

Réussir en période de
changement et d'incertitude :
plans d'action à l'intention
des comités d'audit




Réussir en période de changement et d'incertitude


Plus de cinq ans se sont écoulés depuis la crise financière de 2008, mais l'économie mondiale demeure marquée par l'incertitude et une grande volatilité.


La plupart des entreprises prennent des mesures pour améliorer leur capacité de livrer concurrence à long terme, notamment en mettant en œuvre de nouvelles technologies, en créant des partenariats, en rationalisant leurs activités ou en explorant de nouveaux marchés, mais elles doivent aussi composer avec les changements découlant des percées technologiques, de l'entrée en vigueur de nouveaux textes réglementaires et des modifications des normes d'information financière.


Dans un tel contexte, les comités d'audit ont un rôle de plus en plus important à jouer, qui dépasse celui de la seule surveillance des rapports financiers et autres informations réglementaires que leur organisation doit fournir.


La présente publication aborde cinq points que le comité d'audit doit prendre en considération.

 **Protéger la marque et la réputation** : Aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus jugées sur leur conduite. Respecter les lois ne suffit plus; on s'attend à ce que les entreprises se conforment à des normes plus élevées. Si elles ne peuvent entièrement contrôler la perception qu'on a de leur marque, elles peuvent prendre des mesures pour se protéger contre les atteintes à leur réputation et se doter d'un plan d'action qu'elles pourront mettre en œuvre rapidement advenant une controverse.

 **Renforcer la confiance des investisseurs** : Les responsabilités des comités d'audit se sont accrues considérablement au cours des dix dernières années. Aujourd'hui, les organismes de réglementation internationaux projettent d'imposer de nouvelles règles pour améliorer la qualité des audits. Un grand nombre d'entre elles auront des répercussions sur la manière dont les comités d'audit s'acquittent de leurs responsabilités et font rapport aux actionnaires.

 **Rendre l'information financière plus pertinente pour les parties prenantes** : Les normes comptables ont fait l'objet de nombreuses modifications qui ont rendu la comptabilité moins intuitive et plus détaillée. Plusieurs modifications avaient pour but de résoudre des problèmes financiers et, plus récemment, de dissiper de plus vastes préoccupations des parties prenantes, sur les plans social et environnemental, notamment. Les comités d'audit doivent jouer un rôle actif pour faciliter l'identification, la compréhension et l'adoption de nouvelles normes tout en veillant à ce que les informations que l'entreprise communique à ses parties prenantes soient pertinentes et utiles.

 **Tirer parti de l'évolution technologique** : Pratiquement toutes les activités reposent à présent sur la technologie ou sont assistées par la technologie, ce qui donne aux entreprises des occasions sans précédent de réaliser des économies d'échelle, de réinventer leurs modèles d'affaires ou d'améliorer leurs liens avec les parties prenantes. Les données numériques sont aujourd'hui une richesse extrêmement prisée, ce qui rend nécessaire la mise en place de processus de gouvernance semblables à ceux qui encadrent l'information financière pour garantir l'intégrité des données et des systèmes d'information.

 **Payer sa « juste part » d'impôts** : De nombreuses organisations ont été accusées, tant par des groupes d'activistes que par les médias, de ne pas payer leur « juste part » d'impôts. Dans un environnement où des mesures de planification fiscale innocentes et légitimes sur le plan commercial sont mal vues, les comités d'audit doivent s'assurer que les stratégies fiscales auxquelles l'organisation a recours sont bel et bien fondées en droit et comprendre comment ces stratégies peuvent être perçues par le public.

L'analyse de ces points vise à aider les comités d'audit à établir des plans d'action adaptés à leur entreprise et à sa situation tout en créant de la valeur pour les parties prenantes.

Chacune des rubriques de la présente publication propose des points à l'intention des comités d'audit afin de les y assister.

Protéger la marque et la réputation

Peu de choses sont aussi précieuses et potentiellement fragiles que la marque d'une organisation. Une réputation reposant sur des années d'efforts peut être anéantie en un instant, souvent en raison de facteurs sur lesquels l'organisation n'a aucun pouvoir.

L'organisation peut difficilement se protéger contre de tels facteurs. Heureusement, les marques ne subissent pas toujours les conséquences d'erreurs commises de bonne foi. Les organisations qui réagissent rapidement et dans le respect de la déontologie pour corriger les erreurs protègent habituellement la valeur de leur marque et peuvent même la rehausser. Par contre, les organisations qui dissimulent des problèmes pour les régler elles-mêmes, même lorsqu'elles sont de bonne foi, peuvent être pénalisées pour avoir manqué de transparence et avoir donné l'impression qu'elles avaient quelque chose à cacher.

Gérer ce qui peut l'être

Dans un monde où dominent les médias sociaux, les faits et gestes des organisations sont scrutés à la loupe plus que jamais. Comme il est peu probable de voir cette tendance disparaître, les organisations ont intérêt à agir en toute transparence et à prendre des mesures pour que leurs gestes résistent aux regards les plus critiques.

Une organisation ne doit pas considérer la gestion de la marque comme une activité distincte de ses autres activités, mais bien comme faisant partie intégrante du travail de tous, puisque tous les membres de l'organisation contribuent à sa marque ou à sa réputation. De concert avec l'ensemble du conseil et avec le comité de gouvernance, le comité d'audit doit veiller à ce que l'organisation se dote de mécanismes appropriés pour protéger sa marque et sa réputation.

Le comportement éthique de l'organisation et de ses employés, de ses partenaires et de ses autres parties prenantes repose sur un code de conduite bien rédigé. Le code doit définir ce qui constitue un comportement approprié et un comportement inacceptable, donner des indications claires sur la façon dont les employés doivent réagir dans des situations difficiles et leur indiquer à qui s'adresser s'ils ont besoin d'aide.

