsi que via le groupe américain des marchés financiers (US Capital Markets) pour les sociétés étrangères immatriculées à la SEC.

#### **Global Services Centre (GSC)**

Le GSC développe, gère et déploie la méthodologie d'audit mondiale de KPMG et les outils technologiques utilisés par les professionnels d'audit de KPMG pour faciliter des audits efficaces et performants.

#### **International Standards Group (ISG)**

L'ISG collabore avec les équipes thématiques Global IFRS et ISA – qui regroupent des spécialistes du monde entier – pour obtenir que les différentes sociétés membres s'accordent sur une interprétation homogène des normes IFRS et des exigences d'auditing, pour identifier les questions qui se posent et pour élaborer des recommandations de portée internationale en temps opportun.

De plus amples détails sur le GSC et l'ISG et ses activités sont disponibles dans le [KPMG International Transparency Report](#).

#### 4.5.5 Développement de la compréhension de l'entreprise et des connaissances sectorielles

Un aspect essentiel de la qualité consiste à comprendre, dans le détail, l'activité du client et le secteur où il opère.

Dans des secteurs importants, des responsables sectoriels internationaux sont désignés afin d'assister les professionnels en leur facilitant l'accès à des informations sectorielles pertinentes via le recours à eAudIT. Ces connaissances comprennent des exemples de procédures d'audit et d'autres renseignements (tels que les risques les plus fréquents et les processus comptables). En outre, des présentations sectorielles donnent des informations générales et des renseignements sur des entreprises dans des secteurs spécifiques, ainsi qu'une synthèse des connaissances sectorielles étant également accessible via eAudIT.

### 4.6 Réalisation d'audits efficaces et performants

La façon de mener un audit importe tout autant que le résultat final. La Société attend de ses collaborateurs qu'ils démontrent certains comportements clés et respectent certaines procédures et politiques pour mener à bien des audits efficaces et performants.

#### 4.6.1 Processus d'audit appliqué par KPMG

Nos programmes d'audits sont activés via eAudIT, le fichier d'audit électronique de KPMG International. eAudIT intègre la méthodologie d'audit, les conseils et les connaissances de l'industrie de KPMG ainsi que les outils nécessaires pour gérer les audits de manière cohérente. Le processus audit de haute qualité de KPMG comprend :

- implication en temps opportun du Responsable de Mission et du manager ;
- accès en temps opportun aux connaissances appropriées - spécialistes, personnes accréditées et expertise sectorielle pertinente ;
- évaluation critique des éléments probants de l'audit - exercice du jugement professionnel et du scepticisme professionnel ;
- contrôle et coaching permanents sur le terrain, supervision et évaluation ;
- conclusions dûment étayées et documentées ;
- des défis et examens robustes, y compris l'examen par l'EQC Reviewer.

##### 4.6.1.1. Intervention en temps opportun du Responsable de Mission et du manager

Pour identifier et répondre chaque année aux risques significatifs d'audit, l'équipe affectée à la mission doit comprendre l'activité du client, sa situation financière et l'environnement dans lequel il opère. Le Responsable de

Mission est responsable pour la direction, supervision et réalisation de la mission et, par conséquent, pour la qualité globale de la mission d'audit.

En s'impliquant pendant la planification le Responsable de Mission est en mesure de définir correctement l'étendue de l'audit et d'en donner le ton, et aide l'équipe affectée à la mission à profiter au mieux de l'expérience et des compétences du Responsable de Mission. En intervenant à temps à d'autres stades de la mission, le Responsable de Mission est en mesure d'identifier les questions significatives de la mission et d'y apporter une réponse appropriée, notamment dans des domaines critiques et en présence de risques significatifs où il importe d'exercer son jugement.

Le Responsable de Mission est responsable de l'opinion d'audit finale; il procède à la revue des documents d'audit, en particulier ceux relatifs aux matières significatives constatées pendant l'audit et aux conclusions prises. Le manager de la mission aide le Responsable de Mission à accomplir ces responsabilités et assure au quotidien la liaison avec le client et l'équipe développant ainsi une compréhension approfondie qui aide le Responsable de Mission et l'équipe à fournir des informations de valeur.

##### 4.6.1.2 Évaluation critique des éléments probants en mettant l'accent sur le scepticisme professionnel

Nous prenons en considération l'ensemble des éléments probants recueillis durant l'audit, y compris les éléments contradictoires ou de ceux qui sont inconsistants. La nature et l'étendue des éléments probants que nous rassemblons est fonction des risques évalués. Nous évaluons les éléments probants provenant de chaque source de manière critique.

Tous les membres de l'équipe exercent leur jugement professionnel et fassent preuve de scepticisme au courant de la mission afin d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés.

Ce scepticisme professionnel suppose esprit critique et alerte aux contradictions et incohérences dans les éléments probants d'audit. Ce principe est au centre des normes d'audit, et les régulateurs lui accordent une attention particulière. Le KPMG Audit Quality Framework souligne l'importance de faire preuve de scepticisme professionnel tout au long de l'audit.

Pour que nos collaborateurs de l'audit exercent leur jugement à bon escient, nous avons mis au point une démarche qui repose sur une approche structurée. Le scepticisme est au cœur de notre jugement professionnel. Ce processus reconnaît la nécessité d'être attentif aux biais qui présentent une menace contre le bon jugement.

L'approche structurée des domaines d'audit nécessitant un jugement important implique :

- prendre en considération des alternatives ;

- évaluer de façon critique les éléments probants d’audit en contestant les hypothèses de la direction et en faisant le suivi des informations contradictoires ou incohérentes ; et
- documenter la justification des conclusions obtenues en temps opportun comme moyen d’évaluer leur exhaustivité et leur pertinence.

Le recours au processus de jugement professionnel et l’application du scepticisme professionnel sont renforcés par le coaching et la formation, en reconnaissant que le jugement est une compétence développée au fil du temps et avec des expériences différentes.

