

**Deloitte.**



## **Évolution ou non-pertinence?**

L'audit interne au Canada à la croisée des chemins

Résultats canadiens du sondage mondial de Deloitte  
sur les chefs de l'audit

[www.deloitte.ca/Aevolue](http://www.deloitte.ca/Aevolue)



## Les chefs de l'audit ont des préoccupations importantes.

Comme l'indique le [sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit interne](#), ces derniers reconnaissent que de nos jours les changements touchant les méthodes, les marchés, les technologies, la réglementation et les risques sont en train de transformer l'audit interne. Toutefois, un manque de ressources et de soutien de la part de leur organisation les empêche d'entreprendre les démarches nécessaires pour s'adapter à cette évolution.

Nous avons analysé les perspectives de 99 chefs de l'audit canadiens qui ont participé au sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit pour mieux comprendre le contexte canadien. Ce feuillet d'information portant sur le Canada présente les préoccupations et les difficultés auxquelles font face les chefs de l'audit interne canadiens, ainsi qu'un certain nombre de suggestions pour les surmonter.



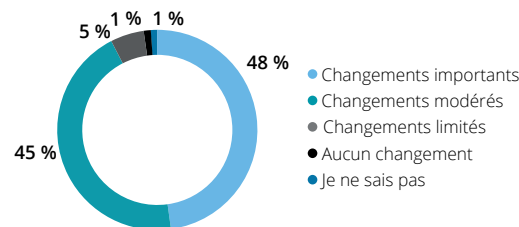
Consultez le rapport du sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit (en anglais) à [www.deloitte.com/globalCAEsurvey](http://www.deloitte.com/globalCAEsurvey)

Dans le climat d'affaires de plus en plus complexe d'aujourd'hui, la fonction d'audit interne doit jouer un rôle prépondérant. Toutefois, la réalisation de ce potentiel doit être le fruit d'un effort délibéré et ciblé de la part de l'ensemble des parties prenantes organisationnelles.

### L'impératif de changement

Les organisations évoluent de façon à accroître leur rendement, à gérer les éléments perturbateurs et à demeurer concurrentielles. Les fonctions d'audit interne doivent comprendre les changements que l'organisation connaît et la façon d'intervenir pour accorder un soutien aux parties prenantes.

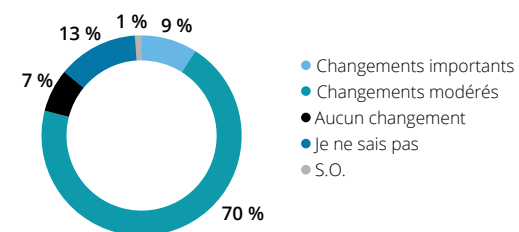
**93 % des chefs de l'audit canadiens s'attendent à ce que leur organisation nécessite des changements modérés ou importants pour réussir au cours des trois à cinq prochaines années.**



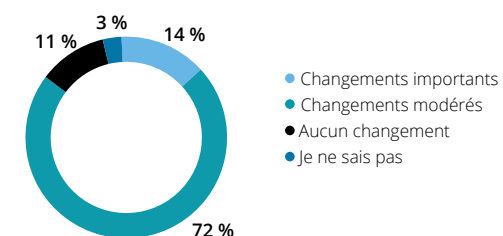
Par ailleurs, les chefs de l'audit interne croient que les comités d'audit et la direction s'attendent à ce que la fonction d'audit interne suive cette évolution pour demeurer pertinente.

Compte tenu des grandes attentes à l'égard du changement, l'audit interne doit réagir de façon proactive. Un manque de jugement, voire l'inaction, peut être très coûteux sur le plan de la diminution de l'efficacité, de la pertinence et de l'influence.