Le ton donné par les dirigeants compte aussi puisque les employés modèlent leur comportement sur celui des membres de la direction. Ceux-ci doivent donc agir avec intégrité et faire savoir qu'ils ne toléreront aucun comportement inapproprié de la part de quiconque.

Les organisations qui agissent de façon éthique et transparente sont plus susceptibles de conserver l'appui de leurs parties prenantes et de contrer les attaques contre leur marque et leur réputation en période difficile. Les décisions visant à réduire le personnel, à fermer des usines ou à externaliser des tâches non essentielles peuvent être nécessaires sur le plan financier, mais elles peuvent avoir des conséquences négatives importantes pour les employés, les clients, les fournisseurs, les partenaires commerciaux et la collectivité en général. Les organisations qui ne s'emploient pas à atténuer ces conséquences voient souvent leur réputation ternie, ce qui peut être très coûteux à long terme.

Des événements positifs, comme une fusion ou une acquisition, le lancement d'un nouveau produit ou d'un nouveau service ou la pénétration d'un nouveau marché, peuvent aussi avoir une influence favorable ou défavorable sur la marque d'une organisation. Les organisations doivent comprendre parfaitement les avantages et les inconvénients éventuels découlant de ces événements pour repérer les problèmes cachés. Lorsqu'elles se lancent sur de nouveaux marchés, par exemple, les organisations doivent comprendre les volets commercial, environnemental, social, légal, politique et financier du contexte dans lequel elles évoluent. Lorsqu'elles concluent des partenariats, elles doivent s'assurer que leurs valeurs essentielles sont aussi celles de leur partenaire, de ses employés, de ses fournisseurs et de ses clients.



Plan d'action du comité d'audit...

- S'assurer que des pratiques de gouvernance ou de gestion des risques appropriées ont été instaurées avant de lancer de nouveaux produits, d'exercer des activités dans de nouveaux marchés ou de nouvelles régions ou de travailler avec de nouveaux partenaires.
- Veiller à ce que le code de conduite de l'organisation, son programme de dénonciation et ses autres programmes soient revus régulièrement afin de vérifier qu'ils fonctionnent efficacement et qu'ils sont toujours adaptés à l'environnement et aux pratiques d'exploitation.
- Avoir une discussion annuelle approfondie avec l'auditeur indépendant sur le risque de fraude auquel est exposée l'organisation.
- S'assurer qu'un plan de gestion de crise rigoureux et prévoyant une stratégie de communication a été adopté.



Gérer l'imprévisible

Les événements inattendus, comme les accidents ou les problèmes environnementaux, peuvent faire du tort à la réputation des organisations mises en cause.

Un plan de gestion de crise bien structuré permet aux organisations de réagir rapidement et efficacement à un événement négatif, ce qui peut être difficile lorsque des décisions doivent être prises sous le coup du stress et de l'anxiété. Le plan doit être élaboré avant qu'un problème survienne et doit préciser :

- avec quelle personne, dans l'organisation et à l'extérieur, il faut communiquer en cas de problème;
- qui sera le porte-parole désigné de l'organisation et avec quels médias et autres parties prenantes cette personne communiquera.



La fraude et la corruption

Peu de faits peuvent autant ébranler la confiance des investisseurs et ternir la réputation d'une organisation que des révélations selon lesquelles elle a été victime de fraude ou de corruption. Le comité d'audit doit veiller à ce que l'organisation se protège en prenant les mesures proactives suivantes :

- Procéder à une évaluation exhaustive des risques de fraude et de corruption et la mettre à jour à intervalles réguliers.
- Veiller à ce que l'obligation de rendre des comptes sur la gestion du risque de fraude dans leur domaine de responsabilité soit un critère explicite de l'évaluation du rendement et de la rémunération des gestionnaires.
- Veiller à ce que la direction donne l'exemple en matière de déontologie et à ce que le code de conduite et les procédures de dénonciation soient respectés.
- Entretenir de bonnes relations avec les autorités de réglementation afin de s'assurer de leur appui si l'entreprise doit faire enquête sur des actes répréhensibles soupçonnés.
- Déterminer à l'avance, pour chaque territoire où l'organisation exerce des activités, les ressources et les protocoles d'enquête, notamment les ressources juridiques et en juricomptabilité, qui seront utilisés pour enquêter rapidement sur des fraudes éventuelles.

Lorsqu'une crise survient, l'information est souvent incomplète, ce qui alimente les rumeurs. Les efforts déployés pour essayer de contrôler ce que les autres disent représentent non seulement un gaspillage des ressources de l'organisation mais peuvent également, lorsqu'ils visent à réfuter les critiques, être considérés comme faisant partie d'une stratégie de camouflage. Les organisations devraient plutôt se concentrer sur l'information qu'elles communiquent. Un bon plan de communications en cas de crise permet de s'assurer que les mesures que les organisations prennent en réponse à la crise soient perçues comme légitimes et transparentes.

Aucune organisation ne peut maîtriser toutes les situations susceptibles de la toucher ou de ternir sa réputation. Celles qui respectent des normes déontologiques rigoureuses, qui agissent de façon transparente et sont de bonne foi réussiront toutefois mieux que les autres à protéger la valeur de leur marque.

Renforcer la confiance des investisseurs

Les autorités de réglementation au Canada et dans d'autres pays envisagent l'adoption de nouvelles règles pour rassurer les investisseurs sur la valeur des états financiers audités.

La nomination de l'auditeur

Les autorités de réglementation craignent depuis longtemps que l'objectivité de l'auditeur diminue lorsqu'il travaille avec la direction dans le cadre d'une longue relation d'audit.

