



Audit interne : l'influence de la COVID-19 sur les tendances et l'avenir



La pandémie de COVID-19 et ses conséquences sont du jamais vu en un siècle. La vitesse à laquelle le virus a bouleversé nos vies est à ce point remarquable. En à peine deux mois, de vastes pans de l'économie mondiale ont été complètement paralysés ou ont dû revoir l'intégralité de leur mode de fonctionnement.

Il serait difficile de penser que votre organisation n'a pas été touchée par au moins l'un des trois enjeux suivants : transition rapide vers le télétravail, changement dans les heures d'ouverture et les procédures de nettoyage, réorientation des chaînes de production et des actifs vers les produits et services dont la demande est plus élevée. Par ailleurs, il est peu probable que la COVID-19 ou quelque scénario parmi ceux illustrés ci-dessus puisse avoir été inclus dans un plan de gestion du risque organisationnel. Qui aurait pu prévoir une telle crise?

La pandémie aura aussi eu des effets durables sur l'audit interne, car elle nous a rappelé à quel point il est important de faire preuve d'agilité et de se fonder sur des données pour bien gérer le risque, mais aussi de reconnaître la contribution de la fonction d'audit interne dans la prise de décisions stratégiques. Cependant, les organisations ne peuvent pas se permettre d'attendre la fin de cette crise pour s'adapter. Les risques demeurent bien présents et évoluent quotidiennement.

Plusieurs risques et tendances d'importance se dégagent en audit interne; nous vous en présentons six que nous jugeons fondamentaux à court et à moyen terme. Ces variables vont bien au-delà du rôle qu'on attribue traditionnellement à la fonction d'audit interne, soit celui de s'assurer du caractère adéquat des contrôles internes. Elles s'inscrivent dans un contexte où le retour à la vie telle qu'on l'a connue avant la pandémie est bien peu probable dans un avenir prévisible, voire à tout jamais.

L'efficacité des plans de résilience commerciale pendant la COVID-19

La pandémie n'a laissé aucune organisation indemne. Pensons surtout à ce changement radical dans la demande pour les produits et services, tant à la hausse qu'à la baisse. Il ne faut pas non plus faire fi des bouleversements dans la chaîne d'approvisionnement, de la fermeture de certaines entreprises, de l'augmentation des coûts causée par les mesures d'hygiène et le matériel de protection individuelle ainsi que de la transition vers le télétravail. Plusieurs ont su s'adapter rapidement à la crise, mais d'autres n'y sont pas parvenus. Chose certaine, il fallait s'ajuster à une situation que bien peu auraient pu prédire.

Malgré un assouplissement des restrictions en vigueur au Canada, les risques sont toujours là. Les consommateurs et les employés ne sont pas sur le point de retrouver confiance. Certains secteurs pourraient ne jamais s'en remettre entièrement. Ajoutons à cela le risque de devoir composer avec une ou plusieurs autres vagues de cas jusqu'à ce qu'un vaccin soit commercialisé à grande échelle. Maintenant que l'on connaît mieux la menace et les scénarios possibles, il faut faire passer son plan de résilience commerciale en deuxième vitesse.

Réfléchissez au meilleur et au pire des scénarios, puis calculez les coûts et les avantages de chacune des solutions envisageables. Pensez-vous à des stratégies vous permettant de réorienter votre mission sur le marché? À des solutions qui sont hors de la portée de vos concurrents? Évitez de vous limiter aux répercussions immédiates de vos décisions. Même un horizon de six à douze mois ne suffit pas. Pensez plutôt aux virages culturels et technologiques qui définiront notre époque. L'effet de surprise est peut-être passé, mais la planification ne fait que commencer.

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Dépourvues de plan en cas d'urgence sanitaire, bon nombre d'entreprises en sont arrivées à la conclusion que le plan de résilience commerciale ne suffisait pas, surtout en ce qui a trait au télétravail et au désalignement de leur modèle d'affaires par rapport à l'offre et à la demande. Par exemple, les compagnies aériennes avaient-elles prévu une solution de rechange au transport de passagers, comme la conversion au fret?