#### **4.6.1.3 Mentorat, supervision et contrôles assurés en permanence**

Nous savons bien que c’est en forgeant qu’on devient forgeron et que les compétences s’acquièrent au fil des expériences. Soucieux de développer les compétences et les aptitudes des professionnels KPMG sans compromettre la qualité, KPMG encourage un environnement d’apprentissage continu et soutient une culture de coaching. Le Responsable de Mission, assisté par le manager de la mission, est chargé de promouvoir une culture de coaching et de formation continue tout au long du processus d’audit et de montrer l’exemple en matière de performance de l’audit afin de promouvoir une culture d’amélioration continue de la qualité d’audit.

Le mentorat permanent, le coaching et la supervision incluent :

- la participation du Responsable de Mission pendant les discussions de planification ;
- le suivi du progrès de la mission d’audit ;
- de tenir compte des compétences et du potentiel de chacun des membres de l’équipe affectée à la mission, en vérifiant notamment s’ils disposent du temps suffisant pour effectuer leur travail, s’ils ont compris leurs instructions et si le travail est effectué selon l’approche planifiée de la mission ;
- d’aider les membres de l’équipe affectée à la mission à tenir compte des questions importantes soulevées au cours de l’audit, et de modifier en conséquence l’approche planifiée ; et
- d’identifier les questions qui nécessitent une discussion au cours de l’audit avec des membres plus expérimentés de l’équipe.

Un volet essentiel d’un mentorat et d’une supervision efficace consiste à examiner en temps opportun le travail effectué afin d’identifier et de discuter rapidement les questions importantes et d’y apporter des réponses.

#### **4.6.1.4 Conclusions dûment étayées et documentées**

KPMG Réviseurs d’Entreprises utilise KAM et l’outil d’audit électronique, eAudIT, pour fournir des conseils, des mécanismes et de la documentation sur la supervision et le contrôle de la mission d’audit.

La documentation d’audit regroupe les procédures appliquées à l’audit, les éléments probants obtenus ainsi que les conclusions tirées lors de chaque mission. Nos politiques requièrent que les documents soient revus par des membres plus expérimentés de l’équipe.

KAM reconnaît que des documents préparés à temps aident à améliorer la qualité de l’audit et facilite la revue et l’évaluation efficace des éléments probants ainsi que des conclusions prises avant que notre rapport soit final. Les équipes de mission sont tenues de constituer un dossier définitif et complet de documentation d’audit en général pas plus de 60 jours calendriers à compter de la date du rapport d’audit, afin d’être conservé pendant le temps requis. Ce délai pourrait être plus restrictif en vertu de certaines réglementations applicables.

Le principe de base que les membres de l’équipe affectée à la mission sont tenus de considérer lors de la préparation de la documentation d’audit est de savoir si un auditeur expérimenté, n’ayant aucun lien antérieur avec la mission, comprendra :

- la nature, le timing et l’étendue des procédures d’audit effectuées afin de se conformer aux normes ISA, KAM et autres exigences ;
- les exigences légales et réglementaires applicables ;
- les résultats des procédures effectuées, les éléments probants obtenus ;
- les résultats importants, les questions soulevées au cours de l’audit et les mesures prises afin de les corriger (y compris des éléments probants additionnels obtenus) ;
- la base des conclusions prises et des jugements professionnels significatifs faits pour arriver à ces conclusions.

#### **4.6.1.5 Intervention appropriée de l’EQC Reviewer**

Les Engagement Quality Control (EQC) Reviewers sont indépendants de l’équipe de mission et disposent de l’expérience et des connaissances requises pour procéder à la revue objective des décisions prises, des jugements émis par l’équipe de mission et du caractère approprié des états financiers.

Un EQC Reviewer doit être désigné pour les audits (y compris pour les revues d’information financière intermédiaire) de toutes les entités cotées ou de toutes autres entités d’intérêt public et de toute autre mission désignée par l’associé QRM ou le Directeur Audit.

Le EQC Review a lieu avant la date du rapport d'audit, et procède à :

- la revue d'un échantillon de documents d'audit ciblé sur les jugements significatifs de l'équipe de mission et sur les conclusions auxquelles elle est parvenue ;
- examen des états financiers et du rapport du commissaire ;
- évaluation des conclusions élaborées dans le rapport du commissaire et examen de la pertinence du rapport proposé.

Bien que le Responsable de Mission soit ultimement responsable de la résolution des questions liées à l'information financière et à l'audit, l'EQC Reviewer doit être convaincu que toutes les questions importantes soulevées ont été résolues avant qu'un audit puisse être considérée comme complet.

Nous nous employons en permanence à renforcer et à améliorer le rôle de la revue EQC dans les audits. En effet, il s'agit là d'un aspect fondamental du système de contrôle qualité de nos audits. Nous avons adopté diverses mesures ces dernières années à cet égard, notamment :

- veiller à ce qu'il soit également tenu compte du rôle assumé par les EQC Reviewers lors de l'analyse du portefeuille d'un Responsable de Mission (cf. Section 4.4.5), la finalité étant de vérifier l'adéquation du temps imparti et des compétences alloués au rôle et, le cas échéant, de rectifier les affectations ;
- élaboration de directives sur les bonnes pratiques qui se focalisent sur les compétences et les capacités des responsables de revue et un support continu pour les EQC Reviewers ;
- intégration de procédures spécifiques dans e-Audit afin de faciliter des revues efficaces ; et
- implémentation des politiques relatives à la reconnaissance, la nomination et le développement des EQC Reviewers ainsi qu'à la surveillance et l'évaluation de la nature, le timing et l'étendue de leur implication.

#### 4.6.1.6 Rapport

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

Pour chaque audit, des Responsables de Mission déterminent l'opinion d'audit, après le travail effectué.

Dans le cadre de la préparation de rapport d'audit les Responsables de Mission ont accès à un important nombre de directives et de support technique sur le reporting, à travers des consultations avec DPP, notamment lorsqu'il existe des anomalies significatives qui doivent être rapportées, que ce soit par le biais d'une réserve ou par l'insertion d'un paragraphe d'observation.

À compter des clôtures en décembre 2016 et conformément aux nouvelles exigences de l'IAASB, nous avons amélioré le rapportage d'audit pour les rapports d'audit préparés selon les normes ISA. Les changements apportés au rapportage des auditeurs donnent aux utilisateurs un meilleur aperçu de l'audit et améliorent la transparence.