Afin de réduire l'influence de la direction sur l'auditeur, les autorités de réglementation ont attribué au comité d'audit la responsabilité de surveiller la relation de l'organisation avec l'auditeur. Elles ont imposé la rotation des associés parce qu'elles estimaient que le renouvellement des responsables de mission donnerait un nouvel élan à la relation, basée sur de nouveaux points de vue. Certaines autorités de réglementation croient qu'une rotation obligatoire des cabinets donnera une meilleure garantie de la neutralité et de l'objectivité de l'auditeur, tandis que d'autres estiment qu'un processus obligatoire d'appels d'offres périodiques pour la réalisation des audits montrerait que le comité d'audit s'acquitte efficacement de ses responsabilités à l'égard de la nomination et de la supervision de l'auditeur.

Au Canada, l'initiative sur l'amélioration de la qualité de l'audit menée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) et le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) recommande de renforcer le rôle et les responsabilités du comité d'audit en ce qui a trait à la nomination, à l'évaluation, à la rémunération et au renouvellement du mandat de l'auditeur. Selon le rapport du projet, des communications plus transparentes avec les autorités de réglementation et les parties prenantes amélioreront l'efficacité du comité d'audit et permettront aux parties prenantes de mieux comprendre le travail effectué par l'auditeur. Les comités d'audit doivent par conséquent envisager d'inclure une analyse plus étoffée du processus de nomination de l'auditeur dans le rapport aux actionnaires, qui comprend les critères de sélection, le processus d'appel d'offres et ses résultats, les noms des décideurs, si les honoraires proposés étaient comparables et ainsi de suite.

L'évaluation de l'auditeur

Plusieurs nouveaux projets ont été entrepris pour fournir aux comités d'audit un processus d'évaluation de l'auditeur plus précis et plus rigoureux. Un questionnaire a ainsi été élaboré pour évaluer la performance de l'auditeur, qui englobe notamment la compétence des associés, la compétence du cabinet relativement aux programmes d'inspection indépendants, les relations avec la direction, les

communications avec le conseil et le caractère raisonnable des honoraires. Le questionnaire, avalisé par l'initiative d'amélioration de la qualité de l'audit, encadre les entrevues sur le rendement et aide les comités d'audit à étayer leurs conclusions et à justifier leur décision de reconduire l'auditeur ou non.

Aux États-Unis, le Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) a entrepris une initiative visant à définir ce qu'est un audit de qualité. Dans le cadre de cette initiative, le Conseil se penchera sur les facteurs liés à la stratégie d'audit, notamment l'expertise de l'équipe d'audit, sa connaissance du secteur et son expérience, le temps que les associés et les directeurs consacrent à l'audit, le temps passé à identifier les risques de mission et à y répondre, les consultations avec d'autres personnes, l'impartition de certains travaux, les politiques du cabinet, les politiques de rémunération, etc.

Les comités d'audit doivent songer à intégrer les principes et les pratiques recommandées par ces initiatives dans leur processus d'évaluation de l'auditeur.



La rémunération de l'auditeur

Un nombre important d'autorités de réglementation, dont le CCRC, craignent que les pressions soutenues exercées sur les honoraires d'audit réduisent l'audit à un produit de consommation et mènent à des audits de moindre qualité, des cabinets d'audit préférant alors fournir surtout des services-conseils autres que d'audit, voire quitter le marché de l'audit.

Certains cabinets d'audit voudraient établir les honoraires en fonction de la valeur de l'audit, soulignant que la réalisation d'un audit se traduit généralement par une baisse du coût du capital de l'organisation, des évaluations plus favorables de la part des analystes et une meilleure réputation sur le marché. D'autres ont proposé que les honoraires d'audit soient fixés par les autorités de réglementation.

Lorsqu'ils négocient les honoraires d'audit, les comités d'audit devraient tenir compte, entre autres facteurs, de la complexité de l'organisation, des exigences auxquelles l'audit est soumis et de la performance de l'auditeur. Ils devraient aussi étendre l'analyse des honoraires d'audit contenue dans le rapport annuel au-delà des informations minimales exigées par les textes réglementaires.



Plan d'action du comité d'audit...

- Analyser avec soin les risques de mission et les mesures prises par l'auditeur indépendant en réponse à ces risques, en particulier pour les aspects qui exigent des estimations et des jugements importants.
- Évaluer s'il y a une « tension saine » entre la direction, l'auditeur indépendant et le comité d'audit.
- Participer plus à l'évaluation de l'auditeur indépendant.
- Communiquer le rôle du comité à l'égard de la préparation d'informations financières de qualité supérieure.
- Participer activement au processus d'élaboration des nouvelles règles.



Le rapport aux actionnaires

Les autorités de réglementation partout dans le monde envisagent d'imposer des mesures pour que les organisations fournissent à leurs parties prenantes plus d'informations sur la qualité de l'information financière.

Un projet préconise l'adoption d'un rapport de l'auditeur qui contiendrait le point de vue de celui-ci sur les rapports financiers et ferait pendant au rapport de gestion qui donne le point de vue de la direction. Les parties prenantes ont été consultées pour le contenu que pourrait avoir le rapport de l'auditeur, ainsi que pour préciser la responsabilité de l'auditeur à l'égard de la découverte des fraudes, l'assertion de la continuité de l'exploitation, la durée du mandat de l'auditeur et l'analyse des questions critiques ou essentielles auxquelles l'auditeur doit répondre pendant l'audit.

Un autre projet imposerait aux comités d'audit d'expliquer comment ils se sont assurés que les plans d'audit étaient appropriés, y compris pour ce qui est de l'identification des risques et des mesures prises pour y répondre, de la question de savoir si toutes les questions importantes liées à l'audit ont été traitées adéquatement et si des éléments probants suffisants ont été obtenus pour étayer l'opinion de l'auditeur.