L'AVENIR PREND UN NOUVEAU VISAGE

Si l'on tient pour acquis que les risques importants et les tendances continueront de bouger, les entreprises n'auront d'autre choix que de revoir leurs scénarios sur une base régulière.

Big bang informatique

L'adoption de mesures de cybersécurité adéquates demeure un élément clé de la transformation numérique, qui fait de plus en plus d'adeptes. Si l'infonuagique et les technologies Web ont le potentiel d'accroître la sécurité, ces nouveaux outils risquent aussi d'ouvrir des brèches aux cybercriminels pour s'infiltrer dans vos systèmes et accéder à de l'information sensible.

Qui plus est, les organisations n'ont jamais autant produit et collecté de données, ce qui pose un problème double, à savoir l'attrait qu'elles présentent pour les pirates informatiques et la responsabilité que les entreprises doivent assumer en cas de fuite. En pratique, viser une solution systématique qui offrirait une protection globale n'est pas envisageable. Il est plus prudent de classer les contrôles en ordre de priorité et de bien comprendre les mesures à prendre pour protéger l'entreprise tout en respectant des obligations réglementaires de plus en plus strictes.

Par ailleurs, la venue soudaine de la COVID-19 et les risques nouveaux qu'elle a engendrés se sont avérés une manne de taille pour les cybercriminels. Quantités de courriels d'hameçonnage ont été pensés de manière à exploiter la peur du coronavirus, ce qui a permis à des pirates informatiques de s'infiltrer dans les réseaux d'entreprises. Bon nombre d'organisations ont dû passer rapidement en mode télétravail, sans nécessairement mettre en place des contrôles de sécurité adéquats, ouvrant la voie à des cyberattaques par l'intermédiaire du réseau utilisé par les employés à la maison.

L'incertitude actuelle n'étant pas près de se dissiper, la formation du personnel et la mise en place de contrôles conçus pour le travail à distance, comme le VPN et les services infonuagiques, demeurent des composantes essentielles au bon fonctionnement. Sachant que le télétravail risque de s'implanter dans une certaine mesure, nous devons nous assurer que notre gestion des risques est aussi, sinon plus robuste que dans un environnement de travail traditionnel.

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Bon nombre de secteurs ont vu une augmentation marquée des tentatives de piratage. En outre, le télétravail accroît le risque d'atteinte à la vie privée.

L'AVENIR PREND UN NOUVEAU VISAGE

Les organisations sont nombreuses à mettre l'accent sur leur transformation numérique, laquelle dépend largement de la technologie nécessaire à la gestion de l'offre et de la demande. Il est essentiel d'évaluer si les contrôles de cybersécurité sont suffisamment efficaces pour opérer une métamorphose aussi importante et prévenir les risques qui sont voués à apparaître ou à se transformer. Les politiques de l'entreprise traitent-elles des conditions propres au télétravail de masse?

La fraude, les données et l'éthique

Même si la collecte et l'analyse de données sont de plus en plus centralisées, l'accès à cette information et la prise de décisions qui en découle ont tendance à se démocratiser. Les organisations doivent encourager non seulement l'autonomie chez leurs leaders et au sein de leurs services, mais aussi la décentralisation des espaces de travail, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du bureau. Cette nouvelle réalité nous oblige à nous poser plus de questions sur l'accès à l'information. Quels sont les renseignements disponibles? Qui peut les consulter? Ces personnes agissent-elles toutes dans l'intérêt de l'organisation?

De toujours la fraude a fait partie des principaux risques d'entreprise. Toutefois, il fut un temps où seule une poignée de personnes, habituellement la haute direction et les principaux décideurs, pouvaient causer des dommages sérieux à partir de l'information à leur disposition. Les occasions de faire couler des renseignements, de les manipuler ou de s'adonner à des comportements contraires à l'éthique croissent au même rythme que la démocratisation de l'accès aux données de l'entreprise et la disparition des environnements contrôlés, y compris dans les résidences privées.