#### 4.6.1.7 Communication bilatérale, ouverte et honnête

Nos communications bilatérales avec les responsables de la gouvernance, souvent identifié comme le comité d'audit, jouent un rôle primordial dans la qualité des audits, le rapportage et l'exécution de la mission. Nous insistons sur l'importance de tenir ces responsables de la gouvernance informés des questions soulevées au cours de l'audit, d'écouter et de comprendre leur point de vue. Pour ce faire, nous combinons les rapports et présentations, la participation aux séances du comité d'Audit ou des organes de gestion et, le cas échéant, le dialogue informel permanent avec la direction et les membres du comité d'Audit.

Les communications avec les comités d'audit comprennent :

- un aperçu de la portée et du calendrier prévus de l'audit qui comprend la communication des risques importants identifiés ;
- les constatations importantes de l'audit, qui peuvent comprendre des insuffisances de contrôle et des inexactitudes d'audit ; et
- une communication annuelle écrite indiquant que l'équipe chargée de la mission et KPMG ont respecté les exigences d'indépendance pertinentes, décrivant toutes les relations et autres questions entre KPMG et le client d'audit qui peuvent raisonnablement avoir une influence, selon notre jugement professionnel, sur l'indépendance, les mesures prises pour éliminer (ou réduire à un niveau acceptable) les menaces identifiées à l'indépendance.

Nous nous assurons que ces communications répondent aux exigences des normes professionnelles.

#### Audit Committee Institute

Nous sommes conscients du rôle exigeant et important que les comités d'audit jouent pour les marchés financiers ainsi que des défis auxquels ils sont confrontés en s'acquittant de leurs obligations, ainsi avons-nous créé l'Institut des comités d'audit (l'[Audit Committee Institute](#) - ACI) afin de sensibiliser davantage les membres des comités d'audit et de développer leurs aptitudes à mettre en œuvre des processus permettant à ces comités d'intervenir efficacement.

L'ACI opère dans plus de 40 pays à travers le monde, y compris la Belgique et fournit aux membres des comités d'audit des recommandations (comme, par exemple, le [ACI Audit Committee Handbook](#)) qui font autorité sur des questions qui les intéressent : des mises à jour sur des questions telles que la réforme de l'audit de l'UE, les modifications des normes comptables et d'autres sujets d'intérêt pour les comités d'audit (tels que la cyber sécurité et



la culture d'entreprise); et leur donne l'occasion d'établir des contacts avec leurs pairs lorsque leurs membres participent à l'une des nombreuses actions de formation que nous organisons, qu'il s'agisse d'actualisation des connaissances ou des séminaires de sensibilisation.

Les offres de l'ACI couvrent l'ensemble des défis auxquels sont confrontés les comités d'audit et les entreprises aujourd'hui - de la gestion des risques et des technologies émergentes à la stratégie et à la conformité mondiale.

Plus de détails sur l'Audit Committee Institute sont disponibles [ici](#).

#### **4.6.1.8 Approche focalisée sur l'efficacité des audits de groupes**

La méthodologie d'audit KPMG couvre en détail la conduite d'audits de groupes.

Nous soulignons l'importance d'une communication bilatérale effective entre l'équipe affectée à la mission du groupe et les auditeurs des composants, qui est un élément essentiel pour la qualité de l'audit. Dans le cadre du processus d'acceptation de la mission, il est demandé au Responsable de Mission de groupe d'évaluer la compétence des auditeurs des composants, qu'il s'agisse de sociétés membres de KPMG ou non.

Des méthodologies et outils cohérents sont utilisés à travers le réseau KPMG. Nous fournissons au Responsable de Mission des informations au sujet des auditeurs des composants qui font partie du réseau KPMG afin de l'aider dans l'évaluation de leurs compétences, y compris, pour les missions PCAOB, les résultats des inspections pertinentes relatives aux auditeurs des composants KPMG.

Les Responsables de Mission de groupe sont autorisés à réexaminer la documentation de mission des auditeurs des composants, soit en personne, soit par accès électronique si permis par la législation locale.

#### **4.6.2 Secret professionnel des données des clients et protection des données privées**

Divers mécanismes mettent l'accent sur l'importance que revêt le respect de la confidentialité, notamment le Code de conduite, la formation ainsi que le processus annuel de déclaration/ confirmation auxquels tous les professionnels de KPMG sont tenus de se plier.

La Société dispose d'une politique formelle de conservation de documents qui définit la durée de conservation des documents d'audit et d'autres dossiers afférents à une mission conformément aux exigences de l'IESBA en la matière ainsi qu'aux lois, normes et réglementations applicables.

La Société dispose des politiques claires concernant la protection d'information couvrant un large éventail de domaines. Les politiques de protection de données comprennent le traitement des données privées, et chaque membre de personnel est requis de suivre une formation adéquate sur ce sujet.

## **4.7 Engagement de progresser en permanence**

Nous nous engageons à améliorer continuellement la qualité, la cohérence et l'efficacité de nos audits. Les programmes intégrés de surveillance de la qualité et de conformité permettent aux sociétés membres d'identifier les lacunes de la qualité, d'analyser les causes profondes et d'élaborer, de mettre en œuvre et de faire rapport sur les plans d'action correctifs.

Les programmes de qualité et de surveillance intégrés de KPMG International comprennent le programme d'examen de la qualité des résultats "Quality Performance Review" (QPR), le programme de conformité aux risques "Risk Compliance Program" (RCP) et le programme de révision de la conformité mondiale "Global Compliance Review" (GCR).

Les programmes de surveillance et de conformité de la qualité sont administrés à l'échelle mondiale et sont cohérents dans leur approche par les entreprises membres, y compris la nature et l'étendue des tests et des rapports.

La Société compare les résultats de ses programmes de surveillance interne avec ceux de tous les programmes d'inspection externes et prend les mesures appropriées.

### **4.7.1 Contrôles internes et programmes d'évaluation**

#### **4.7.1.1 Contrôles internes**

Nos contrôles internes évaluent:

- l'exécution des missions conformément aux standards, législations et réglementations applicables et conformément aux procédures et politiques de KPMG International ;
- la conformité avec les procédures et politiques de KPMG International ; et
- la pertinence, l'adéquation et le bon fonctionnement des politiques et des procédures clés de contrôle qualité.

