

# — at the — TONE TOP®

L'essentiel sur la gouvernance à destination des administrateurs,  
des comités d'audit et du management des organisations.

Numéro 100 | Août 2020

## Le rôle du conseil d'administration pour l'évolution du plan d'audit interne

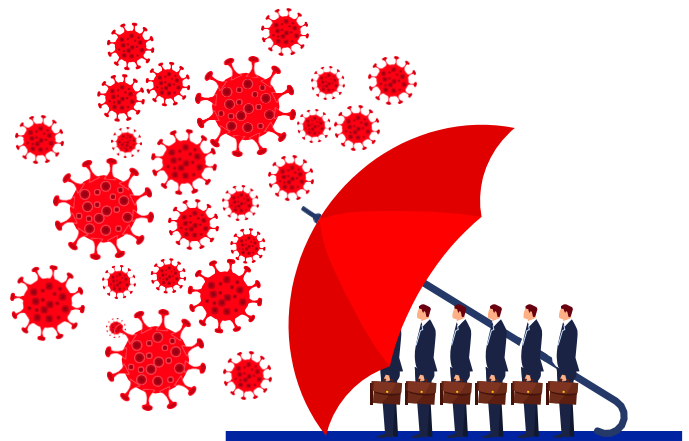
La pandémie de COVID-19 a contraint les organisations à mettre la gestion de crise et la continuité d'activité au premier rang de leurs priorités, et à étudier le meilleur moyen d'exploiter les nouvelles technologies pour s'adapter à l'évolution rapide du monde des affaires et de la société. En effet, en moins de six mois, la pandémie a imposé une nouvelle normalité partout dans le monde : désormais, chacun est prêt à anticiper, gérer et accepter le changement – un changement souvent radical.

Alors que la pratique du télétravail pourrait devenir la norme, ce nouveau contexte aura indéniablement des répercussions sur les modalités d'opération des entreprises à long terme. Quelles seront les nouvelles dispositions prises en matière de cybersécurité pour protéger l'armada de travailleurs à domicile ? Quels sont les risques associés au retour au bureau des collaborateurs ? Qu'advient-il de la culture de l'organisation lorsque les moyens de communication tels que Blink, Zoom ou encore Slack auront pris le pas sur les échanges de visu au sein des bureaux ?

Il y a fort à parier que l'impact de la pandémie sur la gouvernance globale imposera d'examiner de près les pratiques de gestion des risques et les contrôles existants. À cet égard, le management devra à nouveau s'investir dans l'élaboration et l'exécution d'un plan d'audit interne souple et évolutif.

### Un siècle mouvementé

Le XXI<sup>e</sup> siècle a toujours été **en proie aux crises**. À commencer par le bug de l'an 2000, le monde de l'entreprise a en effet connu de profonds bouleversements, essentiellement causés par des scandales et des évolutions technologiques.



De ces bouleversements s'est ensuivie l'adoption d'un certain nombre de réformes réglementaires telles que la loi Sarbanes-Oxley (*Sarbanes-Oxley Act*) de 2002, la loi Dodd-Frank (*Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*) de 2010 et, plus récemment, le flot d'acronymes sur la protection des données personnelles (RGPD, CCPA, LPRPDE, LGPD) engendré par la révolution numérique.

Toutes ces réglementations présentent des similitudes : elles sont nées d'une crise, ont inspiré de nouvelles pratiques de gestion des risques et ont toutes contraint les conseils d'administration à déchiffrer comment ces changements impacteraient leur rôle au sein de l'organisation.

Si l'on ignore encore quelles seront sur le long terme les conséquences de la pandémie en matière de gestion des risques, à court terme le besoin d'une meilleure communication et d'un plus grand consensus semblent s'imposer entre le conseil d'administration, l'exécutif et l'audit interne. Une [enquête](#) réalisée en juin dernier par l'Audit Executive Center de l'IIA auprès de responsables de l'audit interne nord-américains a révélé que la plupart d'entre eux prévoyaient que l'audit interne réalise des mises à jour de l'évaluation des risques et que les plans d'audit deviennent plus fréquents à l'avenir.



