

## Considérations sur l'audit interne en réponse au Covid-19

### Gérer le changement : un défi sans précédent

En conséquence de l'épidémie de coronavirus (Covid-19), les organisations, leurs environnements et leurs méthodes de travail évoluent rapidement et d'une manière qui n'avait jamais été envisagée auparavant. Ce document présente le point de vue de Deloitte sur les impacts pour l'audit interne (AI), compte tenu de l'ampleur des perturbations causées par le Covid-19.

La troisième ligne de maîtrise occupe une position particulière qui doit lui permettre de jouer un rôle central dans la réponse à la crise du Covid-19, en s'appuyant sur sa bonne connaissance des organisations et sur ses compétences fortes. Alors que les entités s'adaptent pour répondre aux impacts du Covid-19, les fonctions d'AI doivent

continuer à fournir une **assurance** critique, à **conseiller** le management et la direction sur l'environnement mouvant des risques et des contrôles et à **anticiper** les risques émergents.

Les plans mis en œuvre par les entreprises pour répondre à l'épidémie resteront probablement en place un certain temps ce qui implique de se

préparer à cette « nouvelle normalité ». Comme les situations sont différentes d'une région du monde à l'autre et qu'elles évoluent rapidement, il est impératif que les fonctions d'AI restent informées et puissent réagir rapidement afin d'adapter leur fonctionnement et le programme de travail des différentes équipes.



Alors que la pandémie du Covid-19 est toujours en cours, nous avons analysé les actions possibles sur trois domaines :



le rôle de l'audit interne



les enjeux opérationnels pour l'audit interne



les risques émergents à prendre compte par l'audit interne

Il est important que la fonction d'audit interne soit proactive et préparée, tout en restant pragmatique afin de s'adapter à une situation évolutive. Ainsi, les analyses développées ci-après ne doivent pas être considérées comme exhaustives ou définitives, mais elles rassemblent des axes de réflexion qu'il est indispensable d'aborder.



## Le rôle de l'audit interne

**1. Comment recalibrer le plan d'audit et la couverture du risque ?** Envisager d'adopter une approche agile pour la gestion du portefeuille de missions, par exemple *via* une revue plus fréquente du plan d'audit. Inclure des priorisations à court terme et des revues/mises à jour régulières au plan d'audit pour refléter les changements de rythme, tant concernant l'évolution des risques inhérents qu'en matière de performance des dispositifs de maîtrise de ces risques (contrôles permanents).

**2. Comment ajuster la couverture du plan pour s'assurer qu'il prend en compte les risques de manière pragmatique et équilibrée ?** L'AI doit se concentrer sur les points importants en fournissant un niveau d'assurance élevé et des éclairages clés sur les risques afin d'informer les équipes de direction et les instances de gouvernance. Du fait d'un environnement de risque mouvant, il est impératif que l'AI collabore avec les principales parties prenantes (internes et externes, comme les commissaires aux comptes, voire les autorités de supervision) pour identifier et comprendre sans délai tout risque nouveau et/ou qui se dégrade et pour apprécier la meilleure façon de donner une assurance sur la manière dont ces

risques sont ou devraient être gérés. Cet ajustement devrait impliquer le comité d'audit dès que pertinent.

**3. Comment l'AI peut continuer les activités habituelles, sans perturber les métiers et fonctions opérationnelles critiques en temps de crise ?** Les fonctions d'AI devraient, encore plus que d'habitude :

- estimer en amont les conditions et conséquences de réalisation du travail d'audit à distance sur l'évaluation de l'environnement de contrôle concerné. Il s'agira par exemple de comprendre le niveau de disponibilité de la documentation en format électronique et de demander les éléments probants le plus à l'avance possible afin de laisser le temps aux équipes de scanner les documents si nécessaire ;
- identifier toutes les parties prenantes clés par sujet et valider leur disponibilité pendant les dates de mission prévues. Si possible, programmer les rendez-vous avec les interlocuteurs pour réaliser à distance les tests de cheminement, les points d'étapes et pour discuter des constats émergents ;
- adopter et/ou accroître l'utilisation des nouvelles technologies pour délivrer les travaux, par exemple Microsoft Teams, Zoom, ou Skype pour les réunions ou les ateliers virtuels. Envisager d'enregistrer ces échanges pour étayer les éléments probants d'audit (informer au préalable les personnes concernées par l'enregistrement et prendre en compte les réglementations spécifiques locales) ;
- accélérer le déploiement de l'*analytics* pour délivrer les travaux de l'AI à distance, augmenter la couverture, se concentrer sur les anomalies et limiter l'interruption de l'activité, tout en continuant à fournir des résultats et une assurance éclairante.