Les résultats et les leçons tirés des programmes intégrés de contrôle interne sont diffusés à l'interne et des actions appropriées sont prises au niveau local, régional et international. Nos procédures de contrôles internes contribuent également à l'évaluation si notre système de contrôle qualité est développé de manière appropriée, est effectivement implémenté et fonctionne effectivement.

Deux programmes formels d'inspection ont été développés et sont administrés par KPMG International: le Quality Performance Review (QPR) Program et le Risk Compliance Program (RCP). Ils sont exécutés annuellement dans l'ensemble des fonctions Audit, Tax & Legal, Advisory et Accounting. En outre, tous les sociétés membres de KPMG sont concernées au minimum tous les 3 ans par des contrôles inter fonctionnels Global Compliance Reviews (GCRs). La participation à ces programmes QPR, RCP et GCR conditionne le maintien des sociétés au sein du réseau KPMG.

### **Audit Quality Performance Reviews (QPRs)**

Le programme QPR nous permet d'évaluer nos performances au niveau des missions et d'identifier les possibilités d'améliorer la qualité de nos missions.

#### **Une approche basée sur le risque**

Chaque Responsable de Mission est susceptible de faire l'objet d'un contrôle au minimum une fois tous les 3 ans. Une approche basée sur l'identification et la gestion de risques est utilisée pour sélectionner les missions à passer en revue. KPMG Réviseurs d'Entreprises réalise le programme QPR annuel conformément aux instructions QPR de KPMG International.

Les examens sont effectués au niveau de KPMG Réviseurs d'Entreprises et sont suivis à l'échelle régionale et mondiale. Les examens QPR sont supervisés par un évaluateur principal expérimenté, indépendant de la Société.

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

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

Une formation est offerte aux équipes d'examen et aux autres personnes chargées de superviser le processus, en mettant l'accent sur les sujets de préoccupation identifiés par les organismes de surveillance de l'audit et sur la nécessité d'être aussi rigoureux que les examinateurs externes.

#### **Évaluations QPR audit**

Des critères cohérents sont utilisés pour déterminer les scores relatifs à la mission d'audit et pour les évaluations des sociétés d'audit.

Les missions d'audit sélectionnées pour examen sont jugées comme suit: Satisfaisantes, Amélioration requise ou Insatisfaisante.

#### **Rapportage**

Les constats que le programme QPR nous a permis d'obtenir sont diffusés aux professionnels de la Société via des communications écrites, des outils internes de formation et à l'occasion de réunions périodiques regroupant des Responsables de Mission, des managers et des collaborateurs. L'accent est également mis sur ces aspects lors de programmes d'inspection ultérieurs pour quantifier l'amélioration permanente.

Les Responsables de Mission sont informés de toutes les notes inférieures à Satisfaisant (définies 'Performance Improvement Needed' ou 'Unsatisfactory') de leurs missions transfrontalières. En outre, les Responsables de Mission sont informés si une filiale de leur client group est auditée par une société membre au sein de laquelle le programme QPR a révélé l'existence de problèmes de qualité significatifs.

### **Risk Compliance Program (RCP)**

KPMG International maintient et développe des politiques et processus de contrôle de la qualité qui sont applicables à toutes les sociétés membres. Ces politiques et processus, et leurs procédures connexes comprennent les exigences de la norme ISQC-1. Au cours du RCP annuel, nous procédons à un programme d'évaluation robuste composé d'un processus de documentation des contrôles et procédures liées à la contrôle de la qualité, le contrôle de la conformité connexe et le rapportage des exceptions, des plans d'action et conclusions.

Les objectifs du RCP sont:

- de suivre, de superviser, d'évaluer et de documenter, la conformité du système de contrôle qualité de la Société avec les politiques de gestion de la qualité et des risques et aux exigences légales et réglementaires applicables, dans la mesure où elles concernent des prestations de services ;
- fournir la base à la Société pour évaluer si la Société et son personnel respectent les normes professionnelles et exigences légales et réglementaires applicables.

Lorsque des lacunes sont identifiées, nous sommes tenus d'élaborer des plans d'action pertinents.

#### **Global Compliance Review Program (GCR)**

Chaque société membre est soumise à un GCR dirigé par l'équipe GCR de KPMG International (indépendante de la société membre) au moins une fois dans un cycle de trois ans.

Le GCR offre une validation externe de notre système de contrôle de la qualité, y compris:

- Notre engagement envers la qualité et la gestion des risques ('tone at the top') et la mesure dans laquelle la structure globale, la gouvernance et le financement soutiennent et renforcent cet engagement ; et
- L'exhaustivité et la robustesse de notre RCP.

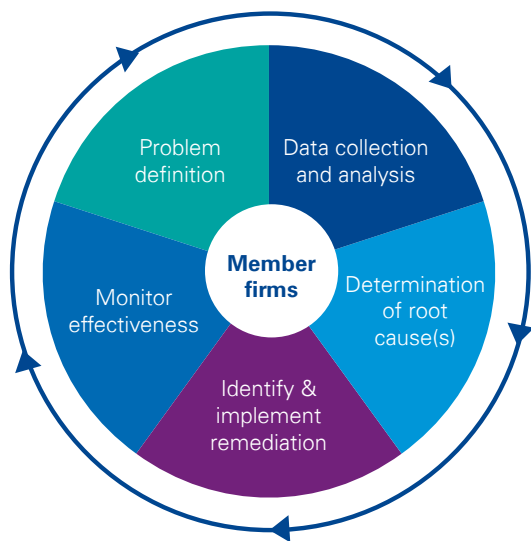
L'équipe de GCR effectuant l'examen est indépendante de KPMG Réviseurs d'Entreprises, ainsi qu'objective et connaît bien les politiques de qualité et de gestion des risques globales.

Avec l'équipe du GCR nous élaborons des plans d'action pour répondre à toutes les conclusions du GCR. Nos progrès en matière de plans d'action sont surveillés par l'équipe centrale du GCR. Les résultats sont communiqués au Global Quality & Risk Management Steering Group (GQRMSG) et, le cas échéant, à KPMG International et au leadership régional, afin d'assurer que des mesures correctives en temps opportun sont prises par la société membre concernée.