**79 % des chefs de l'audit interne canadiens pensent que le comité d'audit a besoin que l'audit interne évolue au cours des trois à cinq prochaines années.**



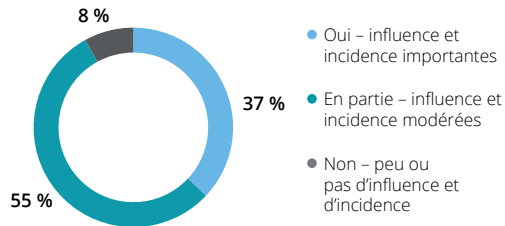
**86 % des chefs de l'audit interne canadiens pensent que la direction a besoin que l'audit interne évolue au cours des trois à cinq prochaines années.**



## Exercer une influence et avoir une incidence

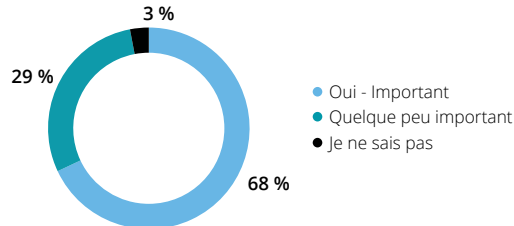
Seul un petit nombre de chefs de l'audit interne croient qu'ils ont la capacité d'exercer une grande influence sur le conseil d'administration, l'équipe de direction ou d'autres membres clés du personnel et d'avoir une incidence importante sur leur organisation. Certains d'entre eux croient même qu'ils ont peu ou pas d'influence. Cela dit, les chefs de l'audit interne croient également, à juste titre, qu'il sera important d'avoir une influence et une incidence dans les années à venir.

63 % des chefs de l'audit interne pensent qu'ils ont une incidence et une influence modérées ou même aucunes d'elles dans leur organisation.



Seul l'audit interne possède l'objectivité, l'indépendance, la rigueur et la vue d'ensemble de l'entreprise qui sont nécessaires pour aider les parties prenantes à comprendre et à relever les défis les plus pressants d'aujourd'hui. Et même si près de 63 % des chefs de l'audit interne canadiens croient qu'ils n'exercent déjà pas suffisamment d'influence au sein de leur organisation, la nécessité du changement est sans équivoque.

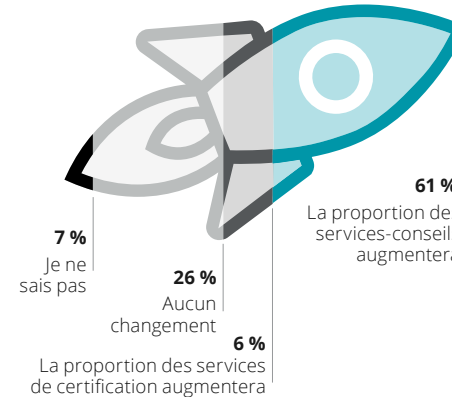
97 % des chefs de l'audit interne canadiens croient qu'ils auront besoin de bâtir leur influence au sein de leur organisation.



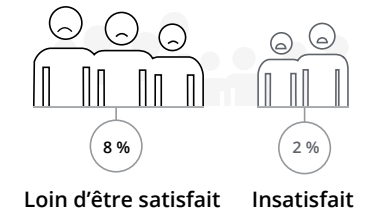
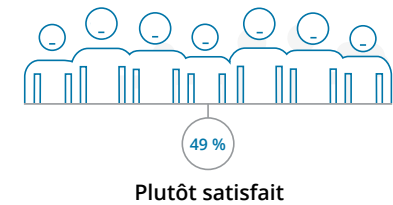
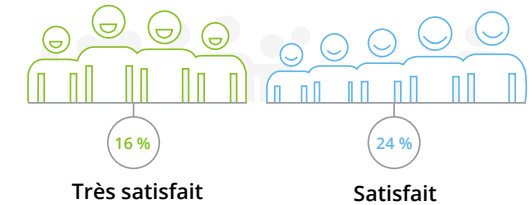
## Renforcer les compétences

Lorsque près de 60 % des chefs de l'audit interne canadiens sont plutôt satisfaits, loin d'être satisfaits ou insatisfaits des capacités de leur fonction, non seulement y a-t-il nettement place à l'amélioration, mais cela dénote un urgent besoin. Un manque de compétences et d'expertise a indéniablement une incidence sur la capacité de l'audit interne de répondre aux besoins organisationnels actuels et à venir. Aussi, un changement modéré pourrait ne pas être suffisant.