La pandémie n'a fait qu'exacerber ces risques. Il arrive qu'un stress social et financier embrouille le jugement d'un employé qui est normalement digne de confiance. Sera-t-il porté à poser des gestes désespérés et irrationnels? Les leaders dont l'attention est divisée entre de multiples priorités risquent de réduire leur niveau de vigilance face à la fraude et au contrôle des données. Par ailleurs, il est plus facile d'oublier de retirer les accès aux employés mis à pied de façon temporaire ou permanente.

Un autre problème majeur nous guette : le laisser-aller. Malgré tous les contrôles, les processus de traçage de l'information et les mécanismes d'avertissement compris dans les systèmes de finances et de gestion des données électroniques, il faut quand même une intervention humaine pour en assurer la surveillance et enquêter sur les déficiences des contrôles ou les cas de non-conformité. Les gens vont toujours trouver un moyen de contourner les politiques et de passer sous le radar. C'est pourquoi les organisations doivent pouvoir reconnaître les conditions les plus susceptibles d'entraîner des actes répréhensibles, puis renforcer la vérification ou les contrôles en place pour attraper les malfaiteurs le plus tôt possible. Si l'on se penche plus précisément sur l'éthique entourant les données, votre organisation tire-t-elle parti des données critiques et en gère-t-elle le risque efficacement?

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Avec l'arrivée massive du télétravail, les données sont devenues, presque du jour au lendemain, indispensables. Cependant, les utilisateurs courent un risque important si les données reçues ont été manipulées ou partagées avec les mauvaises personnes, sans compter les amendes et les frais juridiques que pourrait entraîner une atteinte à la vie privée.

LA NOUVELLE NORMALITÉ DE DEMAIN

La piètre qualité des données et les problèmes d'ordre réglementaire peuvent transformer la réussite en échec.



L'innovation de rupture et la stratégie de transformation numérique

Les organisations qui voyaient déjà la transformation numérique d'un bon œil en début d'année ont vite réalisé qu'elles n'avaient plus le luxe du temps, que les changements en douceur ne suffisaient plus. Compte tenu de l'ampleur des effets de la COVID-19 et de la vitesse à laquelle ils se sont répandus, il est devenu impossible de maintenir le rythme en se contentant des processus manuels et des anciennes technologies. Sachant que les changements sociaux et technologiques ne feront que s'accélérer, on peut penser que les futures crises exigeront une réponse aussi rapide, sinon plus.

Les organisations qui avaient déjà adopté le stockage infonuagique et les outils d'aide à la productivité ont migré vers le télétravail plus facilement et plus rapidement. Celles qui se sont dotées d'un progiciel de gestion intégré solide et de programmes d'analytique bien rodés ont su réduire au minimum les perturbations et s'adapter rapidement au virage, tant du côté des ressources humaines que de la demande des consommateurs. À cela s'ajoutent l'intelligence artificielle et l'apprentissage machine, lesquels permettent de planifier des scénarios plus rapidement et d'avoir pleinement confiance en sa capacité d'adaptation au lieu d'attendre de voir comment la situation va évoluer.

La transformation numérique doit cadrer avec les besoins et les objectifs de l'organisation, mais elle doit aussi pouvoir être itérative. Servez-vous de la crise actuelle pour évaluer les problèmes les plus importants et les risques qui doivent être atténués dans l'immédiat, puis dotez-vous des technologies qui combleront d'abord ces besoins. Ensuite, vous aurez tout le loisir d'étudier les risques susceptibles de vous nuire dans le futur et de trouver les solutions qui vous permettront de prévenir au lieu de guérir. De nos jours, les outils sur le marché sont conçus pour s'intégrer à un environnement et sont appelés à évoluer. L'idée n'est pas de choisir la solution parfaite, mais bien celle qui répondra d'abord à vos besoins les plus pressants et que vous pourrez optimiser avec le temps. Le virage numérique entraîne-t-il de nouveaux risques? Vous oblige-t-il à revoir vos contrôles?