#### 4.7.1.2 Root Cause Analysis (RCA)

La Société effectue une analyse des causes profondes (RCA) afin d'identifier et de traiter les problèmes de qualité d'audit afin de les empêcher de se reproduire et d'aider à identifier les bonnes pratiques dans le cadre de l'amélioration continue. En 2017, la formation RCA mondiale basée sur nos principes 5-Step a été suivie par les personnes qui exécutent des RCA ou dirigent l'exécution des RCA. La formation offre une plateforme commune pour faire progresser les pratiques et les compétences associées au ressourcement, à la planification et à la conduite des RCA.

Les 5 principes de la RCA sont les suivants:



Il incombe aux sociétés membres d'exécuter les RCA et d'identifier et d'élaborer par la suite des plans d'action appropriés pour remédier les problèmes de qualité de l'audit identifiés.

Le directeur Audit de KPMG Réviseurs d'Entreprises est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre des plans d'action résultant de la RCA, y compris l'identification des propriétaires de solutions. Le Directeur Quality & Risk management surveille leur mise en œuvre.

#### 4.7.2. Recommandations d'amélioration

Au niveau mondial, à travers le Global Audit Quality Issues Council (GAQIC) et le GORMSG, KPMG International passe en revue les résultats des programmes de surveillance de la qualité, analyse les causes profondes et les plans d'action des sociétés membres et développe des actions globales supplémentaires selon les besoins.

Le GAQIC étudie les questions au niveau du réseau découlant des examens internes du contrôle de la qualité et des inspections externes, surveille les progrès réalisés en matière de qualité de l'audit et formule des recommandations au Global Audit Steering Group (GASG) sur les questions de qualité de l'audit.

À ce jour, les plans mondiaux de remédiation développés par KPMG International sont axés sur le changement de culture et de comportement à travers le réseau KPMG et sur la promotion d'une conduite cohérente de l'équipe de travail au sein des sociétés membres de KPMG. Les plans de remédiation ont été implémentés par le développement des formations, des outils et des conseils pour assurer la cohérence, s'assurer que les fondamentaux sont bons et que les meilleures pratiques sont partagées à travers le réseau.

#### 4.7.3 Contrôles et dialogues externes

##### 4.7.3.1 Contrôle réglementaire

En Belgique, la Société fait aussi l'objet de contrôles périodiques tels que définis par l'article 52 de la loi du 7 décembre 2016 portant organisation de la profession et de la supervision publique des réviseurs d'entreprises. Le dernier contrôle sur nos systèmes et procédures de qualité, y compris un échantillon de clients cotés, a été réalisé en 2014. La Société a pris en considération les constatations et recommandations reprises dans le rapport confidentiel résultant de ce contrôle réglementaire.

Au niveau international, KPMG International échange régulièrement des informations avec l'International Forum of Independent Audit Regulators (IFIAR) pour débattre des problèmes de qualité d'audit identifiés et des mesures prises pour y remédier au niveau du réseau.

##### 4.7.3.2 Commentaires reçus de la clientèle

Nous sollicitons activement auprès de nos clients, par des conversations personnelles et des enquêtes, des commentaires sur la qualité de services spécifiques assurés. Nous prenons en compte les commentaires ainsi reçus et prenons des mesures au niveau de la mission et au niveau de la Société afin de répondre aux mieux aux besoins de clients.

##### 4.7.3.3 Suivi des réclamations

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

## 5

# Informations financières

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

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

**Tax & Legal:** Conformité fiscale et légale, TVA et droits de douanes, transfer pricing, cotisations sociales, rémunération, pensions, avantages sociaux et planification des taxes transfrontalières.

**Advisory:** Conseil en matière de performances des entreprises, IT, gestion des risques financiers, deal advisory, forensic, risques liés à l'audit interne et conformité, services financiers aux entreprises, restructuration et transactions.

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

Pour les 12 mois de l'exercice clôturé le 30 septembre

Chiffre d'affaires par catégorie de service (en millions d'euros)	2017	2016
<b>KPMG Réviseurs d'Entreprises</b>	<b>69,1</b>	<b>66,9</b>
Missions de contrôle légal - entités d'intérêt public et entités membres d'un groupe d'entreprises dont l'entreprise mère est une entité d'intérêt public	37,7	36,7
Missions de contrôle légal – autres entités	20,5	19,2
Services autres que d'audit autorisés -entités contrôlées	3,9	5,8
Services autres que d'audit- autres entités (=entités non contrôlées)	7,0	5,2
<b>Autres sociétés membres de KPMG en Belgique</b>	<b>110,4</b>	<b>108,6</b>
KPMG Advisory	56,0	53,1
KPMG Tax & Legal Advisors	43,0	42,2
KPMG Experts-comptables	10,4	11,9
KPMG Certification	-	0,6
KPMG Eurometropole	0,3	0,2
KPMG Tax Services	0,7	0,6
<b>TOTAL</b>	<b>179,5</b>	<b>175,5</b>
Chiffres clés de KPMG Réviseurs d'Entreprises (en million d'euros à l'exception des ETP et des Associés)	2017	2016
Chiffre d'affaires	69,1	66,9
Total actif	30,6	59,0
Fonds propres	2,4	2,4
Total passif	28,2	56,6
Croissance	2,3%	9,1%
<b>Equivalents à temps plein (ETP)</b>	<b>463</b>	<b>422</b>
<b>Associés</b>	<b>24</b>	<b>24</b>

# 6

## Rémunération des associés

Les associés sont membres avec droit de vote, de sociétés à responsabilité limitée et n'ont pas de contrat de travail. La rémunération des associés comprend un montant de base ajouté d'une part variable qui est fixée lorsque que le bénéfice annuel de l'exercice a été déterminé.

Les associés prennent actuellement à leur charge leurs propres provisions pour pension.