Plus de 60 % des chefs de l'audit interne au Canada prévoient augmenter la proportion des services-conseils offerts par leurs groupes. Mettre l'accent sur les services-conseils peut accroître l'influence et l'incidence de la fonction de l'audit interne.



Niveau de satisfaction à l'égard des capacités de l'audit interne à l'heure actuelle



Des changements sont déjà en cours au sein des organisations qui veulent que leur fonction d'audit interne joue un rôle important.

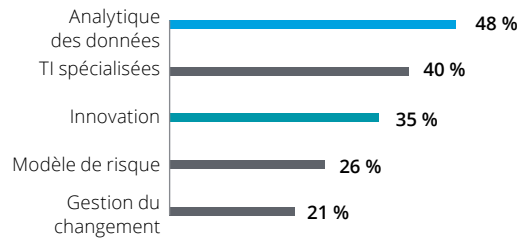
Le groupe d'audit interne doit renforcer ses compétences s'il souhaite accroître son incidence et son influence au sein de l'organisation. Les chefs de l'audit sont bien conscients de la situation; peu d'entre eux sont entièrement satisfaits des compétences et de l'expertise que possèdent leurs équipes pour répondre aux attentes des parties prenantes.

## Comblent les lacunes de compétences

Un aperçu des écarts de compétences qui ont été dégagés permet d'expliquer pourquoi les chefs de l'audit interne ne sont pas satisfaits des capacités de leurs groupes, et peut-être aussi pourquoi ces groupes ont peu d'incidence ou d'influence.

La maîtrise des TI, de l'analytique, de la prévention et de la détection de la fraude, ainsi que des opérations permettra à l'audit interne de réagir aux principaux risques au sein de son organisation. Ces compétences vont au-delà des examens des contrôles et des audits opérationnels et financiers; par conséquent, il est tout à fait naturel qu'il y ait des lacunes à cet égard. Cependant, étant donné le virage que l'on entend amorcer, il faudra accroître la maîtrise de ces domaines.

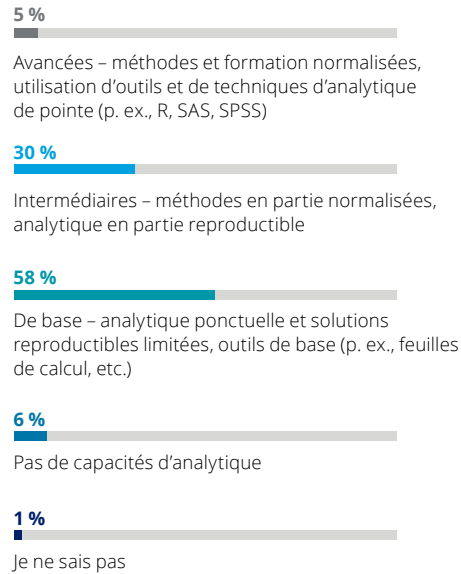
### Les cinq principales lacunes de compétences qui devront être comblées au cours des trois à cinq prochaines années



## Le moment d'adopter l'analytique

L'analytique permet à l'audit interne de cerner les aspects prioritaires, de réaliser plus efficacement les activités d'audit, de dégager des perspectives plus approfondies et de communiquer les résultats à l'aide d'outils de visualisation. Nos recherches ont démontré que 93 % des fonctions d'audit interne canadiennes interrogées possèdent actuellement des capacités d'analytique, mais seulement 35 % d'entre elles sont considérées comme ayant atteint un niveau intermédiaire ou avancé.