**4. L'AI devrait-il travailler plus étroitement avec les autres fonctions de contrôle pour limiter les perturbations dans l'activité ?**

Dans une période de plus faible disponibilité du management et des équipes opérationnelles, les fonctions d'AI devrait chercher toute opportunité de réduire les redondances avec les

autres fonctions de contrôle, y compris l'audit externe, la conformité, le contrôle permanent, et la gestion des risques de l'entreprise. Là où c'est possible, échanger avec ces fonctions de contrôle pour comprendre et avoir une vision actualisée de leur périmètre de travail, de couverture et la profondeur des tests réalisés. Cette approche doit viser à identifier et saisir les opportunités de collaboration et d'entraide.

**5. Comment éviter d'avoir à exécuter une bonne partie du plan d'AI plus tard dans l'année, postconfinement, alors que les capacités seront sous pression ? Dans ce but, comment l'AI peut-il être plus impliqué maintenant, profitant d'une éventuelle sous-activité ?** Les fonctions d'AI devraient envisager de :

- si le travail peut être réalisé à distance, s'appuyer au maximum sur les technologies d'échange d'informations et de communication, voire accepter de modifier ou de réduire les périmètres de certains travaux afin de pouvoir conclure et finaliser des missions. Si des rencontres en face-à-face sont indispensables pour une mission, exécuter certaines tâches à distance maintenant et prévoir les rencontres physiques plus tard, quand les mesures de distanciation sociales le permettront ;
- prioriser les contrôles sur les zones de risques émergents (par exemple, analyser des scénarios de sortie de crise, modéliser la liquidité et les besoins de financement, ou mettre en place une plateforme de renseignement pour collecter les données open sources et alerter les organisations sur les problématiques émergentes, les changements de politiques gouvernementales ou les changements de comportement du client). Voir le paragraphe 3 sur les potentiels risques nouveaux ou émergents ;
- s'il est nécessaire d'annuler ou de reporter des travaux d'audit, discuter avec la direction et décider formellement avec le comité d'audit de l'opportunité de réallouer des ressources libérées par l'AI pour renforcer des projets, des activités critiques ou des initiatives, notamment les actions de l'entreprise en réponse

au Covid-19. Cela peut consister à :

- i. soutenir la première ligne de défense : mobiliser les compétences existantes au sein des équipes d'AI en matière d'*analytics*, gestion de projet, finance et tirer profit de la connaissance des systèmes et des activités opérationnelles de l'entreprise,
- ii. évaluer la préparation et les réponses à la crise : évaluer les plans d'urgence et/ou les plans de réponse à la pandémie. *Benchmarker* avec les bonnes pratiques et vérifier la couverture des zones de risques,
- iii. élaborer les scénarios : évaluer l'exposition au risque de l'organisation par rapport à la courbe pandémique et aider à la définition d'un plan d'actions,
- iv. tester : réaliser des simulations rapides pour tester l'aspect opérationnel et pratique des décisions et approches retenues par l'entreprise,
- v. suivre en temps réel : suivre les principaux indicateurs autour des processus qui sont actuellement sous pression,
- vi. détacher : détacher des personnes en première ligne pour soutenir la poursuite de l'activité critique.

