



Leadership éclairé

La perspicacité confère de la valeur

Réouvrir dans un monde transformé: leçons issues des premières lignes de l'audit interne

par Natalie Lalonde, CPA, CGA; Radhika Desai, CA, CISA; Yat-Sing Cheng, CRMA, CISA

Novembre 2022

Réouvrir dans un monde transformé: leçons issues des premières lignes de l'audit interne

Natalie Lalonde, Radhika Desai; Yat-Sing Cheng

Deux ans après le début d'une pandémie mondiale qui a bousculé la vie telle que nous la connaissions, le monde retrouve timidement un semblant de normalité. Mais tout est loin d'être comme avant. Les bouleversements profonds des deux dernières années ont eu une incidence durable sur notre façon de vivre et de travailler, et bon nombre de ces changements seront vraisemblablement permanents.

En tant que professionnels de l'audit interne, nous ne croyons pas qu'il s'agisse d'une mauvaise chose. L'audit interne est une discipline en constante évolution. Les perturbations entraînées par la pandémie ont accéléré cette évolution de manière productive et transformatrice.

Dans cet article, nous nous penchons sur certains changements concrets que nous avons observés sur le terrain, les entités d'audit interne ayant su relever les défis posés par les nouveaux environnements de risque, les pénuries de ressources et un changement radical dans les modèles de travail.

L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne à l'égard de la fonction d'assurance sont essentielles.

La gestion des risques : une place plus importante à la table

Si l'audit interne a toujours eu un rôle à jouer pour ce qui est de soutenir les organisations dans leur gestion des risques, ce rôle s'est généralement situé en aval. Selon le modèle des trois lignes de l'IAI, l'audit interne joue un rôle de « troisième ligne » en apportant une assurance et des conseils objectifs quant aux stratégies et aux processus de gestion des risques existants de l'organisation.

Au cours des dernières années, toutefois, l'environnement du risque s'est complexifié de manière exponentielle. Les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les pénuries de main-d'œuvre, l'augmentation des menaces de cybersécurité, l'incertitude économique et autres sont tous des facteurs qui ont forcé les organisations à réexaminer leurs profils de risque, ainsi que les contrôles mis en place pour les atténuer.

L'ampleur des changements survenus sur une si courte période a été telle que de nombreuses organisations ont dû chercher conseils et expertise en dehors de leurs systèmes habituels.



L'audit interne peut amener les organisations clientes à normaliser le repérage proactif des risques et la discussion, sans répercussions, plutôt que de voir le risque comme un mot de six lettres ou comme le « pire des scénarios ».

Accroître la capacité consultative

De plus en plus d'entreprises se tournent vers leurs partenaires d'audit interne pour mieux comprendre les nouveaux secteurs d'exposition et les contrôles qu'il convient de mettre en place pour réduire les risques. Les groupes d'audit interne, qui ont déjà été perçus comme des chercheurs de défauts et des autorités d'exécution, sont de plus en plus considérés comme des partenaires et des alliés. Il existe de nouvelles occasions d'apporter une valeur ajoutée et de fournir des conseils spécialisés dans un grand éventail de domaines.

L'indépendance et l'objectivité de l'audit interne à l'égard de la fonction d'assurance sont essentielles. À cette fin, certains responsables de l'audit interne créent, au sein de leurs équipes, des structures organisationnelles explicites délimitant les missions de conseil et d'assurance afin de garantir l'indépendance (réelle et perçue) de chaque fonction.

Changer la culture du risque

Le soutien aux organisations clientes pour assurer une gestion proactive de leurs risques constitue un apport concret et précieux. Un rôle consultatif élargi permet aussi aux équipes d'audit interne de contribuer à faire évoluer la culture organisationnelle de manière plus générale, en particulier en ce qui concerne les discussions relatives aux risques.

L'audit interne peut amener les organisations clientes à normaliser le repérage proactif des risques et la discussion, sans répercussions, plutôt que de voir le risque comme un mot de six lettres ou comme le « pire des scénarios ». Une fois la stigmatisation éliminée, tous les membres de l'organisation peuvent se sentir à l'aise de repérer les problèmes possibles et de contribuer à leur trouver des solutions.

Les stratégies de ressourcement : sortir des sentiers battus

L'attraction et le maintien en poste ont longtemps posé un défi aux responsables de l'audit interne, un défi qu'a complexifié la pandémie. Avec l'arrivée des politiques de fermeture des frontières, l'immigration au Canada a été interrompue, laissant peu de possibilités aux responsables de l'audit interne au chapitre de la dotation. Cette rareté des ressources compétentes a, par ailleurs, exercé une pression à la hausse sur les attentes salariales des éventuels candidats et candidates, augmentant d'autant la concurrence pour attirer les talents existants.

Cette situation a contraint bien des groupes d'audit interne (et leurs entreprises clientes) à revoir leurs exigences — et leurs préjugés — quant à la façon dont devraient être menées les missions d'audit. Les institutions financières ont dû remettre en question leurs croyances bien ancrées au



sujet de l'importance d'exécuter le travail sur place en n'employant que des auditeurs disponibles au pays.