### Capacités d'analytique actuelles de la fonction d'audit interne



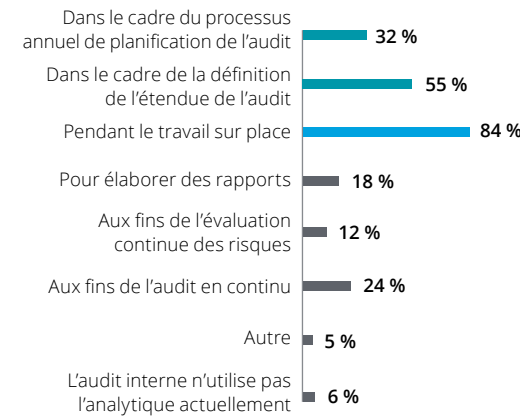
### Possibilités concrètes de l'analytique

Grâce à l'accès à un large éventail de données au sein de l'organisation, l'audit interne est dans une situation privilégiée pour analyser de nombreux ensembles de données et dégager les tendances, les relations et les anomalies comme nul autre au sein de l'organisation.

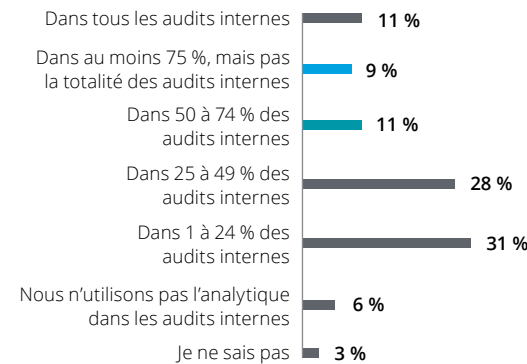


Qui plus est, le fait de combiner des données de l'intérieur et de l'extérieur de l'organisation peut enrichir la compréhension des parties prenantes à l'égard des risques. Si cela vaut la peine d'utiliser l'analytique pour fournir des services d'audit plus plus efficacement, l'audit interne devrait également miser sur sa position unique et sa capacité d'offrir des points de vue plus éclairés des enjeux d'affaires et des risques.

### Déploiement d'analytique actuel

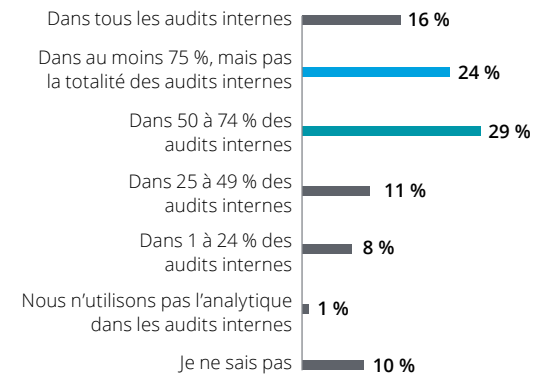


### Utilisation actuelle de l'analytique dans la fonction d'audit interne



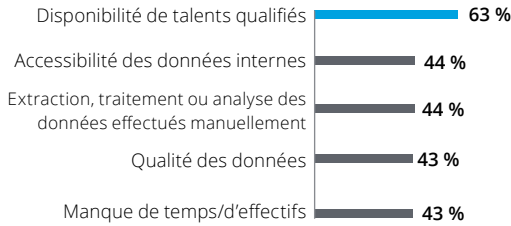
La majorité des participants au sondage utilisent l'analytique sur le terrain, mais peu s'en servent pour la planification annuelle et la délimitation de l'étendue. Il s'agit pourtant de domaines où l'analytique pourrait aider à cerner des secteurs de risque, à améliorer l'affectation des ressources, à rendre les audits plus efficaces et à laisser plus de temps pour les travaux de services-conseils. Il existe aussi des domaines où l'analytique a, selon Deloitte, la plus grande incidence.