**6. Les fonctions d'AI peuvent-elles fournir une voix objective et une assurance en temps réel aux équipes qui prennent des décisions urgentes ? Comment peuvent-elles aider l'organisation à se tourner vers l'avenir ?** Les fonctions de l'AI devraient envisager de :

- a. participer aux comités de pilotage des projets et porter une voix indépendante et objective pour aider à *challenger* le management sur sa gestion du risque. La revue critique des portefeuilles de projets pourra d'ailleurs participer à la reprise ou la poursuite des projets à plus forte valeur ajoutée pour l'organisation ;
- b. faire une revue critique des nouveaux contrôles définis ou des contrôles modifiés avant leur mise en œuvre, en raison des évolutions de l'environnement de travail ;
- c. *challenger* la pratique habituelle pour les équipes d'AI de rédiger des rapports longs, puisque les fonctions

d'AI peuvent intégrer des méthodes agiles pour livrer leurs résultats au plus tôt ;

- d. anticiper : la vision qu'a l'AI de l'exposition aux risques d'une entreprise n'a jamais été aussi importante. Ce rôle d'analyste prospectif complète les actions des première et deuxième lignes de maîtrise dans l'identification des zones de risque potentielles (arrêt ou ralentissement de l'activité, risques financiers, altération des comportements de travail, interactions à distance avec les clients, plus grande digitalisation de l'environnement, etc.).

**7. Quand l'AI doit-il collaborer avec d'autres parties prenantes, comme les régulateurs et les comités d'audit ?**

Engager rapidement une collaboration avec le comité d'audit et les autres parties concernées, comme les régulateurs, est impératif pour permettre aux fonctions d'AI d'ajuster ses priorités. Ces échanges précoces vont aider les équipes à cerner et entériner la réalisation de travaux critiques, et le besoin d'intégrer les risques nouveaux et/ou élevés dans le plan annuel d'AI. Les domaines d'intervention de l'AI ainsi modifiés peuvent ainsi faire l'objet d'un accord sans délai.

**8. Si les travaux non essentiels de l'AI doivent être reportés ou redéfinis, quel impact cela aura-t-il en termes de respect des obligations réglementaires et statutaires de l'AI et de capacité des responsables de l'AI à donner un avis sur l'environnement de contrôle ?**

Cette réflexion doit être portée au niveau du comité d'audit, y compris sur les obligations des responsables de l'AI à fournir la surveillance suffisante. Le niveau d'activité minimal et les choix de l'AI en matière de profondeur des contrôles et donc du niveau d'assurance fourni (par exemple assurance limitée versus assurance raisonnable), doivent pouvoir être ajustés en concertation avec les instances de gouvernance.

Il est important d'anticiper et de spécifier ce qui a été ou sera couvert et ce qui n'a pas été ou ne sera pas couvert au cours de l'année (voire au cours d'une mission d'AI spécifique) et d'adopter une approche de limitation du périmètre

là où c'est nécessaire. Au moment du lancement des missions et dans les rapports, les éléments périmètres et les limitations doivent être présentés clairement.

**9. Une moindre couverture du programme initial pourrait-elle impacter la capacité des comités d'audit à donner une opinion et produire leurs rapports annuels sur les contrôles ?**

Dans certains secteurs, par exemple le secteur bancaire, un rapport annuel sur le contrôle interne et sur l'environnement de contrôle est exigé. Dans de telles circonstances, où le programme de travail de l'AI peut être restreint, il sera important de préciser ce qui a été couvert et ce qui n'a pas été couvert au cours de l'année et d'adopter une approche de limitation du périmètre là où c'est nécessaire.

Les entreprises doivent rester en contact avec les autorités et se tenir informées des positions et avis du régulateur, alors que la situation continue d'évoluer. Plusieurs régulateurs comme la SEC américaine (Securities and Exchange Commission), FRC UK (Financial Reporting Council), ou l'ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution) en France ont publié des orientations touchant à divers sujets d'intérêt pour les établissements et les auditeurs externes. À ce stade, il est encore difficile d'anticiper les autres changements dans les règles comptables et d'informations financières qui pourraient intervenir, notamment au regard des impacts opérationnels, économiques et autres du Covid-19.