Un autre projet porte sur la présentation d'une analyse des résultats des inspections du cabinet d'audit réalisées par les autorités de réglementation, bien que les pratiques et les lois actuelles interdisent la communication des constatations d'une inspection réalisée par le CCRC à d'autres organisations que le cabinet d'audit ayant fait l'objet de l'inspection. Toutefois, le CCRC a récemment publié aux fins de commentaires un projet de protocole sur la communication aux comités d'audit des constatations découlant des inspections; l'objectif visé est d'aider le comité d'audit à évaluer la performance de l'auditeur. Une autre mesure cherchant à accroître la transparence : les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont publié récemment un projet de modifications du Règlement 52-108 sur la surveillance des auditeurs qui donnerait aux ACVM davantage d'informations sur les situations où le CCRC a imposé des mesures correctives importantes à un cabinet d'audit.

Les comités d'audit pourraient vouloir évaluer l'incidence qu'auraient ces projets s'ils étaient mis en œuvre. Ils pourraient, par exemple, s'entretenir avec l'auditeur des questions critiques liées à l'audit qui devraient figurer dans le rapport d'audit. Ils pourraient également passer en revue leur rapport aux actionnaires afin de déterminer s'il est nécessaire de mieux expliquer qu'ils ont l'assurance que la présentation des états financiers est fidèle et que ceux-ci sont exempts d'anomalies significatives.



Résumé

Une communication plus transparente avec les parties prenantes à propos de l'audit et des décisions du comité d'audit pourrait être le moyen le plus efficace de combler l'écart entre les attentes des parties prenantes à l'égard de ce que fait un auditeur et de ce qu'est réellement un audit. Pour y parvenir, les comités d'audit et l'auditeur doivent remplacer les déclarations passe-partout par une analyse plus complète des éléments qui ont fait l'objet de tests, qui a procédé aux tests, des conclusions de ces tests, des difficultés rencontrées et de la signification de la conclusion générale.

Rendre l'information financière plus pertinente pour les parties prenantes

Les normes comptables ont fait l'objet de plusieurs vagues de modifications et de révisions. Les entreprises devenant plus diversifiées et se mondialisant, de nouvelles normes ont été mises en vigueur afin de tenir compte des nouveaux modèles économiques et des enjeux en matière d'information mis en évidence par les faillites retentissantes d'entreprises.

Lorsque les parties prenantes ont exigé des informations de meilleure qualité sur la performance des organisations, les organismes de réglementation ont publié des normes révisées pour encadrer la comptabilisation des produits, les consolidations, l'utilisation des instruments financiers, les accords de compensation et les informations sectorielles.

La chute d'Enron a déclenché l'adoption de mesures pour améliorer la fiabilité des informations imposant l'attestation de la présentation fidèle des états financiers, des attestations de l'efficacité du contrôle interne et la mise en œuvre de procédures de dénonciation.

La transparence et la conduite responsable des entreprises suscitant des inquiétudes, les premières exigences relatives à la présentation d'informations financières fidèles et en langage clair ont été rehaussées par les Normes internationales d'information financière, le langage eXtensible Business Reporting Language (XBRL), l'information intégrée, l'analyse de la rémunération et les réformes sur la rémunération au rendement et les procurations.

En raison de ces nouvelles exigences, la comptabilité est moins simple que dans le passé. Par conséquent, les rapports financiers sont plus volumineux, ce qui les rend difficiles, voire impossibles, à lire et à comprendre pour les parties prenantes.

La complexité croissante de la comptabilité ne doit pas nécessairement se traduire par une information financière plus complexe. Cela a été le cas jusqu'à maintenant parce que les entreprises se sont efforcées de se conformer au déluge de nouveaux règlements et n'ont pas eu assez de temps pour vérifier si les informations qu'elles fournissaient étaient pertinentes pour les parties prenantes.



Plan d'action du comité d'audit...

- Évaluer la qualité de l'information financière de l'organisation (rapport annuel, rapport de gestion, états financiers et communiqués de presse) en ce qui a trait à la clarté du message, la nuance des propos, la simplicité et la cohérence.
- Remettre en question les textes narratifs compliqués et les descriptions passe-partout dans les rapports financiers.
- Favoriser l'utilisation de tableaux et de graphiques pour rendre l'information plus facile à comprendre.
- Surveiller l'évolution des normes d'information et prendre part au processus afin de tirer parti des occasions d'adapter les systèmes d'une façon intégrée.



Dans ce contexte, les comités d'audit ont deux importants défis à relever.

Tout d'abord, ils ne peuvent pas attendre que de nouvelles normes soient approuvées et quasi adoptées pour évaluer l'incidence qu'elles auront sur l'information financière. Ils ne peuvent pas non plus confier toute la préparation de l'information financière à la direction et à l'auditeur indépendant. Ils doivent plutôt comprendre l'évolution des normes et participer au processus de normalisation afin d'atténuer les difficultés d'application des nouvelles exigences et de veiller à ce que leur point de vue soit pris en considération.

Ensuite, les comités d'audit doivent comprendre ce qui est important pour leurs parties prenantes afin que l'information qui leur est communiquée soit pertinente et utile.

L'International Accounting Standards Board (IASB) envisage des changements visant à rendre les états financiers plus informatifs pour les utilisateurs. Il est ainsi question de modifier l'IAS 1, *Présentation des états financiers* pour assouplir les exigences quant à l'ordre de présentation des notes aux états financiers de telle façon que les éléments importants puissent être présentés au début des notes et donnent aux utilisateurs une meilleure idée de ce que la direction considère être de l'information financière importante.

L'International Integrated Reporting Council (IIRC) a publié un premier référentiel international d'information intégrée, en vertu duquel une organisation sera en mesure d'expliquer les relations entre ses différentes unités opérationnelles et administratives et les éléments de capital (financier, produit, intellectuel, humain, social et relationnel, et naturel) utilisés ou engagés. L'information intégrée n'a pas pour but de remplacer l'information imposée par la réglementation, mais plutôt de fournir une image globale de toutes les questions importantes qui influent sur la performance d'une organisation.