### Utilisation prévue de l'analytique au cours des trois à cinq prochaines années

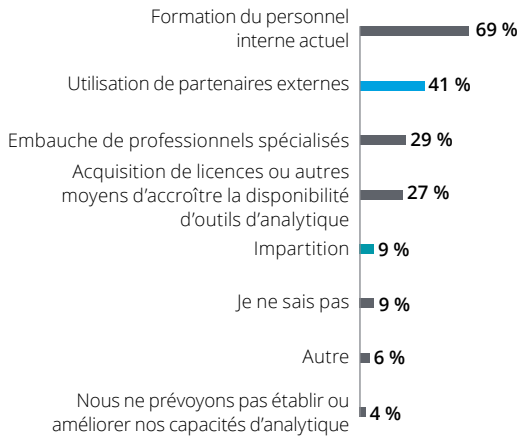


## Utiliser des modèles novateurs d'affectation des ressources

Les cinq principaux obstacles qui empêchent les organisations canadiennes de mettre l'analytique en œuvre au sein de l'audit interne



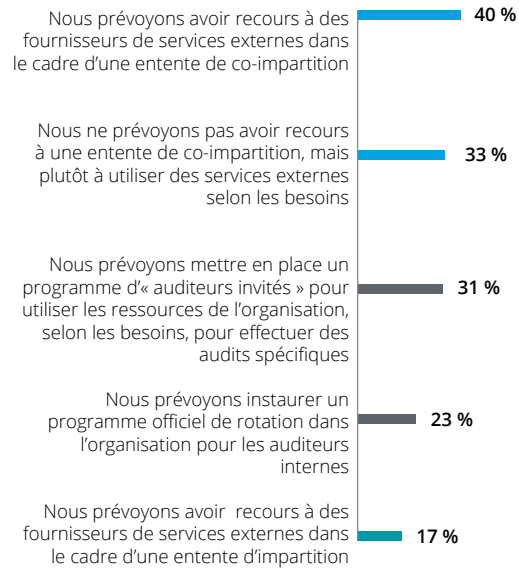
## Perfectionnement des capacités d'analytique de la fonction d'audit interne



Pour acquérir des capacités d'analytique, un pourcentage relativement élevé de chefs de l'audit interne canadiens ont l'intention de former le personnel actuel (69 %) ou d'embaucher des professionnels spécialisés (29 %), ce qui reflète sans doute le désir de perfectionner des talents propres au secteur et à l'organisation.

Cependant, il existe d'autres modèles de dotation, tels que l'impartition ou la co-impartition (souvent utilisées pour les audits des technologies de l'information), qui peuvent soutenir des activités plus générales comme l'extraction et la gestion des données et la visualisation.

## Modèles utilisés pour répondre aux besoins en matière de ressources au cours des trois à cinq prochaines années



Deloitte a constaté que les groupes d'audit interne qui font appel aux données disponibles peuvent relever les défis relatifs aux données et commencer à en tirer de réels avantages.



Une utilisation plus judicieuse des autres modèles de dotation, lorsqu'elle est planifiée et mise en œuvre de façon appropriée, peut aider grandement l'audit interne à combler les écarts de compétences, à acquérir de l'expertise et à accroître son influence et son incidence au sein de l'organisation.

