



Tendances en audit

Volume 3

Le talent, la technologie et les turbulences façonnent le contexte de l'audit.

En s'appuyant sur un éventail de données, de conseils et d'avis audacieux recueillis dans le cadre du sondage mené conjointement par le Conference Board du Canada et par KPMG auprès de présidents de comités d'audit et de chefs des finances, le rapport *Tendances en audit* examine sept questions clés qui concernent le niveau de préparation et les priorités des sociétés dans un monde des affaires en évolution.

kpmg.ca/audit-fr



Institute of Corporate Directors
Institut des administrateurs de sociétés



Le Conference Board
du Canada

The Conference Board
of Canada



Coup d'œil sur les tendances en audit

Sept principales préoccupations des comités d'audit



Domaines pour lesquels le niveau de préparation des comités d'audit est élevé

- Nouvelles attentes liées à la présentation de l'information
- Paysage réglementaire en évolution
- Talent et capital humain

Domaines pour lesquels le niveau de préparation des comités d'audit est faible

- Incertitude politique et économique
- Perturbation des modèles d'affaires
- Environnement et changements climatiques

Pourcentage de comités d'audit qui consacreront plus de temps à ces questions au cours des trois prochaines années

- Technologie : **81 %**
- Talent et capital humain : **53 %**
- Perturbation des modèles d'affaires : **49 %**
- Exigences réglementaires : **48 %**
- Environnement : **47 %**
- Nouvelles exigences de présentation : **36 %**

kpmg.ca/tendancesenaudit

L'audit continue de changer au sein du conseil

S'il y a une chose que le rapport annuel *Tendances en audit* de KPMG met constamment en lumière, c'est que la situation n'a jamais été aussi ardue pour les comités d'audit et les chefs des finances. Les changements vastes et rapides que nous observons dans l'ensemble de l'économie et du monde des affaires modifient les attentes et élargissent les responsabilités dans pratiquement tous les secteurs organisationnels. Pour être à l'avant-garde de ces tendances, les comités d'audit et les chefs des finances devront accepter le fait que leur rôle est en évolution, et tirer parti de leur équipe de manière plus efficace pour aider à gérer et à atténuer le risque dans le cadre de leur mandat de plus en plus large.

La nécessité d'avoir les bonnes équipes sur le terrain, à savoir des équipes dotées des compétences et des connaissances requises pour répondre aux exigences réglementaires qui évoluent rapidement et de comprendre les changements technologiques, s'inscrit dans la principale tendance identifiée dans le sondage de cette année sur les tendances en audit : le talent et le capital humain. Sans surprise, compte tenu de la prédominance continue des cybermenaces et des cyberincidents à grande échelle, la technologie et la cybersécurité se classent au deuxième rang des priorités.

En troisième position figurent les perturbations subies par les modèles d'affaires (il s'agit en fait de la priorité numéro un pour les secteurs de l'énergie, de l'exploitation minière, de la fabrication, des finances et de l'assurance), ce qui laisse croire que les comités d'audit reconnaissent dans une plus large mesure le rôle qu'ils jouent pour veiller à ce que l'organisation soit totalement prête à réagir rapidement aux risques et aux occasions qui font invariablement partie de tout changement technologique transformateur. L'environnement et les changements climatiques constituaient la dernière des sept priorités mentionnées.

Il nous a paru encourageant de constater que les présidents de comités d'audit et les chefs de la direction sont essentiellement sur la même longueur d'onde à l'égard des enjeux prioritaires identifiés. Les dirigeants d'organisations comprennent de mieux en mieux que l'innovation est le principal facteur qui stimule la compétitivité, de sorte qu'il est crucial qu'ils s'adaptent et qu'ils adhèrent aux avancées telles que les systèmes robotisés, l'automatisation et l'apprentissage machine. L'intelligence artificielle (« IA »), bien qu'elle n'ait pas obtenu le score attendu dans l'échelle des priorités en matière de perturbation, constituera certainement un facteur majeur, particulièrement pour l'analyse de données en audit, où il sera possible d'effectuer une évaluation plus détaillée des informations financières et des autres informations, de repérer les données aberrantes et les anomalies, de même que d'identifier plus facilement les enjeux potentiels liés à la présentation de l'information, aux contrôles ou aux processus. Fait intéressant, bien que les répondants soient hautement sensibilisés aux enjeux majeurs, la plupart d'entre eux ont affirmé ne pas se sentir assez bien préparés pour y faire face. Cette constatation met en lumière la raison pour laquelle nous publions ce rapport chaque année : pour aider les organisations non seulement à cerner les principales tendances qui se trouvent sur leur écran radar, mais aussi à s'y préparer et à y réagir.

Il sera essentiel pour les organisations de se préparer et d'agir avec discernement, de façon à demeurer concurrentielles tant à l'échelle nationale qu'internationale. Nous espérons que les informations et les conseils contenus dans ce rapport aideront les entreprises canadiennes à actualiser leur ordre du jour pour l'avenir.