**10. Les membres de la fonction d'AI peuvent-ils intégrer ou assister les équipes de gestion de crise ?**

Même si dans beaucoup d'organisations il ne sera pas forcément attendu des fonctions d'AI qu'elles prennent part à la réponse immédiate, celles-ci devraient jouer un rôle clé dans l'équipe travaillant sur la « construction de l'avenir ». Ses activités principales pourraient alors être de s'assurer que les leçons tirées sont mises en œuvre et d'utiliser pour cela la parfaite connaissance qu'a l'AI de l'activité afin de garantir que les principales zones de risques ou toute autre considération ont été identifiées par les équipes de gestion de crise.



## Les enjeux opérationnels pour l'audit interne

- 1. Comment les fonctions de l'AI devraient-elles fonctionner pour maintenir la coordination et la motivation des collaborateurs alors qu'ils travaillent tous à distance ?** Il est vital pour toute équipe de rester connectée durant cette période. Les responsables de l'AI devraient considérer la mise en œuvre de mesures telles que :
  - a. point d'équipe hebdomadaire : une occasion pour s'informer des dernières actualités de l'équipe, poser des questions, partager les idées et donner des perspectives ;
  - b. point individuel : point individuel avec chacun des membres de l'équipe pour échanger sur d'éventuelles problématiques d'isolement, la charge de travail ou toute autre difficulté qui pourrait survenir ;
  - c. réunions *stand up* quotidiennes : les équipes d'audit peuvent mettre en place des courtes conférences téléphoniques quotidiennes (en utilisant la visio en plus de la voix). Cela crée l'occasion pour l'équipe de disposer d'une vision globale du travail en cours et d'identifier d'éventuels retards dans la réalisation des tâches ;
  - d. pauses-café virtuelles : une manière amusante d'aider à garder une connexion dans une équipe ;
  - e. arbre relationnel : assigner à chaque membre de l'équipe un rôle de mentor à l'égard d'un autre collaborateur et encourager les points fréquents informels. Ces points peuvent être utilisés comme un forum pour partager problèmes et solutions ;
  - f. *success stories* : partager les succès et les événements favorables à l'organisation pour aider à maintenir des perspectives positives ;
  - g. plan d'urgence : certains membres de l'équipe d'AI pourraient tomber malades. Prévoir dès à présent les dispositifs de *back-up* sur chaque mission clé ainsi qu'au niveau des responsables et des managers. Réfléchir aux façons de poursuivre les travaux quand un audit ou une activité

est critique au regard de l'entreprise et prendre rapidement toute mesure visant à assurer une transition en douceur.

- 2. Comment l'AI peut-il continuer, uniquement à distance, à intervenir au sein de l'entreprise et interagir avec les périmètres audités ?** Les fonctions d'AI devraient envisager de :
  - a. augmenter le nombre de points d'étapes/avancement avec les parties prenantes dans l'entreprise. Il est impératif que les équipes continuent à entretenir des relations étroites avec les audités afin de maintenir confiance, efficacité et transparence ;
  - b. systématiser dès que possible, les conférences téléphoniques en visio pour créer du lien et établir une relation de confiance avec les parties prenantes.
- 3. Comment l'AI peut-il continuer à être pleinement écouté par les entités auditées, quand les parties prenantes ont d'autres priorités à gérer ?** Les fonctions d'AI devraient envisager de :
  - a. évaluer et réévaluer les priorisations des travaux en se concentrant sur ceux les plus critiques ;
  - b. réduire le nombre de sollicitations des parties prenantes ; à la place, produire des documents d'information courts et précis et exploiter le plus possible l'accès direct aux systèmes d'information et aux données sources disponibles.
- 4. L'AI doit-il davantage se focaliser sur la substance dans son approche d'audit ?** Dans une période d'incertitude exceptionnelle, les fonctions d'AI doivent être pragmatiques dans la collecte des éléments probants pour la réalisation des contrôles ou même envisager de pallier l'absence de documentation collectée par des moyens alternatifs permettant de confirmer les observations.