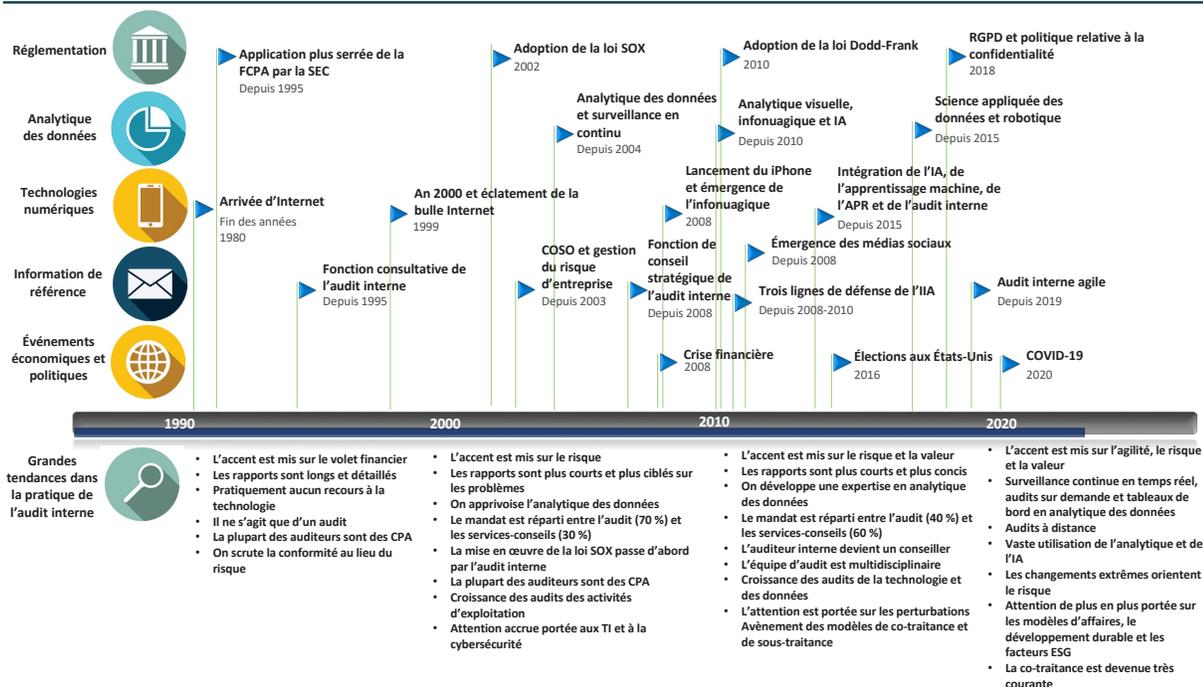
CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

L'importance de savoir adapter son offre à l'évolution de la demande et de pouvoir compter sur un niveau minimal de ressources numériques pour garder l'entreprise en marche : voilà les grandes leçons de la COVID-19. Certains ont dû revoir leur structure en profondeur, tandis que d'autres n'ont fait qu'accélérer leur virage numérique. Par ailleurs, l'analytique des données peut servir non seulement à orienter vos décisions, mais aussi à mesurer les contrôles sur une base continue. Le tout se fait à distance, avec un accès en ligne aux données. **En tenant compte de la transformation numérique et de l'évolution des processus, croyez-vous toujours en l'efficacité de vos contrôles?**

LA NOUVELLE NORMALITÉ DE DEMAIN

Les ressources numériques et les technologies automatisées ne sont plus un luxe; elles font désormais partie de l'essentiel de survie. Qu'est-ce que la robotique peut exécuter plus efficacement que l'être humain? Voilà une question qui ne disparaîtra pas de sitôt. L'ensemble des tâches prévisibles, répétitives et fréquentes pourraient bientôt être remplacées par l'automatisation robotisée des processus, combinée à une surveillance continue réalisée au moyen de l'analytique des données. **La technologie vous permet-elle de tirer suffisamment parti de vos ressources?**

L'évolution de l'audit interne jusqu'en 2020



Securities and Exchange Commission (SEC)
Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)
Sarbanes-Oxley Act (SOX)

Règlement général sur la protection des données (RGPD)
Audit interne

Intelligence artificielle (IA)
Apprentissage machine
Automatisation des processus

Committee of Sponsoring Organizations (COSO)
Gestion du risque d'entreprise

L'investissement en évolution : les facteurs ESG (facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance)

Les entreprises et les consommateurs se tournent de plus en plus vers des organisations qui partagent leurs valeurs, leurs croyances et leurs comportements. De tout temps, les leaders ont misé sur la responsabilité citoyenne des entreprises et sur l'action communautaire pour montrer cet engagement auprès de la population. Cependant, il ne suffit plus de voir ces activités comme étant en marge de la mission ou un luxe; les gens s'attendent désormais à ce que les entreprises prennent les moyens nécessaires pour respecter les facteurs ESG et à ce qu'elles puissent démontrer concrètement leurs efforts en ce sens.