Le comité d'audit, conjointement avec la direction, pourrait trouver utile d'évaluer l'incidence de ces projets, entre autres, sur l'information que leur entreprise communique à ses parties prenantes. Lorsque de nouvelles règles sont élaborées, les comités d'audit devraient aider les parties prenantes à comprendre en quoi ces nouvelles règles sont différentes des pratiques comptables actuelles de l'entreprise, quel sera leur effet probable sur la situation financière et les résultats, la façon dont les modifications seront appliquées à l'information historique, etc. La communication d'informations pro forma, même lorsqu'elle n'est pas exigée, peut aider les parties prenantes à mieux comprendre les nouvelles règles.

Tirer parti de l'évolution technologique

L'époque où la technologie était du seul ressort du service des TI, où elle ne sortait pas du cadre physique de l'organisation et où elle servait exclusivement à des activités liées au travail est révolue.

Pratiquement toutes les activités reposent aujourd'hui sur la technologie. Il n'y a plus de cloison entre l'utilisation des technologies à des fins personnelles et pour le travail, les travailleurs se servant des ordinateurs du bureau pour des tâches personnelles et de leurs propres appareils pour le travail.

La technologie faisant désormais partie intégrante de la quasi-totalité des activités et des projets, la responsabilité des comités d'audit ne s'arrête pas au contrôle des budgets et au déploiement des systèmes. Ils doivent aussi s'assurer que les contrôles appropriés sont en place pour garantir la sécurité des données et la confidentialité des renseignements personnels. Ces contrôles peuvent être des programmes de formation, les procédures habituelles relatives aux mots de passe, aux pare-feu et aux antivirus ainsi que des pratiques de suivi et de surveillance.



AVEC (« Apportez votre équipement personnel de communication »)

Dans les entreprises adeptes de la philosophie AVEC, les employeurs s'attendent à joindre les employés à toute heure et ces derniers doivent être prêts à leur répondre quel que soit l'endroit où ils se trouvent. Ce courant donne aux organisations des possibilités de réduire les coûts d'approvisionnement, d'accroître l'efficacité et de renforcer l'engagement des employés. Il leur impose toutefois aussi de prendre en charge le soutien technique et l'entretien matériel des appareils de leurs employés ainsi que la compatibilité de ces appareils avec les technologies qu'elles utilisent, la formation et le remboursement des dépenses des employés.



L'infonuagique

Grâce à l'infonuagique, les données sont accessibles de pratiquement n'importe où, ce qui permet aux employés de travailler où ils veulent. Cette grande liberté d'accès aux données rend leur protection primordiale. Des programmes de protection robustes doivent être mis en place tant par l'organisation que par ses fournisseurs externes et doivent comprendre des enregistrements de sauvegarde fiables, des plans de reprise après sinistre, des mots de passe, des pare-feu et des programmes de cybersécurité.



Les services partagés

L'impartition est un moyen efficace et efficient de se doter de ressources compétentes pour effectuer diverses tâches accessoires. Cependant, même si ces activités sont exécutées à l'extérieur de l'organisation, la direction en conserve la responsabilité. Les comités d'audit doivent donc s'assurer que les contrôles appropriés ont été mis en place pour protéger l'information utilisée par le fournisseur externe et pour garantir la fiabilité de l'information que le fournisseur crée pour l'organisation. Comme cette dernière demeure propriétaire des données, elle doit installer des programmes de protection pour récupérer les données, impartir le service à un autre fournisseur ou rapatrier le service dans l'organisation si des problèmes surviennent.



Médias sociaux

Les entreprises utilisent les médias sociaux pour tisser des liens avec les clients et leurs autres parties prenantes importantes et pour accroître leur propre efficacité et leur efficacité.

Les médias sociaux dispensent les organisations d'offrir des services d'abonnement, grands consommateurs de temps et de ressources, et dans nombre d'entre elles, les abonnés se connectent au moyen de leur profil de média social. C'est un peu comme confier la gestion de la relation client à un tiers et cela évite à l'organisation d'avoir à conserver des informations personnelles ou à se doter de plateformes spécialisées de publipostage.

De telles activités reposent sur les informations des abonnés et des contrôles doivent donc être mis en place pour protéger ces informations d'une utilisation répréhensible. Les organisations doivent aussi se doter d'un plan de reprise après sinistre pour pouvoir continuer à communiquer avec leurs abonnés advenant un problème avec les services de médias sociaux.



Plan d'action du comité d'audit...

- S'assurer que la stratégie en matière de technologie de l'information est alignée sur la stratégie d'affaires globale de l'organisation.
- Comprendre et gérer les risques liés à la technologie auxquels est exposée l'organisation, y compris en ce qui a trait à la cybersécurité.
- Passer régulièrement en revue les politiques relatives à la technologie de l'information afin de s'assurer qu'elles tiennent compte des nouvelles technologies.
- Veiller à la mise en place d'un programme de formation permettant de se tenir au fait de l'évolution de la technologie.



Les cybermenaces

Les organisations ne doivent pas sous-estimer les menaces cybernétiques auxquelles elles sont exposées, directement ou du fait de leurs relations avec les autres.

Les cybermenaces sont en fait la nouvelle forme prise par des risques qui existaient déjà. Elles exigent que les mesures de gestion des risques prises pour des lieux physiques soient adaptées aux installations virtuelles et comprennent des procédures concernant les droits d'accès, des plans de reprise après sinistre, la vérification des antécédents, la vérification qu'une équipe qualifiée est en place, des programmes de formation pour accroître les compétences des employés, etc. De nouveaux outils sont aussi en cours de développement pour aider à atténuer les risques de cybermenaces. Ils s'apparentent aux logiciels antivirus, recueillent des renseignements sur les cyberattaques auprès d'organisations participantes et se servent de l'analyse des données pour déceler les indices de menaces potentielles en vue de déployer des stratégies de défense appropriées.



