

L'après-pandémie : Cinq questions que les organisations devraient se poser sur l'audit interne

Table des matières

Introduction	2
1. L'organisation devrait-elle avoir une fonction d'audit interne?	2
2. Quels moyens les fonctions d'audit interne de premier plan se donnent-elles aujourd'hui?	3
3. Comment la fonction d'audit interne s'y prend-elle pour prévoir l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution de risques existants et pour s'y adapter?	4
4. Comment tenir la direction responsable de la prise en considération des constatations de l'audit et de la mise en œuvre des mesures correctrices?	5
5. Comment la fonction d'audit interne détermine-t-elle les risques et les questions liées au contrôle qu'il convient de communiquer?	6
Conclusion	7

Introduction

La pandémie de COVID-19 amène les entreprises à poursuivre leurs activités dans un contexte économique nouveau et incertain. La présente publication porte sur l'augmentation du nombre et de la complexité des risques auxquels sont exposées les organisations en ces temps de turbulences, et surtout sur la façon dont la fonction d'audit interne peut s'adapter pour « générer de la valeur » tout en contribuant à atténuer ces risques. Elle dresse la liste des cinq questions les plus importantes auxquelles les organisations devraient être en mesure de répondre pour surveiller efficacement l'audit interne.

1. L'organisation devrait-elle avoir une fonction d'audit interne?

Ici comme ailleurs, les organisations essaient tant bien que mal de réduire au minimum l'effet sur leurs activités des perturbations provoquées par la pandémie de COVID-19, tout en s'adaptant à la nouvelle réalité. En outre, elles savent que la reddition de comptes sera particulièrement complexe, vu l'accroissement des attentes relatives à la gouvernance, les risques émergents et les nouveaux règlements à appliquer. L'audit interne peut jouer un rôle critique dans la capacité d'une organisation à s'acquitter de ses responsabilités en matière de gouvernance au sortir de la crise.

La pandémie de COVID-19 continue de perturber l'économie et la vie quotidienne des Canadiens, et pousse les divers ordres de gouvernement et leurs organismes à mettre en place des programmes d'allègement et d'autres mesures d'atténuation. Les entreprises qui ont reçu des subventions ou de l'aide de l'État seront probablement soumises à une surveillance accrue des autorités de réglementation et de la population. De surcroît, elles devront continuer à respecter des normes rigoureuses en matière de conformité – pour leur protection et, plus largement, celle des marchés.

L'audit interne a une double utilité pour les organisations : il permet aux dirigeants de s'acquitter plus efficacement de leurs responsabilités et fournit à ceux-ci une assurance objective relativement à la qualité des contrôles internes. Ainsi, la fonction d'audit interne peut aider l'organisation à gérer les risques, les processus et les contrôles et, partant, à atteindre ses principaux buts et objectifs stratégiques et à réduire la surveillance exercée à son endroit par les autorités de réglementation. Elle peut aussi, au besoin, aider la direction à produire ses attestations concernant la fraude et les contrôles à l'égard de l'information financière.

La taille et la maturité de l'organisation sont des facteurs importants à prendre en considération, car l'audit interne n'est pas toujours nécessaire. Les petites organisations peuvent estimer que les mécanismes de surveillance en place leur permettent d'obtenir une assurance suffisante. L'autosurveillance, la supervision directe par le propriétaire ou la direction, la sécurité des systèmes d'information et les contrôles en matière de santé et sécurité sont autant d'exemples de ces mécanismes de surveillance. Il est donc possible que les mesures de gestion des risques adoptées dans les petites organisations leur fournissent un niveau d'assurance acceptable et rendent inutile une fonction d'audit interne structurée. Les organisations devraient néanmoins tenir compte de la valeur que les services de certification et services-conseils indépendants leur confèrent en les aidant à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance.

L'évolution des circonstances appelle généralement des ajustements pouvant exposer les organisations de grande taille et plus complexes à des risques supplémentaires qui commandent plus d'efforts de surveillance et de contrôle ainsi qu'une expertise accrue. Prenons l'exemple d'une organisation qui, pour tirer son épingle du jeu sur un marché affecté par la pandémie, pénètre de nouveaux marchés ou lance de nouvelles gammes de services ou de produits. Une fonction d'audit interne peut l'aider à composer avec un plus grand nombre de risques et conseiller judicieusement la direction à mesure que les processus et contrôles nécessaires sont mis en place.