Kristy Carscallen

Associée directrice canadienne,
Audit, KPMG au Canada



Rahul Bhardwaj, LL.B., IAS.A

Président et chef de la direction,
Institut des administrateurs de sociétés

Tendances en audit

Volume 3

- 01** Avant-propos
- 03** Nouvelles préoccupations, enjeux constants, défis à venir
- 05** Talent et capital humain
- 07** Technologie et cybersécurité
- 09** Perturbation des modèles d'affaires
- 11** Paysage réglementaire en évolution
- 13** Incertitude politique et économique
- 15** Évolution des attentes en matière de présentation de l'information
- 17** Environnement et changements climatiques
- 19** Passé, présent et futur – Trouver l'équilibre

Nouvelles préoccupations, enjeux constants, défis à venir

Nous espérons que le rapport *Tendances en audit* s'avérera un guide utile pour les comités d'audit, étant donné que 2018 promet de présenter son lot de défis, lesquels pourraient varier de prévisibles et gérables à imprévus et difficiles, si le passé est garant de l'avenir.

Ce numéro du rapport *Tendances en audit* de KPMG se penche encore une fois sur les principales tendances que les comités d'audit observeront au cours de l'année à venir. L'information recueillie à partir du sondage mené par le Conference Board du Canada auprès de comités d'audit et de chefs des finances a fourni à KPMG une gamme de données, de conseils et d'avis intéressants et déconcertants, dont certains qui méritent, à notre avis, d'être observés de plus près. Ce rapport considère les sept questions clés qui suivent :

1. **talent et capital humain;**
2. **technologie et cybersécurité;**
3. **perturbation des modèles d'affaires;**
4. **paysage réglementaire en évolution;**
5. **incertitude politique et économique;**
6. **évolution des attentes en matière de présentation de l'information;**
7. **environnement et changements climatiques.**

Alors que l'aspect « technologie et cybersécurité » constitue habituellement une préoccupation de premier plan pour les comités d'audit, il a semblé quelque peu surprenant que l'élément « talent et capital humain » arrive au premier rang des priorités. Plus de 75 % des répondants ont classé ces deux éléments comme étant des priorités « élevées » ou « très élevées ».

À l'autre extrémité du spectre, un nouveau volet ajouté à ce rapport, soit « environnement et changements climatiques », demeure une préoccupation marginale pour de nombreux comités d'audit. Seulement 28 % des répondants considéraient cette question comme étant une priorité « élevée » ou « très élevée ». Néanmoins, l'émergence de cet élément dans le présent rapport à titre de tendance significative laisse croire à une sensibilisation croissante parmi les comités d'audit et les chefs des finances.

D'autre part, la « perturbation des modèles d'affaires », le « paysage réglementaire en évolution », l'« incertitude politique et économique » et l'« évolution des attentes en matière de présentation de l'information » revêtent une *priorité moyenne* pour la plupart des organisations.

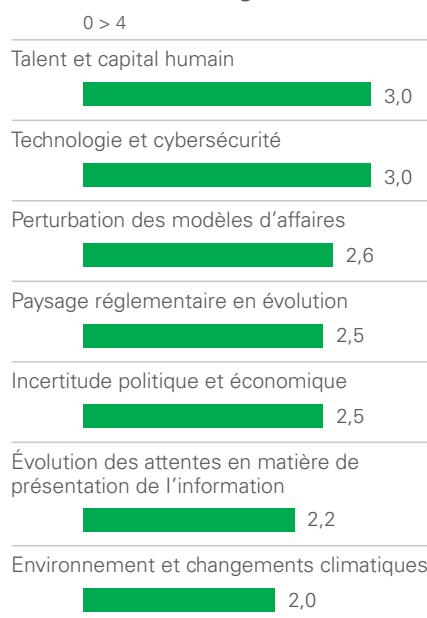
Les comités d'audit jouent un rôle essentiel pour aider les organisations à évoluer dans le monde des affaires difficile d'aujourd'hui, fournissant des orientations à l'égard d'un large éventail de questions complexes. De ce fait, ils doivent tout mettre en œuvre pour s'assurer de disposer des compétences adéquates et pour veiller à ce que tous leurs membres continuent d'élargir leurs connaissances dans les domaines clés. Fait encourageant, plus de 70 % des répondants ont indiqué que leur conseil d'administration évaluait ses compétences sur une base annuelle, tout en gardant un œil sur les défis en constante évolution qui se présentent.

Lorsque nous leur avons demandé à quel point ils étaient prêts à faire face aux principales priorités identifiées, le niveau de sensibilisation des répondants semblait plus élevé que leur niveau de préparation.

La nature complexe et évolutive de ces questions pourrait être un des facteurs qui expliquent ce manque de préparation apparent; en effet, les questions qui sont à l'ordre du jour depuis un certain temps, soit les « attentes en matière de présentation de l'information » et les « nouvelles exigences réglementaires », sont celles à l'égard desquelles les organisations ont dit être les mieux préparées. Il est également important de noter que les répondants du secteur financier étaient ceux qui, de façon constante, affichaient la plus grande assurance quant à leur état de préparation pour toutes les tendances.