L'analytique de données

Tous les logiciels collectent des données à diverses fins : approvisionnement, facturation, abonnements, recrutement et autres.

Grâce à l'arrivée de technologies moins chères et plus puissantes, les organisations de toutes tailles peuvent faire des recoupages entre les données brutes collectées afin de créer des renseignements utiles. L'analytique de données est un outil puissant qui peut aider la direction à prendre des décisions éclairées, sous réserve de certaines conditions importantes :

- **Respect de la vie privée et confidentialité.** Les organisations collectent souvent des données dans un but précis, par exemple un abonnement. Elles ne doivent cependant pas utiliser ces données à d'autres fins, par exemple pour repérer les occasions de vendre des services supplémentaires, sans autorisation légale et sociale de le faire.
- **Expertise.** L'analytique de données, qui puise des données filtrées dans diverses bases de données, exige le recours à des experts bien informés pour évaluer toutes les variables et transformer ces données en renseignements utiles.

Les comités d'audit doivent s'assurer que des mesures de protection adéquates ont été prises pour préserver l'intégrité des activités liées à l'analytique de données. Parmi de telles mesures, on trouve les programmes de formation du personnel, l'instauration d'une politique sur le respect de la vie privée et la signature d'accords de confidentialité pour encadrer l'utilisation et la diffusion des données, la mise en place de droits d'accès aux données saisies et l'obtention du consentement exprès des personnes ayant fourni des renseignements confidentiels.



Le service des TI

Bien que le service des TI ne soit plus le seul responsable de la technologie au sein de l'organisation, il joue encore un rôle pivot et ce rôle est appelé à être de plus en plus important à mesure que la technologie continue à se répandre. Un programme de formation continue doit être instauré à l'intention des membres de l'équipe des TI afin qu'ils actualisent leurs connaissances sur les nouvelles technologies et puissent soutenir l'organisation et agir comme conseillers stratégiques auprès de la haute direction et du conseil d'administration.

Payer sa juste part d'impôt

Il est établi depuis longtemps que les organisations ont l'obligation de payer des impôts. Depuis peu, il semble cependant y avoir des divergences d'opinions quant à ce que représente la « juste part » des impôts.

Pendant que les gouvernements prennent des mesures strictes de compression des coûts pour contrôler leurs dépenses, le grand public a de plus en plus l'impression qu'il doit porter un fardeau fiscal plus lourd que nécessaire parce que certains contribuables ne versent pas leur juste part d'impôts.

Dans ce contexte, les organisations et leurs stratégies fiscales font l'objet d'un examen de plus en plus attentif. Tant les groupes de militants que les médias « accusent » un grand nombre d'organisations ne pas payer leur juste part d'impôts. Cela ne veut pas dire que ces organisations ne s'acquittent pas de la facture fiscale imposée par la loi, mais plutôt que le montant qu'elles versent est jugé insuffisant par l'opinion publique.

Ni les particuliers ni les entreprises ne souhaitent payer davantage d'impôts que ce qu'ils doivent, et la planification fiscale sert justement à éviter de « trop » en payer. Cependant, la loi de l'impôt est souvent très complexe et contient de nombreux points obscurs pour lesquels l'efficacité ultime d'une stratégie fiscale donnée ne sera déterminée que par une décision d'un tribunal. Voici néanmoins certains indices qui sont susceptibles d'attirer l'attention du fisc et du public :

- Structures organisationnelles inutilement complexes
- Entités constituées dans des pays où l'organisation n'exerce aucune activité commerciale
- Bénéfices importants réinvestis en permanence dans d'autres pays
- Faible taux d'impôt effectif sur les bénéfices consolidés
- Absence de correspondance entre l'endroit où les bénéfices sont réalisés et celui où les impôts sont payés.

Il incombe au conseil d'administration ou au comité d'audit et au responsable de la fiscalité et au directeur financier de l'organisation de fixer les limites de la stratégie de gestion fiscale de l'organisation. Le conseil doit s'assurer que l'organisation applique des stratégies fiscales fondées en droit et qu'elle comprend comment ces stratégies seront perçues par le public.

Faits nouveaux en fiscalité au Canada

Le gouvernement a pris des mesures afin d'accroître la transparence des opérations des contribuables. Dans le budget fédéral de 2013, trois dispositions législatives ont été proposées à cet égard :

- l'intensification des déclarations d'actifs et de revenus étrangers pour les contribuables canadiens;
- le lancement d'un programme de dénonciation qui consistera à verser des récompenses aux particuliers qui fourniront des renseignements permettant de percevoir de l'impôt à la suite d'une inobservation à l'échelle internationale;
- l'obligation de déclarer certains virements de fonds électroniques à l'Agence du revenu du Canada.

Ces nouvelles mesures s'ajoutent aux exigences de déclaration qui ont été présentées antérieurement à l'égard de certaines opérations qui sont considérées comme des opérations d'évitement fiscal.

Le Canada et d'autres pays du G20 sont préoccupés par l'érosion de leurs assiettes fiscales. Au Canada, le ministère des Finances a présenté des dispositions législatives qui visent certaines idées de planification fiscale dont les résultats n'étaient pas escomptés. Ces dispositions législatives s'ajoutent à la disposition générale anti-évitement (DGAÉ) du Canada, qui porte sur la planification fiscale abusive et comporte différentes règles anti-évitement précises. De même, le Comité permanent des finances de la Chambre des communes a publié un rapport sur « la fraude fiscale et le recours aux paradis fiscaux » dans lequel il formule différentes recommandations, y compris une plus grande coopération entre les pays et les autorités fiscales à l'échelle internationale.