2. Quels moyens les fonctions d'audit interne de premier plan se donnent-elles aujourd'hui?

Ce sont les risques émergents et les tendances au chapitre des meilleures pratiques de contrôle interne qui devraient orienter le choix des nouveaux outils et des nouvelles compétences à acquérir, telle l'expertise en analyse de données et en cybersécurité.

Les organisations s'attendent à un retour à la normale (qui sera probablement différente de celle d'avant, pandémie oblige), sans toutefois vraiment savoir quand et comment ce retour se produira. Entrent en scène les fonctions d'audit interne, avec leurs compétences et leur expérience sans pareilles pour gérer l'incertitude. En effet, les équipes d'audit interne sont formées pour cerner les risques et s'y attaquer.

Il est essentiel que ces équipes perfectionnent et actualisent constamment leurs compétences pour pouvoir composer avec les défis que leur organisation doit relever dans le contexte actuel, y compris les nouveaux risques associés aux cybermenaces et aux atteintes à la réputation. Pour trouver la bonne combinaison de compétences, il faut regarder le profil de risque de l'organisation et la stratégie ou le plan d'audit devant servir à fournir l'assurance nécessaire sur les contrôles qui ont été mis en place pour ramener les risques à un niveau acceptable. Dans tous les cas, il est impératif que cette combinaison de compétences donne à la fonction d'audit interne les moyens voulus pour mener à bien le plan d'audit.

Les fonctions d'audit interne les plus efficaces recrutent des employés provenant d'horizons professionnels divers qui correspondent aux activités et aux secteurs de risque de l'entreprise (par exemple des ingénieurs, des actuaires, des experts en TI ou en soins de santé). Avant d'approuver le plan d'audit, les responsables de la surveillance doivent se demander si la combinaison de compétences en présence est suffisante pour assurer l'exécution du plan.

En plus de s'attaquer aux incidences immédiates de la pandémie, les organisations doivent se préparer à l'après-pandémie. Les fonctions d'audit interne ont de plus en plus souvent recours à de nouveaux outils comme l'analyse de données pour la réalisation de certains tests ou pour la surveillance et l'audit en continu, et elles s'en servent aussi pour l'analyse prévisionnelle. La technologie et les logiciels devenant de plus en plus perfectionnés et conviviaux, l'analyse de données continuera de se répandre, d'autant plus que le télétravail se pérennise. Certaines fonctions d'audit interne ont un expert en analyse de données au sein de leur équipe, tandis que d'autres externalisent cette activité.

Plus que jamais, les organisations doivent pouvoir compter sur le soutien de leur fonction d'audit interne pour la gouvernance des TI et la cybersécurité, en particulier pour ce qui est des risques importants comme les cyberattaques, qui peuvent perturber les activités encore plus qu'elles ne le sont déjà ou se traduire par une atteinte à la vie privée ou la perte de renseignements confidentiels. Les organisations doivent s'interroger en permanence sur les moyens de répondre aux nouveaux risques.

3. Comment la fonction d'audit interne s'y prend-elle pour prévoir l'apparition de nouveaux risques ou l'évolution de risques existants et pour s'y adapter?

La fonction d'audit interne doit maintenir un dialogue permanent avec les membres de la haute direction et les autres parties prenantes internes et externes au sujet des initiatives, des tendances externes, des meilleures pratiques et des projets les plus récents.

Les organisations doivent composer avec un large éventail de facteurs de risque externes et internes. Pour la plupart d'entre elles, les perturbations liées à la pandémie de COVID-19 représentent à l'heure actuelle la principale source de risque. Toutefois, il existe habituellement d'autres risques, notamment :

- la perte de données découlant d'une cyberattaque;
- des anomalies significatives dans les états financiers découlant de changements dans la composition de l'équipe de direction;
- le risque d'avoir à subir des pénalités ou une atteinte à la réputation découlant du non-respect de nouvelles exigences réglementaires;
- la perte de revenus découlant de la concurrence (entités, produits ou services concurrents);
- une baisse de la notation de crédit découlant de la conjoncture économique;
- des problèmes d'ordre juridique et réglementaire découlant de prises de contrôle hostiles;
- des dépassements de coûts découlant de modifications comme la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion intégré;
- des pertes financières découlant de grands projets d'investissement;
- des dépenses extraordinaires découlant des changements climatiques et de faits environnementaux;
- une baisse de la demande en raison de changements sociaux et culturels;
- une diminution de la part de marché découlant de changements technologiques et d'innovations d'organisations concurrentes;
- des frais supplémentaires découlant de changements à la tête de l'État ou de modifications des politiques gouvernementales;
- une baisse des marges découlant de variations des prix des marchandises, du pétrole et du gaz, et d'autres intrants.