Ces contraintes accrues en matière de ressources ont amené ces organisations à adopter de nouveaux modes de pensée quant aux méthodes utilisées pour mener à bien le travail d'audit.

Le ressourcement à partir d'une banque de talents mondiale

Nous avons pu observer chez les entreprises d'esprit plus « traditionnel » une évolution marquée de l'opinion concernant la façon dont le travail d'audit devrait être effectué. Ce qui était, au départ, une mesure de dernier recours — soit d'utiliser les ressources compétentes disponibles où qu'elles se trouvent pour mener à bien le travail — est devenu le modèle standard et permet d'obtenir d'excellents résultats.

Par exemple, les équipes d'audit interne qui sont réparties partout dans le monde permettent de réaliser des gains d'efficacité qui ne seraient pas possibles avec les modèles traditionnels. Lorsqu'une partie de l'équipe termine sa journée, le dossier peut être transmis à un autre membre de l'équipe qui commence la sienne. Les responsables de l'audit sont aussi plus disposés à embaucher à l'extérieur des « centres » géographiques traditionnels pour certains domaines d'expertise tels que les audits financiers.

La diversité au service d'un meilleur travail

Cette réserve de talents élargie offre la possibilité de trouver des talents partout dans le monde, mais présente en outre d'autres avantages non négligeables. Cette ouverture sur toutes les régions du monde permet aussi aux équipes d'audit interne de faire profiter leur organisation du meilleur de chaque culture.

La diversité des origines et des expertises est une richesse pour toutes les équipes d'audit interne et favorise une qualité de travail accrue.

Les nouveaux modèles de travail : faire évoluer l'audit interne au-delà du lieu de travail

Le passage soudain au télétravail et aux modes hybrides a été l'un des plus grands défis qu'a dû relever la fonction d'audit interne depuis une génération. S'étant appuyé largement sur les interactions en personne, l'audit interne a subi sa propre transformation au chapitre des méthodes de travail.

Les équipes d'audit interne exploitent les avantages qu'offrent le télétravail et les modèles hybrides, mais bon nombre d'entre elles se heurtent à un balancier qui est peut-être allé trop loin. Certains de leurs membres sont réticents à renoncer à la flexibilité que leur offre le télétravail et ont besoin d'incitations pour revenir au bureau, même à temps partiel.

Les responsables de l'audit interne tentent toujours de trouver le bon équilibre au sein de leurs équipes, soit en respectant ce nouvel équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle tout en maintenant l'engagement de chacun.



Tirer le meilleur parti des interactions sur les lieux de travail

Le passage au télétravail et au mode hybride a eu pour effet d'attribuer une nouvelle importance aux interactions en personne. On ne tient plus pour acquis le temps passé au bureau : les équipes d'audit interne cherchent davantage à établir des relations avec les parties prenantes, non seulement dans le cadre de réunions et d'entretiens formels, mais aussi lors des conversations spontanées qui peuvent avoir lieu dans un couloir ou dans la file d'attente à la cafétéria.

Les équipes d'audit interne profitent aussi du temps qu'elles passent ensemble au bureau pour collaborer, que ce soit dans le cadre de séances de planification stratégique ou de mentorat plus informel. On observe que plutôt que d'atténuer les relations de travail, le modèle hybride a plutôt pour effet, dans bien des cas, de les renforcer.

Prêcher par l'exemple

En fin de compte, c'est aux responsables de l'audit que revient la responsabilité d'établir les attentes en ce qui concerne le télétravail et le travail sur place. Par exemple, un groupe d'audit interne du secteur public a établi une politique exigeant que deux jours de la semaine, tout le monde soit au bureau.

Les responsables de l'audit qui travaillent dans des milieux syndiqués et non syndiqués peuvent faire valoir les possibilités de consolidation d'équipe et de perfectionnement professionnel qu'offre la collaboration en personne. Le modèle hybride offre le meilleur des deux mondes : les auditeurs internes peuvent profiter d'un sain équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée et bénéficier du temps nécessaire pour le travail de concentration.

L'audit interne poursuit son évolution dans ce nouveau contexte

Les répercussions de la pandémie mondiale continuent de se faire sentir au sein des entreprises et des organisations dans le monde entier. Bien que personne ne puisse prédire l'avenir, l'audit interne est en excellente position pour aider les entreprises clientes à prévoir et à se préparer en vue de nouveaux facteurs de préoccupation et de nouvelles possibilités.

Les deux dernières années ont occasionné des changements sans précédent, mais l'audit interne a su relever le défi. À vrai dire, nous croyons qu'il n'y a jamais eu de meilleur moment pour travailler dans le domaine de l'audit interne.



Les auteurs

Natalie Lalonde, CPA, CGA; Dirigeante principale de l'audit, Affaires mondiales Canada;

Yat-Sing Cheng, CRMA, CISA, Fondateur et directeur général a BlueShift Advisory;

Radhika Desai, CA, CISA, Partenaire, KPMG.