Toutefois, les équipes d'AI doivent rester vigilantes et conserver un œil critique :

  - a. dans une période inédite avec un niveau élevé d'incertitude, davantage de collaborateurs pourraient tenter de contourner les protocoles de sécurité et les contrôles internes usuels, sans forcément une intention malveillante mais dans le but de maintenir un

fonctionnement efficient de l'activité ;

- B. dans une telle période, la désorganisation et la plus grande ouverture des systèmes d'information peuvent accroître les risques de fraude. Les incitations à commettre une fraude (détournement d'actifs ou fraude financière) peuvent aussi être exacerbées, particulièrement en cas de licenciement ou de graves difficultés financières personnelles parmi les employés.
- 5. Quels sont les critères d'analyse à intégrer lorsque la fonction d'AI est sollicitée pour contribuer à des travaux qui pourraient remettre en cause son indépendance ?** Sans perdre de vue que le rôle premier de l'AI est de fournir une assurance indépendante et objective, en temps de crise, l'AI peut légitimement participer à assister l'organisation dans des domaines où son expertise peut être pertinente (cf. *supra*). Pour ne pas affaiblir son indépendance, l'AI devrait :
    - a. limiter son périmètre d'assistance à du conseil ou de la revue et ne pas s'impliquer dans la mise en œuvre ;
    - b. utiliser des équipes distinctes et organiser une « muraille de Chine » entre ceux qui contribueront aux travaux opérationnels et ceux qui seront responsables ultérieurement de l'audit du périmètre concerné ;
    - c. reporter la mission d'audit à un moment ultérieur, quand les métiers auront pris pleinement en charge le projet en question.
  - 6. L'AI doit-il mieux évaluer la fiabilité des éléments probants qui lui sont fournis ?** L'impossibilité de demander des éléments probants sur site réduit la capacité à apprécier leur qualité et à identifier ce qui est manquant. Les équipes d'AI devraient déterminer *ab initio* l'étendue de la documentation pouvant être fournie pour chacun des périmètres audités ce qui ultérieurement facilitera le traitement des éléments probants.
  - 7. Comment l'AI peut-il continuer à maintenir le même niveau qualité en travaillant uniquement à distance ?** Les fonctions d'AI devraient envisager de :
    - a. augmenter les budgets disponibles pour chaque mission afin de

prendre en compte le temps induit par un volume plus important de réunions téléphoniques et les efforts supplémentaires d'analyse qui découlent du travail à distance ;

- b. systématiser le recours aux infrastructures technologiques disponibles comme Zoom ou Skype pour organiser des réunions et/ou des ateliers virtuels et l'utilisation de systèmes de travail collaboratifs entre équipes distantes et les solutions de partage de documents ;
- c. réduire le nombre de missions d'audit interne à mener sur l'exercice pour garantir que la qualité des travaux ne sera pas dégradée.

**8. Quelle position en cas de restrictions de déplacement limitant la possibilité de mener les missions à l'étranger ?**

Les fonctions d'AI devraient envisager de :

- a. exploiter les ressources locales ou recourir à des tiers, dans la mesure où les déplacements au sein du pays sont autorisés ;

- b. ajuster le déroulement du programme de missions en conséquence. Par exemple si des missions étaient prévues sur le site principal de l'entreprise ou au niveau du groupe, les avancer pour remplacer les missions planifiées à l'étranger et ainsi mobiliser les ressources immédiatement en attendant un retour à la normale concernant les déplacements.

**9. Que retenir une fois que la crise sera passée ?**

Les équipes d'AI devront saisir l'opportunité d'adopter comme « nouveau normal » les pratiques qui auront montré leur efficacité pendant la crise. Par exemple : plus de travail à distance, de visioconférences et d'analyses de données à distance. Une telle approche aura des avantages à long terme en donnant plus de flexibilité dans l'organisation des missions, une réduction des dépenses, un meilleur équilibre de vie pour les auditeurs internes, et des impacts

environnementaux positifs *via* la réduction des déplacements.