La situation entourant la pandémie de COVID-19 continue d'évoluer, et la majorité des organisations se concentrent désormais sur le retour à la normale, dans la mesure du possible. Alors que les organisations s'adaptent à la nouvelle normalité, les responsables de la surveillance doivent s'assurer que la fonction d'audit interne a prévu les différents risques et évalué leur incidence sur les objectifs et les ressources de l'organisation de même que sur le plan d'audit.

La fonction d'audit interne doit se montrer proactive et maintenir un dialogue permanent avec les membres de la haute direction et les autres parties prenantes internes et externes au sujet des initiatives, des projets et des faits nouveaux externes les plus récents. S'il y a lieu, le conseil peut lui aussi jouer un rôle en informant la fonction d'audit interne de tout changement important prévu touchant la planification.

4. Comment tenir la direction responsable de la prise en considération des constatations de l'audit et de la mise en œuvre des mesures correctrices?

La direction constituera toujours la première ligne de défense pour prévenir les risques ou pour les détecter et y répondre. Par conséquent, on doit aussi s'attendre à ce qu'elle procède avec diligence à la mise en œuvre des améliorations des contrôles recommandées par la fonction d'audit interne.

Si nombre d'entreprises peinent aujourd'hui à composer avec les difficultés découlant de la COVID-19, c'est en partie à cause du peu d'attention accordée par le passé à la continuité des activités. La fonction d'audit interne est souvent la mieux placée pour faire comprendre à la direction les répercussions de ces difficultés sur les risques et les occasions qui se présentent à l'organisation, et pour nourrir une réflexion approfondie sur les mesures prises et prévues.

La fonction d'audit interne doit être responsable de l'adaptation des programmes de suivi et de communication en ce qui a trait à l'avancement des plans d'action de la direction découlant des constatations de l'audit. Elle peut, par exemple, établir des points de contrôle à intervalles réguliers ou effectuer des audits de suivi, ce qui lui donnera l'occasion d'examiner en détail les mesures correctrices et de recueillir des éléments probants pour étayer la conclusion de la direction sur la question de savoir si les plans d'action ont été menés à bien. Les résultats de ces mesures de suivi doivent être communiqués aux responsables de la surveillance.

S'il y a lieu, le conseil doit déterminer si la direction s'emploie à concevoir et à réaliser des plans d'action pour atténuer les risques liés aux constatations de l'audit interne. L'état d'avancement des plans d'action en cours doit faire l'objet d'un rapport. De même, les plans d'action accusant un retard important, l'identité des cadres responsables, les échéances et les raisons du retard doivent être communiqués au conseil à chaque réunion.

Lorsque la direction ne respecte pas les échéanciers fixés pour les mesures à prendre, le conseil peut décider d'inviter le cadre responsable à fournir un plan modifié et actualisé. Travailler de façon proactive à la responsabilisation de la direction renforce l'engagement du conseil à l'égard des mesures correctrices et montre à la haute direction qu'il est important de régler les problèmes révélés par les constatations de l'audit.

Il peut arriver que la direction décide de ne pas prendre de mesures correctrices liées à une constatation d'audit. En pareil cas, la fonction d'audit interne doit consigner le fait que la haute direction comprend et accepte le risque, et elle doit ensuite en informer le conseil.

5. Comment la fonction d'audit interne détermine-t-elle les risques et les questions liées au contrôle qu'il convient de communiquer?