## À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 149  
Lake Mary, FL 32746, USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org).

Cette plus forte récurrence s'explique en partie par le caractère soudain et imprévisible de l'apparition et de la propagation du COVID-19. Jusqu'à présent, la plupart des évaluations des risques ne faisaient pas explicitement mention des pandémies mondiales. Sans surprise, près d'un tiers des répondants appartenant à des secteurs fortement touchés par la crise, ceux en contact direct avec la clientèle – distribution, agroalimentaire et tourisme notamment – prévoient de revoir significativement la fréquence des exercices d'évaluation des risques.

Toutefois, cette démarche ne servira pas à grand-chose si les organisations ne sont pas en mesure d'adapter rapidement leurs plans d'audit pour prendre en compte les dernières évaluations.



Source : Knowledge Brief AEC, COVID-19: Longer-Term Impact on Internal Audit (COVID-19 : quelles répercussions sur l'audit interne à long terme ?)

## ADMINISTRATEURS : QUELLES QUESTIONS POSER ?

Les évaluations des risques et les plans d'audit seront sans doute très différents dans le « Monde d'après ». Pour contribuer à l'élaboration de plans d'audit efficaces et rapidement exécutables, le management doit tenir compte de la rapidité d'émergence des nouveaux risques, des effets disruptifs des technologies et de la capacité de l'audit interne à fournir une assurance indépendante efficace. Les conseils d'administration doivent être prêts à poser des questions délicates aux cadres exécutifs et à l'audit interne, tout en s'interrogeant eux-mêmes, afin non seulement d'évaluer l'efficacité de la gestion des risques émergents et disruptifs mais également de déterminer si les conditions sont réunies au sein de l'organisation pour soutenir les efforts dans ce domaine :

- » Quelle est la stratégie de l'équipe dirigeante en ce qui concerne le traitement des risques émergents et disruptifs ?
- » Comment le management exécutif implique-t-il l'audit interne dans le processus d'évaluation des risques émergents ?
- » L'audit interne est-il en mesure de procéder à une évaluation continue des risques ?
- » Comment l'audit interne emploie-t-il les technologies (analyses de données, robotisation des processus, intelligence artificielle) pour servir l'évaluation continue des risques ?
- » L'audit interne dispose-t-il d'un processus spécifique pour réexaminer et actualiser régulièrement les plans d'audit afin d'y intégrer les dernières évaluations des risques ?
- » De quelle manière le conseil d'administration contribue-t-il à l'élaboration de plans d'audit souples et rapidement exécutables ?
- » Le conseil d'administration favorise-t-il proactivement la communication avec l'audit interne ?
- » De quelle manière le conseil d'administration encourage-t-il l'amélioration continue en matière de traitement des risques ?

Fort heureusement, cette même enquête a aussi révélé que les professionnels de l'audit interne étaient parfaitement capables d'adapter rapidement leurs plans d'audit en situation de pandémie. Dans chaque secteur, au moins 6 répondants sur 10 prévoient d'actualiser plus régulièrement les plans d'audit, à commencer par le secteur de l'enseignement (74 %) et les secteurs en contact direct de la clientèle (72 %).

Malheureusement, la majorité des répondants (63 %) ne prévoient aucune intensification des échanges formels et informels avec les comités d'audit ; seuls 34 % d'entre eux l'envisagent vraiment.

## Réflexions d'avant-crise

Bien avant l'apparition du COVID-19, les administrateurs s'intéressaient déjà aux effets des risques disruptifs sur la gestion des risques. Selon l'enquête 2019 « Audit Committee Pulse Survey » de KPMG, près de 6 membres de comité d'audit sur 10 estiment que l'audit interne pourrait maximiser sa valeur en préservant une certaine souplesse dans ses plans d'audit afin de pouvoir s'adapter plus rapidement à l'évolution de l'activité et des risques. Un peu plus de la moitié des répondants pensent que l'audit interne pourrait axer son plan d'audit sur d'autres catégories de risques prioritaires ainsi que sur les contrôles correspondants.