La fonction d'AI ne sera la seule à subir des évolutions à la suite de l'expérience Covid-19. Nous ne nous attendons pas à ce que l'activité revienne strictement à la normale – il y aura probablement plus de travail à distance, moins de déplacements, un plus grand recours aux technologies collaboratives. Par ailleurs, les univers d'audit seront modifiés avec beaucoup d'autres changements en fonction des industries concernées : fermeture de points de vente physiques, réflexions sur l'externalisation de certains processus, refonte des modèles opérationnels, incitation des personnes à utiliser les canaux digitaux, changements dans le comportement des clients, évolutions réglementaires, ajustements des stratégies ressources humaines, pour ne citer que quelques exemples. La fonction d'AI doit prendre en compte ces éléments et anticiper l'impact qu'auront ces évolutions sur ses priorités futures.



**Les risques émergents à prendre en compte par l'audit interne**

Zone de risques	Principaux points à prendre en compte
<b>Contrôle et sécurité des accès utilisateurs</b>	<p>Du fait des dispositifs de travail flexible et de l'ouverture plus large des systèmes aux personnes qui doivent assurer l'intérim des absents, les contrôles des accès utilisateurs peuvent être compromis et des erreurs ou malveillances peuvent en résulter.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le suivi des contrôles en place – même s'il peut être ponctuellement nécessaire de lever les règles de limitation d'accès et de ségrégation des tâches en cas d'urgence, il est crucial que cette situation soit encadrée et que les organisations gardent une piste d'audit à laquelle elles pourront se référer plus tard ;</li> <li>• la détection des risques de fraude et la gestion des dérogations.</li> </ul>
<b>Cyber</b>	<p>Avec l'ouverture plus large des accès pour le travail à distance et le recours à des logiciels tiers pour améliorer l'efficacité, les collaborateurs pourraient compromettre la sécurité de l'entreprise par inadvertance. Les questions suivantes seront à aborder :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le contrôle des accès à distance est-il correctement sécurisé ?</li> <li>• comment les organisations sensibilisent-elles leurs équipes, renforcent-elles la détection des menaces et agissent-elles pour promouvoir une identification proactive des actes malveillants éventuels ?</li> <li>• comment les organisations surveillent-elles les mesures de sécurité mises en œuvre par les tiers (fournisseurs, prestataires, intermédiaires, etc.) afin d'intégrer cet aspect dans l'utilisation de leurs services ?</li> <li>• les appareils portables, plus utilisés du fait du travail à distance, sont-ils suffisamment sécurisés et contrôlés ?</li> <li>• l'organisation dispose-t-elle des licences en nombre suffisant et approprié pour l'utilisation plus grande des outils, technologies et logiciels permettant le travail à distance ?</li> <li>• comment l'organisation gère-t-elle le risque de menace interne, malveillante ou par erreur, provoquée par des collaborateurs ou des tiers ?</li> <li>• comment l'organisation gère-t-elle l'utilisation grandissante d'outils collaboratifs et autres applications SaaS, souvent moins surveillées et maîtrisées (shadow IT) ?</li> <li>• comment l'organisation s'assure-t-elle que ses infrastructures sont suffisamment résilientes en cas d'attaque cyber, plus courantes dans un contexte de crise ?</li> </ul>