L'attribution définitive de l'ensemble des éléments variables de la rémunération des associés – donc de la rémunération globale – est approuvée par un Partner's Committee après l'évaluation par le Directeur de la fonction de la contribution annuelle de chaque associé, selon le processus appliqué à l'ensemble du personnel de KPMG. Les politiques pour déterminer l'élément variable de la rémunération de

l'associé intègrent divers facteurs, dont la qualité du travail, l'excellence dans le service à la clientèle, la progression du chiffre d'affaires et de la rentabilité, le leadership et le respect des valeurs de KPMG. Il est expressément convenu que les associés ne sont pas rémunérés pour les services non-audit rendus à leurs clients d'audit.

Le Partner's Committee formule des recommandations sur les politiques de rémunération des associés et avalise le processus. Le Directeur de chaque fonction, conjointement avec un membre du Partner's Committee, examine individuellement la rémunération de chaque associé en se référant spécifiquement à leurs indicateurs de qualité reflétés dans les indicateurs individuels de qualité et de risque établis par le Directeur Quality & Risk Management.

# 7

# Organisation du réseau

## 7.1 Structure juridique

Les sociétés indépendantes membres du réseau KPMG sont affiliées à KPMG International, société coopérative de droit suisse.

KPMG International exerce ses activités au profit du réseau KPMG de sociétés membres mais ne fournit aucun service professionnel aux clients. Les services professionnels aux clients sont assurés exclusivement par ses sociétés membres.

L'une des principales raisons d'être de KPMG International est de faciliter la prestation, par les sociétés membres, de services de haute qualité à leurs clients en audit, en fiscalité et en conseil. Par exemple, KPMG International établit, met en œuvre et assure le maintien de politiques et de normes uniformes de travail et de conduite des sociétés membres et protège et promeut l'utilisation du nom et de la marque KPMG.

KPMG International est une entité juridiquement distincte de chacune des sociétés membres. KPMG International et les sociétés membres ne constituent pas un partenariat international ou une joint-venture ou un commanditaire ou un intermédiaire ni un partenariat entre elles. Aucune société membre n'a le pouvoir d'obliger ou d'engager KPMG International ni aucune autre société membre vis-à-vis de tiers, et KPMG International n'a le pouvoir d'obliger ou d'engager aucune société membre.

Le nom de chaque cabinet d'audit membre du réseau et les pays UE/EEE dans lesquels chaque société membre du réseau est qualifiée de commissaire (ou a son siège social, son administration centrale ou son établissement principal) sont disponibles dans l'annexe A4.

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

Les revenus agrégés générés par les sociétés membres d'audit de KPMG provenant des États membres de l'UE et de

l'EEE résultant du contrôle légal des comptes annuels et consolidés s'élevaient à EUR 2,7 milliards au cours de l'exercice clos le 30 septembre 2017. Les chiffres agrégés des recettes de l'audit statutaire UE / EEE sont présentés dans la meilleure mesure possible et convertis au taux de change moyen en vigueur au cours des 12 mois terminés le 30 septembre 2017.

## 7.2 Responsabilités et obligations des sociétés membres

En vertu des conventions conclues avec KPMG International, les sociétés membres sont tenues de se conformer aux politiques et aux réglementations de KPMG International, y compris aux normes de qualité, régissant leurs modalités de fonctionnement et les modalités de prestation de services aux clients pour une réelle compétitivité.

Cela implique de disposer d'une structure garantissant la pérennité et la stabilité de la société et de pouvoir adopter des stratégies mondiales, de partager des ressources (entrant et sortant), de fournir des services auprès de clients multinationaux, de gérer les risques et de déployer des méthodologies et des outils à l'échelle internationale. Chaque société membre assume la responsabilité de sa gestion et de la qualité de son travail.

Les sociétés membres s'engagent à adhérer à une série de Valeurs communes.

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

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



## 7.3 Assurance responsabilité professionnelle

Un niveau substantiel de couverture d'assurance est prévu en cas de réclamations pour négligence professionnelle. Cette assurance prévoit une couverture territoriale sur une base internationale et est principalement souscrite auprès d'un assureur "captif" qui est accessible à toutes les sociétés membres de KPMG.

## 7.4 Structure de gouvernance

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

### Global Council

Le Global Council se focalise sur les tâches de gouvernance de haut niveau et constitue un forum pour une discussion ouverte et des échanges entre les sociétés membres.

Il assume des fonctions équivalentes à une assemblée générale des actionnaires (à cela près que KPMG International n'ayant pas de capital social, il n'a que des membres, et non des actionnaires). Le Global Council, entre autres, élit le Président pour un mandat de quatre ans (renouvelable une fois) et approuve la nomination des membres du Global Board. Il comprend 58 sociétés membres, lesquels sont "membres" de KPMG International dans le sens du droit suisse. Les sous-titulaires sont généralement représentés indirectement par un membre.

### Global Board

Le Global Board est le principal organe de gouvernance et de surveillance de KPMG International. Les principales responsabilités du Global Board consistent à approuver la stratégie, à protéger et consolider la marque KPMG, à superviser la direction de KPMG International et à approuver les politiques et les réglementations. Il admet également des sociétés membres.

Le Global Board comprend le Président mondial, le Président de chacune des 3 régions – Amériques, zone Asie-Pacifique (ASPAC) et zone Europe, Moyen-Orient et Afrique (EMA) – et un certain nombre de senior partners de sociétés membres.

Le Global Board est dirigé par le Global Chairman, assisté par le Comité Exécutif, qui est composé du Global Chairman, du Chairman de chaque région et à l'instant de quatre autres senior partners des sociétés membres.

La liste des membres du Global Board au date de Octobre 1, 2017 est détaillé dans le [2017 International Annual Review](#).

L'un des autres membres du Global Board est élu administrateur principal par ceux des membres du Global Board qui ne sont pas également membres de l'Executive Committee of the Global Board (les membres "non exécutifs"). L'un des rôles clés de l'administrateur principal est d'assurer la liaison avec le Président mondial et les membres "non exécutifs" du Global Board.

### Global Management Team

Le Global Board a délégué certaines responsabilités Global Management Team. Ces responsabilités incluent le développement de la stratégie mondiale, en coopération avec l'Executive Committee. Le Global Management Team supporte également les sociétés membres avec leur exécution de la stratégie globale et ce comité s'occupe également du suivi des engagements et des responsabilités des sociétés membres. Le Président mondial est à la tête de ce comité, les autres membres sont, le Chief Operations Officer, Global Chief administrative Officer, les global function and infrastructure heads et le General Counsel.