**Q** In your opinion, what steps can internal audit take to maximize its value to the organization? (Select all that apply)

	Total	ASPAC	US/Canada	Europe	Latin America	Middle East	US	Japan	Canada	Brazil
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Maintain flexibility in audit plan to adjust to changing business and risk conditions	57%	54%	57%	60%	58%	52%	66%	54%	45%	51%
Focus audit plan on other key areas of risk (e.g., cyber security, and key operational and technology risks) and related controls	52%	35%	56%	59%	65%	60%	65%	11%	42%	67%
Focus audit plan on effectiveness of company's risk management processes generally	49%	47%	45%	51%	57%	52%	52%	35%	34%	58%
Improve talent and expertise in internal audit organization	44%	64%	31%	40%	37%	45%	36%	80%	24%	27%
Add culture considerations to existing audits or conduct a stand-alone culture audit	29%	24%	23%	33%	37%	39%	24%	22%	21%	41%
Other	2%	1%	2%	2%	<1%	4%	1%	1%	2%	1%
Company does not have an internal audit function	9%	2%	22%	9%	4%	6%	13%	2%	34%	7%
n	1305	376	353	276	221	77	205	185	148	119

Multiple Responses Allowed

Source : KPMG, enquête 2019 « Audit Committee Pulse Survey », *Keeping pace with disruptive risk and digital transformation (S'adapter aux risques disruptifs et à la transformation numérique)*

## ADMINISTRATEURS : QUELLES SONT LES PROCHAINES ÉTAPES ?

**De nombreuses publications** contiennent des conseils avisés pour aider les dirigeants à exercer au mieux leur rôle de supervision des activités d'assurance indépendante en matière de gestion des risques. L'IIA, en collaboration avec l'IFAC (International Federation of Accountants), a ainsi publié *Six recommandations pour aider les comités d'audit à s'adapter aux défis de la « nouvelle normalité » (Six Recommendations for Audit Committees Operating in the "New Normal")*. Ces recommandations procurent une base solide sur laquelle les administrateurs peuvent s'appuyer pour ajuster leur rôle de supervision dans le « Monde d'après ».

**Se tenir informés.** Les comités d'audit doivent avoir une idée et une compréhension précises des zones de risque et l'audit interne devrait y contribuer en leur communiquant des évaluations opportunes. Dans le « Monde d'après », ces évaluations devraient être plus fréquentes, voire continues.

**Communiquer et collaborer.** Les comités d'audit ne cessent d'étendre leurs responsabilités de supervision. Il est donc essentiel que celles-ci s'alignent sur les priorités de l'organe de gouvernance. Pour ce faire, ils peuvent compter sur l'audit interne qui, grâce à sa vision globale de l'organisation, peut les aider à se tenir informés des problématiques nécessitant une attention particulière.

**Mettre à profit l'expertise disponible.** Se tenir pleinement informés des réponses apportées aux risques, connus et nouveaux, par la direction est loin d'être une sinécure pour les comités d'audit et les conseils d'administration de manière générale. Cela n'en demeure pas moins une nécessité. L'audit interne est l'une des nombreuses fonctions d'expertise sur lesquelles les conseils d'administration peuvent s'appuyer pour exercer leur rôle de supervision. Il doit fournir une assurance et des conseils indépendants et objectifs quant à la performance de l'équipe dirigeante en matière de gestion des risques existants, mais aussi quant à sa capacité à anticiper et gérer les risques futurs.