Zone de risques	Principaux points à prendre en compte
<b>Finance</b>	<p>Comprendre les besoins de liquidité ou les besoins en fonds de roulement par rapport aux hypothèses des scénarios et revoir les prévisions de trésorerie ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'organisation a-t-elle eu recours aux dispositifs d'aides (fiscales ou financières) accordées par les États et les conditions de mise en œuvre, ainsi que les implications à plus long terme de ces aides sont-elles maîtrisées (par exemple le remboursement futur des emprunts garantis) ?</li> <li>• <i>challenger</i> l'analyse d'impact faite par les responsables financiers, notamment dans un contexte de préparation des états financiers.</li> </ul>
<b>Projets</b>	<p>Qu'ils soient d'ordre organisationnel, opérationnel ou informatique, les projets en cours sont fortement impactés tant dans la disponibilité de leurs ressources, dans la tenue des délais, que dans le respect du budget. Dès lors et accompagnées par l'AI, les organisations devront répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• à court terme, comment prioriser les projets de l'organisation pour allouer les capacités (ressources et budget) aux projets à plus forte valeur ajoutée ?</li> <li>• à long ou moyen terme, quelles capacités projeter et comment les garder mobilisables dans une perspective d'accompagnement au rebond ?</li> <li>• quelle gouvernance, supervision et quelle communication mettre en place pour accompagner les projets qui seront définis comme prioritaires et qui ne pourront se conduire de manière « normale » ?</li> </ul>
<b>Polices d'assurance</b>	<p>Le travail à distance des collaborateurs pose des questions sur la couverture des assurances et le respect des règles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les polices d'assurance couvrent-elles les collaborateurs pour le travail à leur domicile ?</li> <li>• quelles sont les limitations en matière de droit du travail ? La réglementation sur la santé et la sécurité est-elle encore respectée ?</li> </ul>
<b>Gestion des risques</b>	<p>L'organisation a-t-elle des processus en fonctionnement pour continuer à respecter toutes ses obligations réglementaires et les principes définis par les politiques internes ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le processus d'évaluation des risques doit-il devenir plus agile et adopter des méthodologies d'évaluation des risques plus dynamiques et proactives ?</li> </ul>
<b>Plans de continuité</b>	<p>Vérifier que les organisations comprennent chaque point de défaillance par exemple sur les processus, les collaborateurs, les technologies ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• développer et/ou tester des scénarios, des plans ou des mesures appropriés, y compris la simulation de crises, pour restaurer l'activité (plan de reprise après sinistre) ;</li> <li>• valider et <i>challenger</i> les principaux indicateurs utilisés par le management (MI) pour prendre des décisions sur les activités d'importance capitale, <i>challenger</i> et <i>benchmarker</i> les hypothèses du management au regard de la nature, de l'étendue et de la durée de la situation ;</li> <li>• <i>challenger</i> les prévisions du management concernant l'impact de la crise sur les activités (par exemple : les conséquences des concessions accordées aux clients ont-elles été estimées de manière appropriée ?) ;</li> <li>• examiner l'évaluation, le suivi par le management et les plans d'urgence des principaux prestataires de services externalisés.</li> </ul>
<b>Contrôles internes</b>	<p>L'AI devrait comprendre les changements, tant temporaires que permanents, de l'environnement de contrôle interne, avec une attention particulière portée aux domaines opérationnels ou IT suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contrôles hiérarchiques ;</li> <li>• contrôles comptables (provision des créances douteuses, provision pour inventaire, dépréciation de l'écart d'acquisition et des actifs incorporels, juste valeur des actifs financiers et non financiers) ;</li> <li>• contrôles comptables sur les entreprises associées ou les coentreprises ;</li> <li>• contrôles sur le traitement des transactions ;</li> <li>• contrôles sur les paiements en espèces ;</li> <li>• contrôles sur les processus automatisés ;</li> <li>• prestataires de services externalisés, infogérants ;</li> <li>• surveillance des opérations d'initiés ;</li> <li>• situation de dépendance par rapport à une personne clé/accès des superutilisateurs ;</li> <li>• et résilience et travail à distance.</li> </ul>