La liste des membres du Global Management Team au date de Octobre 1, 2017 est détaillé dans le [2017 International Annual Review](#).

### Global Steering Groups

Les Global Steering Groups travaillent en étroite collaboration avec les dirigeants régionaux et les sociétés membres pour:

- établir et communiquer des politiques d'audit et de gestion de la qualité et des risques appropriées ;
- permettre des processus de risques efficaces et efficaces pour promouvoir la qualité de l'audit ; et
- identifier et atténuer de manière proactive les risques critiques pour le réseau.

Les Global Steering Groups agissent sous la supervision du Global Management Team. Le rôle du Global Quality & Risk Management Steering Group est détaillé dans le [KPMG International Transparency Report](#).

### **Regional Board**

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

De plus amples informations sur KPMG International et l'organisation de sa gouvernance sont reprises dans Appendix 1 to the [KPMG International Transparency Report](#).

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

Le Global Head of Quality, Risk and Regulatory nomme des Area Quality & Risk Management Leaders (ARLs).

Ceux-ci:

- évaluent l'efficacité des efforts de gestion de la qualité et des risques d'une société membre afin d'identifier et d'atténuer les risques importants pour la Société et le réseau ;
- surveillent activement l'alignement avec les stratégies et les priorités mondiales en matière de qualité et de gestion des risques ;
- partagent les meilleures pratiques en matière de gestion de la qualité et des risques ; et
- font rapport au Global Head of Quality, Risk and Regulatory.





# 8

# Déclaration relative aux contrôles internes

Les mesures et les procédures qui sont à la base du système de contrôle qualité de KPMG Réviseurs d'Entreprises et qui sont mises en évidence dans ce rapport, ont pour objectif de fournir une assurance raisonnable que les contrôles légaux des comptes réalisés par la Société respectent les lois et les réglementations applicables.

A cause de ces limitations inhérentes, le système de contrôle qualité ne vise pas à fournir une assurance absolue que les cas de non-conformité aux lois et aux règlements seraient empêchés ou détectés.

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

- la conception, le fonctionnement des systèmes de gestion de la qualité comme décrit dans ce rapport ;
- les constats des différents programmes de contrôle de conformité effectués par notre société (y compris le programme de contrôle international de KPMG International exposé à la Section 4.7.1. et nos programmes locaux de contrôle de conformité) ;
- constats suite aux inspections réglementaires et suivi ultérieur et / ou actions correctives.

Toutes ces preuves prises dans leur ensemble, le Directeur Audit confirme avec un degré d'assurance raisonnable que les systèmes de contrôle de qualité au sein de la Société ont fonctionné efficacement durant l'exercice clôturé au 30 septembre 2017.

En outre, le Directeur Audit confirme qu'une revue interne axée sur la conformité aux règles d'indépendance a été réalisée durant l'exercice clôturé au 30 septembre 2017.

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



**Karel Tanghe**  
**Administrateur unique**  
**Directeur Audit**  
KPMG Réviseurs d'Entreprises  
26 janvier 2018

A1

# Principales entités des activités

Nom de l'entité	Structure juridique	Statut réglementaire	Nature des activités
KPMG Réviseurs d'Entreprises	Société civile coopérative belge à responsabilité limitée	Cabinet d'audit belge agréé	Services d'audit
KPMG Conseils Fiscaux et Juridiques	Société civile coopérative belge à responsabilité limitée	Conseil Fiscal et Expert-comptable belge agréé	Conseil Fiscal et juridique
KPMG Experts-comptables	Société civile coopérative belge à responsabilité limitée	Conseil Fiscal et Expert-comptable belge agréé	Expertise comptable et conseil fiscal
KPMG Advisory	Société civile coopérative belge à responsabilité limitée	Aucun	Conseil
KPMG Tax Services	Société civile coopérative belge à responsabilité limitée	Conseil Fiscal et Expert-comptable belge agréé	Conseil fiscal et expertise comptable
KPMG Central Services	Groupement d'intérêt économique	Aucun	Services internes aux sociétés de KPMG en Belgique
KPMG Certification	Société coopérative belge à responsabilité limitée	Aucun	Conseil
Devtalk	Société anonyme	Aucun	Conseil
Axelia	Société anonyme	Aucun	Conseil
KPMG Eurométropole	Société privée à responsabilité limitée	Aucun	Conseil transfrontalier
KPMG Belgium	Société coopérative belge à responsabilité limitée	Aucun	Holding

# A2

# Entités d'intérêt public

La liste des clients d'audit ayant la qualité d'entités d'intérêt public pour lesquels KPMG Réviseurs d'Entreprise a signé une opinion d'audit lors de l'exercice clôturé au 30 septembre 2017, est reprise ci-dessous.

La définition de "entité d'intérêt public" est celle donnée par les dispositions de l'article 4/1 de la Code des sociétés.

## Sociétés cotées

AGEAS  
2VALORISE (FKA : 4ENERGY INVEST)  
AGFA-GEVAERT  
CENERGY HOLDINGS  
D'IETTEREN  
ELIA SYSTEM OPERATOR  
EURONAV  
EXMAR  
HUNTER MARITIME ACQUISITION CORPORATION  
KBC ANCORA  
KINEPOLIS GROUP  
QUEST FOR GROWTH  
SCHEERDERS VAN KERCHOVE'S VER.FABRIEKEN  
TELENET GROUP HOLDING  
VIOHALCO  
WERELDHAVE BELGIUM  
X-FAB SILICON FOUNDRIES

## Banques et entreprises d'assurance

ABK BANK  
AG INSURANCE  
ALLIANZ BENELUX (fka: ALLIANZ BELGIUM)  
BANK J. VAN BREDA & CO  
BANQUE DEGROOF PETERCAM- BANK DEGROOF PETERCAM  
BNY Mellon CSD  
BPOST BANK - BPOST BANQUE  
CURALIA  
DAS Rechtsbijstand  
DKV BELGIUM  
ERGO INSURANCE  
EULER HERMES EUROPE  
ING BELGIUM  
NN INSURANCE BELGIUM  
P&V VERZEKERINGEN  
RECORD BANK  
SOCIALE HOSPITALISATIEVERZEKERINGEN  
SOCIÉTÉ MUTUALISTE D'ASSURANCES DU BRABANT/ VERZEKERINGSMAATSCHAPPIJ VAN ONDERLINGE BIJSTAND VAN BRABANT  
THE BANK OF NEW YORK MELLON  
UNITED TAIWAN BANK  
VMOB HOSPIPLUS