**Promouvoir l'amélioration continue.** Pour assurer une gestion des risques efficace, il est nécessaire de tenir compte de l'évolution de la situation et des risques. Cultiver une mentalité d'amélioration continue en matière de traitement des risques qui puisse tout autant encourager l'innovation et la création de valeur devrait devenir la « nouvelle normalité » pour les organisations les plus performantes. Les administrateurs doivent cultiver et promouvoir cette mentalité, et l'audit interne devrait lui aussi apporter aux comités d'audit et aux conseils d'administration une assurance, des conseils et des points de vue prônant l'amélioration continue.

**Adopter une vision d'ensemble.** La crise du COVID-19 oblige les organisations à réfléchir différemment et à améliorer leur planification, leurs opérations et leur reporting. Le rôle de l'audit interne à cet égard est particulièrement important dans la mesure où il doit apporter aux comités d'audit et aux conseils d'administration une vision d'ensemble de la gestion des risques et de la gouvernance qui, de plus en plus, intègrent des enjeux ayant trait au développement durable, à la culture, aux technologies, à l'éthique ainsi qu'à la création et la protection de la valeur.

**Recourir aux technologies.** La pandémie a complètement révolutionné le travail à distance, à tel point que ce dernier va très probablement rester ancré dans le « Monde d'après ». À tous les niveaux, les organisations vont devoir adapter leurs processus pour tenir compte des facteurs de distance et d'isolement, et elles n'auront alors pas d'autre choix que de recourir aux technologies. Ce constat vaut en particulier pour l'audit interne. Les conseils d'administration devraient favoriser cette transformation des technologies et des processus de travail et veiller à ce que les plans d'audit interne et les évaluations des risques par l'audit interne reflètent cette nouvelle réalité.



L'audit interne va devoir redoubler d'efforts pour faire face à la crise du COVID-19 : tel est le constat qui ressort de l'enquête 2019 de KPMG. En outre, pour la majorité des répondants, il semble de plus en plus évident que l'audit interne doit être en mesure de fournir une assurance sur les risques émergents.

L'enquête de 2019 comme celle de 2020 reflètent un plus grand consensus entre les dirigeants et les responsables de l'audit interne sur ce point. Ils semblent disposés à rendre les évaluations des risques et les plans d'audit plus souples et davantage axés sur les circonstances entourant les risques émergents, et ce pas uniquement dans les domaines d'assurance traditionnels tels que le reporting financier et la conformité.

Il est toutefois étonnant de constater que les responsables de l'audit interne n'envisagent pas d'intensifier les échanges avec les comités d'audit suite à la pandémie. Peut-être sont-ils réticents à impulser proactivement un changement ?



## Sondage rapide

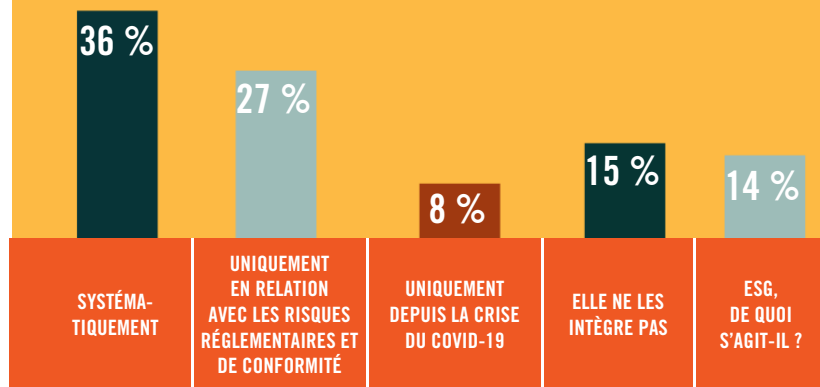
**Votre conseil d'administration a-t-il demandé une actualisation plus régulière des plans d'audit depuis le début de la pandémie de COVID-19 ?**

- Oui
- Non
- Je ne sais pas

Rendez-vous sur [www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Comment votre organisation intègre-t-elle les enjeux ESG aux discussions sur la gestion des risques ?



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro de juin 2020

Copyright © 2020 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