Les facteurs ESG servent à évaluer la mesure dans laquelle une organisation améliore la qualité de vie des parties prenantes, réduit au minimum les dommages causés à l'environnement et fait la promotion de l'équité, de la transparence et de la responsabilité à toutes les étapes de la chaîne de valeur. Ils ont été conçus pour une intégration à l'échelle de l'organisation et une application claire, concrète et systématique à tous les niveaux, du siège social aux canaux de distribution, en passant par une myriade de fournisseurs et de partenaires. Voici quelques exemples dignes de mention : la certification LEED pour les immeubles, le commerce équitable et le recrutement de femmes et de personnes issues de la diversité au sein des conseils d'administration et des hautes directions.

Blâmant les coûts importants engendrés par ces initiatives et la crise économique causée par la COVID-19, bon nombre d'organisations ont décidé d'interrompre leurs investissements dans les facteurs ESG jusqu'à ce que la situation se stabilise, mais ce choix risque de leur nuire à court terme. Compte tenu de la concurrence accrue et de l'attention portée aux enjeux sociaux et politiques, l'adoption des facteurs ESG est devenue une nécessité. Les organisations qui en font une priorité vont rapidement gagner des parts de marché.

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Les investisseurs n'ont d'autre choix que de revoir leurs stratégies de placement. Pendant que nous sommes tous à la maison et en télétravail, l'investisseur moyen commence certes à se demander ce qui motive ses choix, mais il veut surtout savoir s'il a placé son argent auprès d'organisations résilientes en temps de pandémie.

LA NOUVELLE NORMALITÉ DE DEMAIN

Question de se rassurer, les investisseurs chercheront à s'informer sur les efforts déployés pour atténuer les risques, ce qui comprend les actions concrètes pour intégrer les facteurs ESG.

Évaluer la culture et la stratégie (engagement du personnel compris)

Si la stratégie définit la destination, la culture, elle, dicte en grande partie le chemin à suivre. L'une ne va pas sans l'autre, sans quoi il est impossible de créer un milieu de travail cohérent et fondé sur des valeurs, où les gens comprennent leur rôle et voudront se dépasser dans le but d'atteindre un objectif commun.

L'adéquation de la culture et de la stratégie est fondamentale, car il en va de l'atteinte des cibles. C'est ainsi que les équipes se dotent de mesures comparatives claires, de buts communs et de l'espace nécessaire pour travailler sur les projets qu'elles cherchent à accomplir. Par contre, en temps d'incertitude, il est facile de mettre ces bonnes habitudes au rancart. Instinctivement, les organisations deviennent plus réactives, les communications s'étiolent et les gens sont laissés à eux-mêmes, ne pouvant que spéculer sur l'avenir.

Pour bon nombre de leaders, l'engagement du personnel a été l'un des défis les plus importants causés par le confinement. C'est encore plus vrai pour les organisations peu habituées au travail à distance ou celles qui ont dû réduire temporairement leurs effectifs, accommoder les parents privés de services de garde ou convaincre leurs employés de poursuivre le travail malgré un environnement plus dangereux qu'avant. Devant l'adversité, on ne peut que réitérer aux leaders à quel point les communications claires, fréquentes et cohérentes sont primordiales.

Il n'est pas rare qu'une organisation soit définie par la manière dont elle a géré une crise. En pratique, cela signifie prendre des mesures concrètes pour évaluer les conséquences des perturbations sur le terrain. Les équipes de ressources humaines ont besoin d'outils et de barèmes pour mesurer la fluctuation de l'attitude et du comportement des employés au quotidien et évaluer leur niveau d'engagement. De leur côté, les gestionnaires doivent être adéquatement formés pour reconnaître les signes que leurs équipes s'éloignent de la culture de l'organisation. Enfin, il incombe à la haute direction de bien saisir l'influence de la culture de l'entreprise sur la réponse à différents scénarios, mais aussi d'établir un plan de match pour regagner la confiance et recadrer les actions avec les objectifs stratégiques à court, moyen et long terme.