## Innover

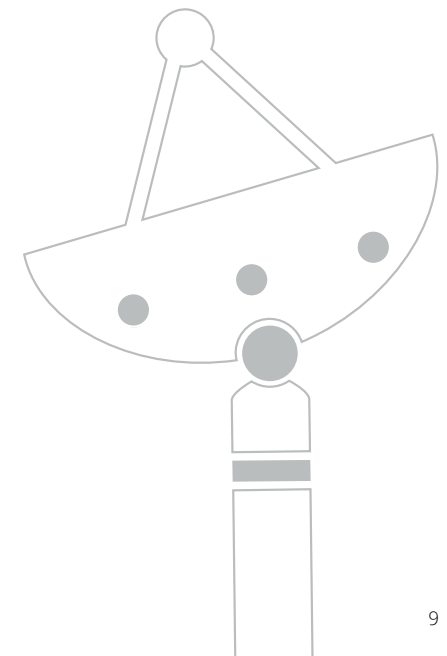
Lorsqu'on n'avance pas, on recule. Les chefs de l'audit interne canadiens ont indiqué que l'anticipation des risques était l'innovation qui, à leur avis, devrait avoir le plus de répercussions sur leur fonction au cours des cinq années à venir. Cela n'est pas étonnant.

Lorsqu'un événement à risque, une perte financière ou un cas de fraude survient, il est tout à fait naturel que les parties prenantes posent la question suivante : « Où était donc l'audit interne? »

En citant l'anticipation des risques, l'analytique des données, l'analytique prédictive et la visualisation comme les innovations les plus susceptibles d'avoir des répercussions sur l'audit interne, les chefs de l'audit interne canadiens indiquent qu'ils sont conscients que les parties prenantes s'attendent à une certaine perspicacité de leur part. Ces parties prenantes veulent que l'audit interne utilise des outils prédictifs et de détection, ainsi que d'autres technologies émergentes, pour évaluer la probabilité de réussite ou d'échec d'une initiative et pour déterminer des façons d'augmenter les chances de réussite.

La fonction d'audit interne devra adopter une mentalité axée sur l'innovation pour modifier ses approches et ses activités.

**Aucune innovation prévue** Transformation numérique  
 Accroissement du bassin de talents Services partagés d'audit interne  
 Renforcement de la planification de l'effectif et de la relève  
 Capacité d'auditer de nouveaux domaines (p. ex., qualité des services)  
**Technologies cognitives** Prestation de services de certification en collaboration avec la direction **Analytique des données** Culture plus spécialisée Audit stratégique et incidence sur l'entreprise Analytique prédictive  
**Anticipation des risques** Examen des programmes d'agilité **Nouveaux modèles de talents**  
 Amélioration de la position de l'Audit interne afin que le groupe soit reconnu pour perfectionner les talents dans le domaine de la gestion des risques dans l'ensemble de l'organisation **Analytique prédictive** Synergie et intégration  
 Expansion des activités de certification  
 Co-impartition stratégique  
 Spécialistes chevronnés **Visualisation**



## Principaux points à retenir

Les recherches de Deloitte montrent la voie à suivre. Les étapes les plus importantes sont les suivantes :

### 1. Chercher des façons d'accroître l'incidence et l'influence

On peut y parvenir en améliorant la valeur que l'audit interne confère aux parties prenantes. Cela nécessite un apprentissage à propos des changements, des enjeux, des éléments perturbateurs et des risques qui empêchent les parties prenantes de dormir la nuit, pour ensuite élaborer des moyens de résoudre ces problèmes plus efficacement.

### 2. Intégrer l'analytique aux activités d'audit interne

L'analytique recèle un excellent potentiel de transformation de l'audit interne. Le coût et la complexité des outils d'analytique ont diminué, tandis que la valeur qu'ils confèrent à l'audit interne a augmenté. De la définition de l'étendue et la planification de l'audit à la génération d'idées, en passant par l'évaluation des risques, l'analytique permet à l'audit interne d'en faire plus, puis de communiquer les résultats de manière visuelle et interactive.

### 3. Simplifier et visualiser les communications et les rapports

Les parties prenantes veulent disposer de renseignements et de perspectives sous une forme qui répond à leurs besoins. Grâce à des outils de visualisation simples, l'audit interne peut faire ressortir les anomalies, les risques et les enjeux auxquels les parties prenantes accordent les plus d'importance.