L'Agence du revenu du Canada s'est engagée à « lutter contre les stratagèmes d'évasion fiscale internationale et d'évitement fiscal agressif » en annonçant un investissement de 15 millions de dollars qui sera consacré exclusivement aux questions de conformité internationale et à la perception de revenus. Cet investissement faisait suite à la récente mise en œuvre d'une stratégie d'audit des grandes entreprises qui est fondée sur la catégorisation du risque d'un contribuable. Les critères de détermination de la catégorisation du risque comprennent la structure organisationnelle, l'historique en matière d'audit, les questions touchant le secteur d'activité, l'existence ou non d'opérations inhabituelles ou complexes, l'existence ou non d'opérations internationales, la participation à ce qui est perçu comme une planification fiscale agressive, le degré de gouvernance d'entreprise et l'ouverture ainsi que la transparence.



Plan d'action du comité d'audit...

- Passer en revue les stratégies fiscales actuelles de l'organisation et son profil de risque lié à la fiscalité et les comparer à ses politiques et à ses déclarations (p. ex. sur la responsabilité sociale) ou à son profil d'investisseur.
- Veiller à ce que les décisions stratégiques et autres de l'organisation cadrent avec sa stratégie fiscale.
- Veiller à la mise en œuvre d'un plan de communications exhaustif pour assurer la cohérence des déclarations au sujet des impôts faites dans les médias, dans les états financiers ou ailleurs.
- Examiner le régime fiscal auquel est assujettie l'organisation dans chacun des pays dans lesquels elle exerce des activités.



Faits nouveaux sur la scène internationale

L'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) a publié le *Plan d'action pour lutter contre l'érosion de la base d'imposition et le transfert de bénéfices (BEPS)*, après l'avoir présenté aux ministres des Finances des pays membres du G20 lors de la réunion qui s'est tenue à Moscou le 19 juillet 2013. Le Plan d'action énonce 15 points qui nécessitent plus de travail ainsi qu'un calendrier de travail.

L'objectif de l'OCDE, qui a l'appui du G20, vise l'adoption par les États d'un programme commun à l'égard de la fiscalité internationale, ce qui éliminerait la concurrence entre les pays quant à l'impôt sur les bénéfices. Les mesures proposées par l'OCDE réduiraient une partie de la souveraineté actuelle de ces pays en matière d'impôt sur les bénéfices. Pour que le plan d'action de l'OCDE porte ses fruits, tous les pays doivent accepter d'adopter les nouvelles règles, qui leur imposent de modifier leurs lois de l'impôt et toutes leurs conventions fiscales en vigueur. Ce processus risquant d'être long, l'OCDE propose une approche inédite qui consisterait en un instrument multilatéral qui permettrait aux États de modifier toutes leurs conventions fiscales grâce à une seule mesure. L'avenir nous dira si tous accepteront le plan de l'OCDE et si l'instrument multilatéral est un moyen efficace de modifier les conventions fiscales.

Les sociétés devraient se préparer aux modifications proposées. Les multinationales devraient au moins se préparer à voir s'accroître le nombre de documents à produire et d'informations à communiquer. Si le projet de l'OCDE est adopté, cela pourrait alors invalider les arrangements conclus avec des multinationales qui ont tiré parti d'incitations fiscales offertes par un État en échange des activités qu'elles y exerçaient. Les comités d'audit doivent déterminer avec précision lesquelles des structures fiscales de l'organisation pourraient être touchées et dans quels pays. Ils doivent demander à la direction d'évaluer l'effet potentiel sur le taux d'imposition effectif de l'entreprise et, partant, sur ses états financiers.

Relever le défi

Les responsabilités des comités d'audit se sont multipliées au cours des dix dernières années et cette tendance devrait s'accroître dans les années à venir. En revanche, le temps que les membres des comités d'audit peuvent consacrer à leurs tâches n'a pas augmenté. Les comités d'audit doivent donc s'assurer qu'ils travaillent le plus efficacement possible.

Étant donné la diversité, la complexité et parfois la volatilité des questions sur lesquelles les comités d'audit doivent se pencher, ces derniers doivent se doter d'un programme de formation rigoureux pour que les membres aient toutes les connaissances voulues et soient bien informés sur les faits nouveaux susceptibles de les toucher, eux, leur organisation et leurs responsabilités.

Les comités d'audit doivent optimiser le temps qu'ils passent en réunion. Pour ce faire et aussi pour se concentrer sur les questions prioritaires, nombre d'entre eux utilisent les résolutions en bloc, qui regroupent dans une seule motion les procédures de routine, les éléments informatifs et les points qui font l'objet d'un consensus. L'efficacité d'une réunion repose également sur la préparation adéquate des membres du comité. Des documents doivent être fournis aux membres du comité d'audit suffisamment à l'avance pour leur permettre de se préparer à la réunion, et la présentation et le degré de précision de ces documents doivent leur permettre de comprendre parfaitement les questions à l'ordre du jour. Lorsque les dossiers sont particulièrement complexes, les comités d'audit doivent demander l'avis d'experts. De même, en cas de doute, les membres du comité ne doivent jamais hésiter à poser des questions jusqu'à ce qu'ils aient obtenu les explications et les réponses dont ils ont besoin pour comprendre les sujets traités.

Un grand nombre des nouvelles règles mises en vigueur ces dernières années compliquent le processus d'information financière en ajoutant des exigences à celles qui existent déjà sans éliminer celles qui sont redondantes et sans créer de synergies entre les normes. Les comités d'audit voudront peut-être participer plus activement aux tournées de consultation des normalisateurs, répondre aux appels à commentaires, solliciter des interprétations sur des exigences complexes ou non existantes et ainsi de suite.