CONSÉQUENCES DE LA COVID-19

Pendant que la planète s'adapte au télétravail, les équipes de direction et les conseils d'administration se posent différentes questions. Le fait est que certaines cultures ne s'harmonisent pas à la stratégie d'entreprise. Cet écart est d'autant plus apparent lorsque le personnel est à distance et que l'engagement est faible.

LA NOUVELLE NORMALITÉ DE DEMAIN

Il est peu probable que les milieux de travail reprennent la forme exacte qu'ils avaient avant la pandémie. Sachant désormais que le télétravail est une option viable, les équipes s'attendent à une autonomie, à une flexibilité et à une confiance accrues de la part de leur employeur. Par ailleurs, les employeurs doivent repenser la manière de susciter l'adhésion à la culture et de favoriser l'engagement du personnel.

Conclusion : L'agilité génère de la valeur

De nos jours, le principal rôle des équipes d'audit interne en est un d'accompagnement, dans un contexte où les conditions et la demande changent rapidement. L'accès aux outils numériques et aux techniques modernes a permis de mettre en lumière des risques et des difficultés qu'on ne voyait pas dans le passé, mais aussi la manière dont ceux-ci s'articulent dans les différentes sphères de l'entreprise. Cela dit, cette information n'est pertinente que si les leaders savent s'en servir.

Les risques et les priorités évoluent à une vitesse encore jamais vue. Les perturbations ne sont plus seulement d'ordre technologique; aucun service n'y échappe, ce qui oblige les organisations à en tenir compte dans toutes leurs décisions, jour après jour. L'audit interne peut faire office de liant entre les ressources humaines, le leadership, les stratégies et la culture. Il a l'avantage d'étudier votre organisation dans son intégralité, tant dans le détail que dans une perspective plus globale. Ce faisant, les experts en audit interne apportent un point de vue unique sur le risque (apparition de nouveaux risques et évolution de risques existants) et ont la capacité d'influencer et de coordonner la réponse de votre organisation. Résultat? Des mesures pratiques au moment où vous en avez besoin.

Le tableau ci-après présente un sommaire de ce qui retient l'attention des auditeurs internes en 2020 : questions, signaux d'alarme et solutions courantes d'atténuation des risques dont il a été question dans le présent article, mais aussi de