### 4. Évaluer et combler les pénuries de talents et les écarts de compétences

Des ressources ciblées peuvent être disponibles par l'intermédiaire de programmes d'auditeurs invités ou de rotation, de la co-impartition, de l'impartition et d'autres ententes. Étant donné la complexité des besoins des parties prenantes et des risques liés aux domaines tels que la gestion des cybermenaces et la gouvernance des données, sans compter la possibilité d'un budget limité, il est tout à fait logique d'explorer ces solutions de rechange.

### 5. Examiner la planification stratégique et la gestion des risques

Ces deux domaines sont de nature prospective et pourraient bénéficier d'une bonne dose d'objectivité et de perspicacité. L'audit interne doit s'assurer que les processus sont suffisamment robustes, surtout dans le contexte des perturbations et des changements auxquels on s'attend.

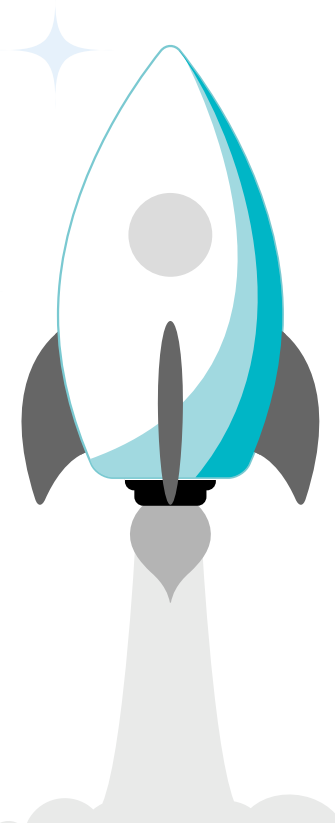
### 6. Favoriser une culture d'innovation au sein de la fonction

Demeurer à l'affût des changements qui touchent les organisations et des nouvelles techniques utilisées par les chefs de file de l'audit interne. Les innovations prévues, telles que l'anticipation des risques et l'analytique prédictive, devraient être explorées et mises en œuvre, si ce n'est pas déjà fait.

### 7. Obtenir l'appui de la haute direction

Collaborez avec les principales parties prenantes — le président du comité d'audit, le chef des finances et le chef de la direction — pour favoriser un programme des changements précis qui seront profitables.

Les chefs de l'audit interne canadiens ont de réelles occasions de façonner l'évolution de leur fonction, de leur organisation et de leur profession. Et ils doivent prendre des mesures pour saisir ces occasions. **Maintenant.**



Pour obtenir plus de renseignements sur la façon d'assurer l'évolution de votre fonction d'audit interne, veuillez communiquer avec nous :

**Terry Hatherell**

Leader mondial et des Amériques de l'audit interne  
thatherell@deloitte.ca

**Kris Wentzel**

Leader de l'audit interne au Canada  
kwentzel@deloitte.ca

**Neil Brown**

Leader de l'audit interne Toronto  
neibrown@deloitte.ca

Consultez le rapport du sondage mondial de Deloitte sur les chefs de l'audit (en anglais) à [www.deloitte.com/globalCAEsurvey](http://www.deloitte.com/globalCAEsurvey)

**Munir Patel**

Leader de l'audit interne au Canada  
munirpatel@deloitte.ca

**Michel Maisonneuve**

Leader de l'audit interne Est du Canada  
mmaisonneuve@deloitte.ca

**Kareem Sadek**

Leader national de l'audit interne des TI  
ksadek@deloitte.ca

**Rick Whitehead**

Leader de l'audit interne Ouest du Canada  
riwhitehead@deloitte.ca

**Angela Moch**

Leader nationale de l'analytique pour l'audit interne  
amoch@deloitte.ca

**Rob Carruthers**

Leader de l'audit interne Halifax  
rcarruthers@deloitte.ca

# Deloitte.

[www.deloitte.ca](http://www.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](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© 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.16-4230M