# A3

## Valeurs de KPMG

Les professionnels au sein de KPMG travaillent ensemble pour offrir de la valeur ajoutée aux clients. Nous croyons fermement en un ensemble commun de valeurs qui guident notre comportement vis-à-vis de nos clients et de nos collègues:

Nous montrons l'exemple	À tous les niveaux, notre comportement illustre ce que nous attendons les uns des autres et de nos clients.
Nous travaillons ensemble	Nous mettons en valeur ce qu'il y a de mieux chez chacun et bâtissons des relations professionnelles solides et fructueuses.
Nous respectons les individus	Nous respectons les gens pour ce qu'ils sont et pour leur connaissance, leurs compétences et leurs expériences en tant qu'individu et membre de l'équipe.
Nous clarifions les faits et présentons nos conclusions	En remettant en question les hypothèses et en nous en tenant aux faits, nous renforçons notre réputation de conseillers fiables et objectifs.
Nous communiquons ouvertement et honnêtement	Nous partageons souvent les informations, idées et points de vue de manière constructive et nous gérons les situations difficiles avec courage et impartialité.
Nous nous engageons envers la collectivité	Nous nous comportons en citoyens responsables de leur entreprise, en élargissant nos compétences, notre expérience et nos perspectives et en œuvrant pour la collectivité.
Surtout, nous agissons en toute intégrité	Nous nous efforçons sans cesse d'afficher un professionnalisme irréprochable, de prodiguer des conseils avisés et de préserver absolument notre indépendance.



# A4

# Liste des sociétés d'audit agréées dans les pays UE/EEE

## As at 30 September 2017

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

décision 2005/909 / CE de la Commission. Il est préparé par KPMG International Cooperative («KPMGI»), une entité suisse qui n'offre aucun service professionnel aux clients. À la connaissance de KPMGI, la liste est exacte au 30 septembre 2017. Cependant, KPMGI ne peut pas garantir et ne garantit pas son exactitude à un moment donné.

Location	Firm Name
Austria	KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	KPMG Alpen-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	KPMG Alpen-Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	KPMG Austria GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	KPMG Niederösterreich GmbH, Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	Plan Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Linz)
Austria	Plan Treuhand GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft (Wien)
Austria	Securitas Revisions- und Treuhandgesellschaft m.b.H.
Austria	T&A Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft mbH
Austria	Treuhand - Salzburg GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	K 17 Wirtschaftsprüfungs GmbH
Austria	K 41 Wirtschaftsprüfungs GmbH
Austria	KPMG Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungs GmbH
Austria	KPMG Burgenland Wirtschaftstreuhand GmbH
Austria	SKP Schüßling, Kofler & Partner GmbH Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft
Austria	THS Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsgesellschaft m.b.H.
Belgium	KPMG Bedrijfsrevisoren/KPMG Réviseurs d'Entreprises
Bulgaria	KPMG Bulgaria OOD
Croatia	KPMG Croatia d.o.o. za reviziju
Cyprus	KPMG Limited
Czech Republic	KPMG Ceska republika Audit, s.r.o.
Denmark	KPMG P/S

Location	Firm Name
Estonia	KPMG Baltics OÜ
Finland	KPMG Oy Ab
Finland	KPMG Julkishallinnon Palvelut Oy
France	Avignon Experts Comptables
France	CEGEST
France	FUTIN Associés
France	KPMG Audit DFA S.A.S.
France	KPMG Audit Est S.A.S.
France	KPMG Audit FS I S.A.S.
France	KPMG Audit ID S.A.S.
France	KPMG Audit IS S.A.S.
France	KPMG Audit Nord S.A.S.
France	KPMG Audit Normandie S.A.S.
France	KPMG Audit Ouest S.A.S.
France	KPMG Audit Paris et Centre S.A.S.
France	KPMG Audit Rhône Alpes Auvergne S.A.S.
France	KPMG Audit Sud-Est S.A.S.
France	KPMG Audit Sud-Ouest S.A.S.
France	KPMG SA
France	KPMG Tartaroli
France	SALUSTRO REYDEL S.A.
France	SAS de Commissaires aux Comptes Berthoud Coldefy Chaballier
France	SEGEC
France	SGADG
Germany	KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany	ATH Allgemeine Treuhandgesellschaft mbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Germany	EUREVISIO GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Germany	KPMG Bayerische Treuhandgesellschaft Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft
Germany	KPMG Prüfungs-und Beratungsgesellschaft für den Öffentlichen Sektor Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Gibraltar	KPMG Limited
Greece	KPMG Certified Auditors AE
Hungary	KPMG Hungária Kft./KPMG Hungary Ltd.
Iceland	KPMG ehf.
Ireland	KPMG
Italy	KPMG S.p.A.
Italy	KPMG Audit S.p.A.
Latvia	KPMG Baltics SIA
Liechtenstein	KPMG (Liechtenstein) AG
Lithuania	'KPMG Baltics' UAB
Luxembourg	KPMG Luxembourg
Malta	KPMG

Location	Firm Name
Netherlands	KPMG Accountants N.V.
Norway	KPMG Holding AS
Norway	KPMG AS
Poland	KPMG Audyt Sp. z.o.o.
Poland	KPMG Audyt Sp. z.o.o. Sp. Komandytowa
Portugal	KPMG & Associados - Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A.
Romania	KPMG Audit SRL
Slovakia	KPMG Slovensko spol. s r.o.
Slovenia	KPMG Slovenija, podjetje za revidiranje, d.o.o.
Spain	KPMG Auditores, S.L.
Sweden	KPMG AB
United Kingdom	KPMG LLP
United Kingdom	KPMG Audit Holdings Limited
United Kingdom	KPMG Audit Plc
United Kingdom	KPMG Holdings Limited
United Kingdom	KPMG Overseas Services Limited





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