Risque : les tendances en 2020	Questions clés	Signaux d'alarme	Mesures d'atténuation courantes
L'efficacité des plans de résilience commerciale pendant la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> • Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures efficaces pour réduire au minimum les conséquences stratégiques et opérationnelles de la COVID-19? • Le télétravail a-t-il eu des répercussions importantes sur le moral de vos troupes? 	<ul style="list-style-type: none"> • Interruption des systèmes et de l'exploitation • Ventes perdues • Moral bas • Dépenses inhabituelles 	<ul style="list-style-type: none"> • Communications proactives et fréquentes de la part du leadership • Investissements dans les technologies nécessaires au fonctionnement • Audit interne de l'efficacité du plan de résilience commerciale
Big bang informatique	<ul style="list-style-type: none"> • Les cyberattaques ont-elles augmenté dans la première moitié de 2020? • Les données de votre organisation ont-elles été compromises d'une quelconque manière? • Un incident informatique a-t-il paralysé vos systèmes à un moment ou à un autre? 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des tentatives de piratage et des cas de violation des données • Défaillance des systèmes • Interruption des systèmes et de l'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Contrôles de cybersécurité accrus • Renforcement de la formation du personnel • Audit interne de l'évaluation des cyberrisques et des contrôles connexes
La fraude, les données et l'éthique	<ul style="list-style-type: none"> • Les transactions suspectes ont-elles augmenté dans la première moitié de 2020? • Des actifs ont-ils disparu depuis que les employés travaillent à distance? • Avez-vous remarqué une hausse des appels à votre ligne de dénonciation? • Savez-vous si des données confidentielles, privées ou à usage restreint sont tombées entre les mains de personnes non autorisées? • Vos fonctions de certification sont-elles coordonnées de manière à réduire les coûts au minimum et à en optimiser la valeur? 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation des problèmes d'ordre comptable • Actifs manquants • Augmentation des appels de dénonciation • Perte de données sensibles ou accès non autorisé aux données confidentielles, privées ou à usage restreint • Communications provenant d'autorités ou d'organismes de réglementation externes • Relâchement dans l'audit ou la certification 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du risque de fraude réalisée par audit interne • Formation du personnel et des fournisseurs sur le code de conduite et les contrôles de prévention de la fraude • Systèmes de surveillance en continu • Enquêtes plus fréquentes et plus exhaustives • Sentiment d'urgence dans les communications provenant du leadership • Approche coordonnée et intégrée en matière de certification
L'innovation de rupture et la stratégie de transformation numérique	<ul style="list-style-type: none"> • Votre organisation est-elle moins présente sur le Web que vos concurrents? Le cas échéant, constatez-vous une baisse de vos ventes et de votre part de marché? • Votre transformation numérique a-t-elle ralenti au cours du premier semestre de 2020? • Avez-vous accès aux ressources humaines et matérielles nécessaires pour compléter cette transformation? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaintes de clients sur le manque de présence sur le Web • Recul des ventes et de la part de marché • Incapacité des employés à accomplir certaines tâches cruciales à distance 	<ul style="list-style-type: none"> • Investissement dans une nouvelle technologie ou recours à des tiers pour compléter la transformation numérique • Audit interne ou services-conseils visant à comparer vos capacités numériques à celles de la concurrence
L'investissement en évolution : les facteurs ESG (facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance)	<ul style="list-style-type: none"> • Les investisseurs s'interrogent-ils sur votre volonté à parler davantage de vos initiatives entourant les facteurs ESG? • À cet égard, votre organisation est-elle plus silencieuse que ses concurrents? 	<ul style="list-style-type: none"> • Interrogations constantes des investisseurs sur les facteurs ESG • Investisseurs ou bailleurs de fonds ciblant des occasions d'améliorer la communication d'informations sur les facteurs ESG 	<ul style="list-style-type: none"> • Bonification des informations communiquées sur les facteurs ESG pour répondre aux attentes des investisseurs ou les dépasser • Création d'un plan ESG sur trois ans : élaboration d'initiatives et alignement de la stratégie sur les intérêts des parties prenantes ou des investisseurs