À l'avenir, le travail des comités d'audit sera de plus en plus passé au crible. Par conséquent, les comités d'audit doivent rester centrés sur leur responsabilité principale : assurer la production d'informations financières de grande qualité pour les parties prenantes de l'organisation. À cet égard, les comités d'audit doivent déterminer si les informations financières de l'organisation reflètent une orientation stratégique à long terme solide plutôt qu'une perspective à court terme axée sur un trimestre à la fois. De plus, pour aider les parties prenantes de l'organisation à mieux comprendre leur rôle et les décisions qu'ils prennent, les comités d'audit doivent consigner de façon claire leurs activités et communiquer cette information adéquatement.

Nous espérons que les enjeux abordés dans la présente publication favoriseront les échanges entre les membres de votre comité d'audit, et nous vous encourageons à communiquer avec votre associé de Deloitte pour poursuivre la discussion.

Personnes-ressources

|  |  |  |  |
|---|---|---|---|
| Vancouver | Olin Anton | 604-640-3006 | oanton@deloitte.ca |
| Calgary | Bryan Pinney | 403-503-1401 | bpinney@deloitte.ca |
| Edmonton | Bill Howden | 780-421-3636 | bhowden@deloitte.ca |
| Saskatoon | Andrew Couotts | 306-343-4466 | ancouotts@deloitte.ca |
| Regina | Cathy Warner | 306-565-5230 | cwarner@deloitte.ca |
| Winnipeg | David Sachvie | 204-944-3623 | dsachvie@deloitte.ca |
| Windsor | Mark Morrison | 519-967-7713 | mmorrison@deloitte.ca |
| London | Paul Kensit | 519-640-4603 | pkensit@deloitte.ca |
| Kitchener | Jim Pryce | 519-650-7779 | jpryce@deloitte.ca |
| Burlington | Steve Irvine Jamie Barron | 905-315-6687 905-315-5747 | sirvine@deloitte.ca jabarron@deloitte.ca |
| Niagara | Mike Boucher | 905-323-6021 | miboucher@deloitte.ca |
| Toronto | Don Wilkinson Richard Nunn | 416-601-6263 416-601-6534 | dowilkinson@deloitte.ca rnunn@deloitte.ca |
| Ottawa | Paul Stauch | 613-751-5420 | pstauch@deloitte.ca |
| Montréal | Alain Côté Eddie Leschiutta | 514-393-5317 514-393-5132 | acote@deloitte.ca eleschiutta@deloitte.ca |
| Québec | Steeve Talbot | 418-624-5381 | sttalbot@deloitte.ca |
| Saint John | Lloyd Foote | 506-663-6605 | lfoote@deloitte.ca |
| Halifax | Mathew Harris | 902-721-5696 | mathharris@deloitte.ca |
| St. John's | Brian Groves | 709-758-5225 | bgroves@deloitte.ca |

Ressources

Fiscalité

- *Cahier d'information : Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité Questions que les administrateurs devraient poser*, CPA Canada, mai 2013
- *Corporate tax evasion, avoidance and competition: Analyzing the issues and proposing solutions*, CPA Canada, novembre 2013
- Dernière heure : Débats internationaux sur une fiscalité responsable, l'anti-évitement et la BEPS, Deloitte, août 2013

Information financière

- « Breaking the boilerplate », allocution de Hans Hoogervorst, président du conseil de l'IASB, juin 2013
- Référentiel international d'information intégrée (en anglais seulement), IIRC, décembre 2013
- « The Path Forward on Disclosure », allocution de Mary Jo White, présidente de la SEC, octobre 2013

Marque et réputation

- *Exploring Strategic Risk*, Deloitte États-Unis, septembre 2013
- *Fighting Fraud, Waste, and Abuse: Taking the Next Step Up*, Aberdeen Group, novembre 2013

Réglementation

- *A Clear View of Governance, Risk and Compliance*, Thomson Reuters Accelus, 2013
- *Amélioration de la qualité de l'audit : Conclusions et recommandations*, CCRC, mai 2013
- « An Investigation into the Relationship Between Audit Committee and Audit Quality », *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, novembre 2013
- *Audit Committee Annual Evaluation of the External Auditor*, plusieurs organismes de gouvernance américains reconnus à l'échelle nationale, octobre 2012
- *Enhancing the Audit Committee Report: A Call to Action*, plusieurs organismes de gouvernance américains reconnus à l'échelle nationale, novembre 2013
- *Report from the Working Group on Quality Audit Indicators*, PCAOB Standing Advisory Group, novembre 2013

Technologie

- *Steps the C-suite and board can take to guard against cyberthreats*, Deloitte États-Unis, mai 2013
- *The Top 5 Cybercrimes*, AICPA, octobre 2013



Balayez simplement ce code QR avec votre téléphone intelligent pour consulter notre site Web, où vous trouverez d'autres ressources sur les questions abordées dans la présente publication. Vous pouvez également entrer l'adresse suivante dans la barre d'adresse de votre navigateur Web : www.deloitte.com/ca/comitesdauditperformants.

Pour télécharger un lecteur de codes QR (dont vous avez besoin pour que votre téléphone intelligent reconnaisse ce code), visitez <http://getscanlife.com>.

Remerciements

Coauteurs : Chantal Rassart (Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications)

Les coauteurs remercient les associés de Deloitte suivants : Mary Ann Finn, Neil Harrison, Karen Higgins, Richard Nunn, Helen Sinclair, Don Newell et Don Wilkinson pour leurs commentaires judicieux. Ils tiennent à remercier également Julie Charron, Devon Mercure, Karine Paradis, Vickie Raptis et Gillian Wyatt pour leur appui continu.

www.gouvernance.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Les renseignements contenus dans la présente publication sont d'ordre général. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ses cabinets membres et leurs sociétés affiliées (collectivement, le « réseau de Deloitte ») ne fournissent aucun conseil ou service professionnel au moyen de la présente publication. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise ou sur vos finances, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Aucune entité du réseau de Deloitte ne pourra être tenue responsable à l'égard de toute perte que pourrait subir une personne qui se fie à cette publication.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 14-1008M