Zone de risques	Principaux points à prendre en compte
<p><b>Conformité et sécurité financière</b></p>	<p>En ces temps de crise et de désorganisation, le blanchiment de capitaux, le financement du terrorisme, la corruption, la fraude, le contournement d'embargos pourraient devenir beaucoup plus fréquents. Les équipes d'AI ne doivent pas perdre de vue ces risques et continuer plus qu'avant à s'interroger sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la conformité de la connaissance des clients, la pertinence de leur évaluation et l'efficacité du monitoring de leurs transactions ;</li> <li>• l'évaluation détaillée et régulière de l'exposition de l'entreprise à ces risques et la poursuite de la mise en œuvre des plans d'actions de mise en conformité et d'optimisation des dispositifs de sécurité financière (évolutions des outils et des processus) ;</li> <li>• le traitement des alertes qui doit se poursuivre à un rythme adéquat, au risque d'accumuler un stock à remédier plus tard.</li> </ul>
<p><b>Chaîne d'approvisionnement</b></p>	<p>Évaluer si des ressources suffisantes sont en place, y compris externes, pour maintenir l'approvisionnement des activités critiques à un niveau suffisant ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• déterminer comment les organisations comprennent et se préparent aux changements dans la nature et le volume des besoins et ajustent en conséquence les stocks d'une part et les sources d'approvisionnement d'autre part ;</li> <li>• comment au mieux apporter un contrôle sur les coentreprises dont les actionnaires peuvent avoir d'autres priorités ?</li> </ul>
<p><b>Fournisseurs et autres tiers</b></p>	<p>Réévaluer les relations fournisseurs, au regard de leur solidité financière et des services rendus (qualité, volume), mais aussi sous un angle plus global pour intégrer des nouveaux risques : développement durable, responsabilité sociétale, respect des droits de l'homme, lutte contre la corruption, lutte contre le blanchiment et le financement du terrorisme, respect des sanctions internationales, etc. ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• considérer l'« entreprise étendue », c'est-à-dire l'entreprise et ses tiers, dans les scénarios de développement, permettant de recentrer les activités sur le core business et d'apporter de la flexibilité aux modes de fonctionnement des organisations, notamment en période d'incertitude économique.</li> </ul>
<p><b>Clients et contrats</b></p>	<p>L'organisation a-t-elle adopté un plan de communication clair pour ses clients, avec une attention particulière pour ses clients les plus vulnérables ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'organisation a-t-elle identifié et revu les principales clauses contractuelles qui pourraient alléger les engagements pris, telles que :</li> <li>• la force majeure,</li> <li>• les dispositions de préavis,</li> <li>• les dispositions relatives à la reprise après un sinistre et à la continuité des activités,</li> <li>• les limitations de responsabilité,</li> <li>• les dommages-intérêts,</li> <li>• la loi applicable et l'instance juridictionnelle,</li> <li>• les droits de résiliation,</li> <li>• les polices d'assurance,</li> <li>• et toute autre clause applicable.</li> </ul>
<p><b>Capital humain</b></p>	<p>Évaluer l'adéquation des plans mis en place par les organisations pour maintenir la santé et le bien-être de ses collaborateurs, y compris concernant les incidences du travail à distance sur la santé mentale ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• s'assurer que toute solution de contournement utilisée pendant la période de confinement est contrôlée de manière appropriée et régularisée rapidement ;</li> <li>• existe-t-il des orientations disponibles et respectées sur l'utilisation appropriée des médias sociaux et la communication pendant cette période de crise ?</li> <li>• l'impact sur les processus RH habituels a-t-il été pris en compte, comme l'éventuel décalage des campagnes d'évaluation de la performance ?</li> </ul>

## Contacts

Pour plus d'informations, nous vous invitons à prendre contact avec les équipes Deloitte France expertes de l'audit interne.

### Par thématique :



**Nicolas Fleuret**  
Associé Risk Advisory  
Regulatory Risk  
nfleuret@deloitte.fr

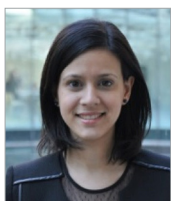


**Marc Duchevet**  
Associé Risk Advisory  
Operational Risk  
mduchevet@deloitte.fr



**Anne Sultan**  
Associé Risk Advisory  
IT Risk  
asultan@deloitte.fr

### Par secteur d'activité :



**Sonia Cabanis**  
Associé Risk Advisory  
Secteur Industrie, Services et  
Secteur public  
scabanis@deloitte.fr



**Odilon Audouin**  
Associé Risk Advisory  
Secteur Assurance  
oaudouin@deloitte.fr



**Yoan Chazal**  
Associé Risk Advisory  
Secteur Asset Management et  
Investment Banking  
ychazal@deloitte.fr



**Alexandre Fenet-Garde**  
Associé Risk Advisory  
Secteur Banque  
afenetgarde@deloitte.fr

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. DTTL (ou "Deloitte Global") ne fournit pas de services à des clients. Pour en savoir plus sur notre réseau global de firmes membres : [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

Deloitte  
6, place de la Pyramide – 92908 Paris-La Défense Cedex

© Juin 2020 Deloitte Conseil – Une entité du réseau Deloitte  
Tous droits réservés – Studio Design France



**MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS**  
*since 1845*