Risque : les tendances en 2020	Questions clés	Signaux d'alarme	Mesures d'atténuation courantes
<p>Évaluer la culture et la stratégie (engagement du personnel compris)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Votre organisation a-t-elle déjà procédé à l'audit de sa culture afin de s'assurer qu'elle s'harmonise à la stratégie? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voici quelques signes de désarticulation entre la culture et la stratégie : • Augmentation des appels de dénonciation depuis l'avènement de la COVID-19, laissant croire à de potentiels cas de non-conformité au code de conduite, aux contrôles et aux politiques de l'entreprise • Affectation de ressources clés contraire aux principales initiatives stratégiques • Manque de leadership dans la promotion de la culture et des comportements éthiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Audit interne visant expressément à aligner la culture sur la stratégie et à relever les principaux écarts
<p>Le monde du travail et la gestion du savoir pendant et après la COVID-19</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous constaté une baisse dans l'engagement ou la productivité du personnel pendant la pandémie? • Votre organisation a-t-elle eu du mal à avoir accès à des conseils et à de l'information de qualité pour prendre les bonnes décisions depuis le début de la crise? • Assurez-vous une gestion des connaissances qui permet un accès facile et rapide au savoir et aux renseignements, dans l'éventualité où les principaux gardiens de cette information ne sont pas disponibles ou quittent leurs fonctions? • Le savoir organisationnel et les données sont-ils classés et stockés dans le respect des exigences en matière de conformité? 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements importants dans la productivité et l'engagement des employés • Plaintes du personnel et des clients sur la difficulté d'accéder au savoir ou aux données dont ils ont besoin • Ralentissement dans la prise de décisions depuis le début de la pandémie : les systèmes et la gestion du savoir compliquent l'accès aux renseignements • Perte de connaissances essentielles lors du départ d'un membre du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation régulière des seuils de productivité acceptables et mise en place de stratégies pour s'assurer que le moral demeure suffisamment bon • Adoption d'une stratégie de gouvernance et de gestion des données qui maximise la capacité de votre organisation à diffuser le savoir et les informations en fonction des besoins des effectifs • Audits internes visant la gouvernance des données, la gestion, les systèmes connexes, les processus et les exigences en matière de conformité
<p>Analyse de la gestion des coûts et automatisation des fonctions de certification</p> <p>Tirer parti de la technologie en audit</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Avez-vous remarqué un besoin immédiat de réduire les dépenses et d'optimiser la gestion des liquidités? • Les dépenses ont-elles augmenté de façon exagérée dans la première moitié de 2020? • Les contrôles internes sont-ils efficaces depuis l'adoption du télétravail? • Votre organisation peut-elle tirer parti de l'analytique des données ou d'un suivi en continu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Besoin immédiat de réduire les dépenses (p. ex., une vague de licenciements) • Croissance excessive des dépenses • Augmentation des défaillances des contrôles • Incapacité à surveiller les tendances financières efficacement 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification de scénarios et prévisions connexes • Implantation de nouveaux procédés en analytique des dépenses et suivi en continu • Audits internes visant les dépenses
<p>Risques causés par un tiers, audits des fournisseurs et projets d'investissement</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vos fournisseurs ou partenaires ont-ils déclaré faillite ou apporté d'importants changements à leur organisation? • Constatez-vous des retards, des dépassements budgétaires ou des problèmes de qualité inhabituels dans vos projets de construction? • Avez-vous eu du mal à poursuivre vos projets au cours des six premiers mois de l'année? 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacité à recevoir des produits ou des services • Sérieux problèmes de qualité • Tendances problématiques dans les coûts, retards et baisse de la qualité • Manque de fiabilité des tiers • Incapacité à prévoir correctement les coûts à l'achèvement d'un projet 	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des éventualités • Recours à l'analytique des données pour établir les coûts, l'échéancier et les problèmes importants • Audits internes visant la conformité des contrats et l'analyse des tendances
<p>Données : gouvernance, gestion, confidentialité et sécurité</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Votre organisation doit-elle composer avec un trop-plein de données ou avec des données dont l'intégrité est compromise, causant une baisse de la productivité? • Est-ce qu'un manque d'accès aux données ou aux informations clés vous empêche d'optimiser votre prise de décisions? • Avez-vous connu des problèmes de confidentialité des données? • Est-ce que la catégorisation, l'organisation et le stockage des données répondent à vos besoins et aux exigences réglementaires externes? • Des données importantes ont-elles disparu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Plaintes concernant le temps nécessaire pour accéder aux données et au savoir • Incapacité d'obtenir l'information requise à distance • Problèmes de confidentialité et de sécurité des données 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'une stratégie de gouvernance et de gestion des données organisationnelles • Recours à l'analytique des données pour en évaluer l'intégrité • Investissements dans les technologies permettant un accès sécurisé aux données à distance • Audits internes visant la gouvernance des données et les capacités analytiques



À propos de MNP

MNP est un cabinet de comptabilité, de fiscalité et de services-conseils de premier plan au Canada. Nous sommes fiers de répondre aux besoins de nos clients des secteurs public, privé et sans but lucratif. Par l'intermédiaire de missions dirigées par les associés eux-mêmes, nous proposons une démarche axée sur la coopération et l'efficacité ainsi que des stratégies adaptées aux besoins des entreprises afin de les aider à connaître du succès au pays et à l'étranger.

Pour en savoir plus, communiquez avec Héroïse Bédard, associée, Gestion du risque d'entreprise, au 438.469.4724 ou à l'adresse Heloise.Bedard@mnp.ca



KINCENTRIC
Employeur de Choix
CANADA 2019