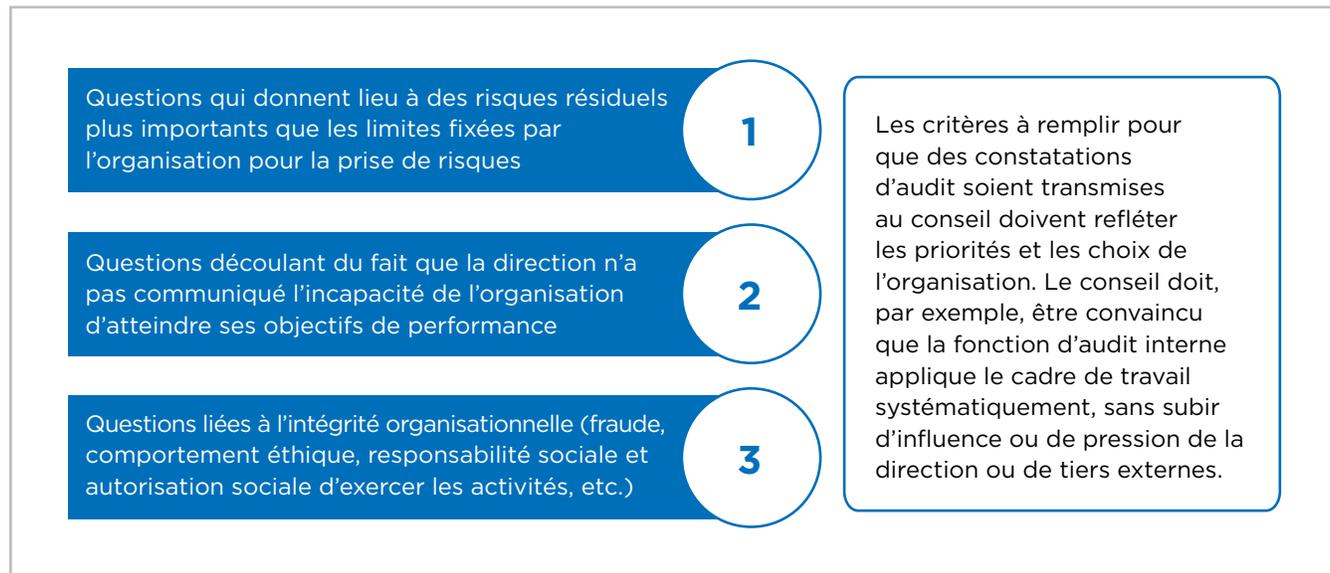
Pour déterminer si un risque ou une question liée au contrôle mérite une attention particulière, il faut exercer son jugement, d'où l'importance de définir certains critères.

En ce qui concerne la COVID-19, la fonction d'audit interne, on peut le comprendre, navigue en territoire inconnu. Les entreprises sont exposées à une multitude de risques et de questions liées au contrôle qui ne s'étaient jusqu'alors jamais présentés, mais qui exigent une réponse rapide, et ce, dans un contexte qui évolue d'heure en heure.

En cette période difficile, la fonction d'audit interne peut et doit aider l'organisation à gérer les risques les plus critiques que la pandémie de COVID-19 entraîne ou amplifie. Alors que les chefs d'entreprises concilient les deux impératifs que sont la gestion de crise et la continuité des activités, la fonction d'audit interne peut les aider à prendre des décisions éclairées en appréciant les risques et occasions.

Il est possible d'établir des critères pour fournir des indications sur ce que la fonction d'audit interne doit communiquer à la direction et, s'il y a lieu, au conseil. Les critères doivent en premier lieu être conformes aux normes applicables, qui précisent que les constatations d'audit importantes, comme les risques (notamment les risques de fraude) et les questions liées au contrôle, doivent être communiquées au conseil. La fonction d'audit interne doit s'en remettre à son jugement pour déterminer si des risques ou des questions liées au contrôle sont suffisamment importants pour être communiqués au conseil, ce qui justifie en soi la définition de critères. Voici trois catégories de constatations ou de faits qu'il convient habituellement de communiquer au conseil.

TROIS CATÉGORIES DE CONSTATATIONS OU DE FAITS QU'IL CONVIENT HABITUELLEMENT DE COMMUNIQUER AU CONSEIL



Conclusion

Un grand nombre de fonctions d'audit interne ont accru leur visibilité au sein de leur organisation en se donnant les moyens d'apporter une plus grande valeur stratégique (la valeur étant définie par les principales parties prenantes, dont le conseil, le comité d'audit, les cadres hiérarchiques ainsi que les autres fonctions de l'organisation axées sur les risques).

Dans le contexte actuel, la fonction d'audit interne doit s'attacher :

- à fournir une assurance objective et à formuler des recommandations utiles qui aideront l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques tout en répondant de façon efficace et efficiente aux risques pertinents;
- à être stratégique, agile, avertie, ouverte à la collaboration et compétente.

Il viendra un moment où les activités reprendront selon une nouvelle normalité. L'équipe d'audit interne qui est sollicitée dès maintenant pour fournir des conseils avisés et préparer l'organisation à ces lendemains sortira grandie de l'expérience, ce qui lui permettra de générer encore plus de valeur pour le service et l'entreprise.