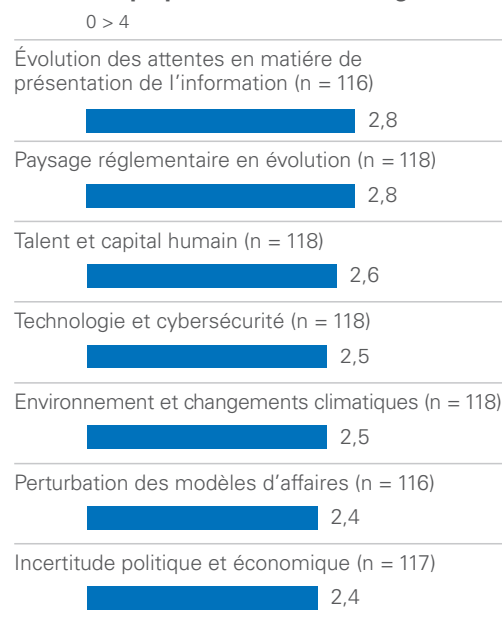
En outre, la fonction des répondants a joué un grand rôle dans les réponses. Comparativement aux chefs des finances, les comités d'audit ont généralement accordé des niveaux de priorité plus élevés à tous les aspects, et ils ont exprimé une préoccupation beaucoup plus importante en ce qui concerne la « perturbation des modèles d'affaires », les « exigences réglementaires », l'« incertitude politique et économique » et « l'environnement et les changements climatiques ».

Diagramme 1

Priorités – Tendances générales**Échelle des niveaux de priorité**

0 = sans objet 3 = priorité élevée
 1 = priorité faible 4 = priorité très élevée
 2 = priorité moyenne

Diagramme 2

Niveau de préparation – Tendances générales**Échelle des niveaux de préparation**

0 = pas du tout préparé 3 = bien préparé
 1 = peu préparé 4 = très bien préparé
 2 = assez bien préparé

1. Talent et capital humain

Le rapport de cette année a identifié la pénurie de talents comme étant une grande priorité pour les comités d'audit, une position qui rejoint les préoccupations continues exprimées dans les différents secteurs d'activité. À l'évidence, les sociétés commencent à comprendre qu'en raison du niveau actuel des changements opérationnels et de la volatilité économique, le fait d'avoir une main-d'œuvre qui est non seulement hautement qualifiée et motivée, mais aussi diversifiée et inclusive, est une stratégie cruciale pour la gestion du risque.

Alors que le service des finances évolue rapidement, tant en raison de perturbations technologiques que de contraintes réglementaires, la demande en matière de talents change de façon drastique. Les dirigeants subissant de plus en plus de pression pour que le ton donné par la direction soit le bon, pour gérer efficacement les efforts et les ressources, pour alimenter une propension adéquate à prendre des risques, pour accroître les compétences en analyse financière et pour améliorer la qualité et l'intégrité des données, il n'est pas surprenant que les postes de chef de la gestion des risques, de chef des technologies et de chef des finances soient à l'avant-plan.

La solidité des services des finances, de l'audit interne et de la gestion des risques est essentielle pour que les organisations survivent dans le nouveau monde des affaires, au sein duquel les risques inutiles (d'ordre financier, réputationnel, réglementaire, opérationnel et autre) peuvent avoir des conséquences négatives sur les organisations qui n'établissent pas efficacement l'équilibre entre leurs contraintes et leurs capacités en matière de technologie.

Dans le domaine de la cybersécurité, par exemple, il est essentiel d'affecter les bonnes compétences au bon endroit, de clarifier les rôles et les responsabilités, de susciter l'engagement de la main-d'œuvre, en instituant une culture de sensibilisation aux risques à l'échelle de l'entreprise.

En ce qui a trait au maintien du bassin global de talents en finances, l'accent mis sur les capacités se transforme : il ne suffit plus de posséder les compétences professionnelles de base en

comptabilité; il faut plutôt disposer d'habiletés de pensée critique ainsi que de capacités en surveillance du risque, en interprétation de données stratégiques et en collaboration. En effet, celles-ci seront nécessaires pour amener le service des finances au prochain niveau requis de diversité des talents et d'inclusion de la direction. Maintenant plus que jamais, le service des finances a l'occasion de jouer un rôle intégrateur, en rassemblant le personnel d'autres fonctions afin d'apporter des changements réels aux première, deuxième et troisième mesures de sécurité, de reconnaître la bonne propension à prendre des risques, de même que de favoriser une « délégation de l'autorité » réfléchie qui permet de découvrir les défis et les risques à venir. L'absence d'une gestion efficace des talents et de la relève ainsi que d'un effectif suffisant pour soutenir celle-ci pourrait donner lieu à une inadéquation des talents, à des erreurs ou à un manque de formation en matière de risques, ce qui expose l'organisation à des risques inutiles et crée un environnement où les risques liés aux talents abondent.

Malgré ce potentiel d'amélioration du modèle de talent de l'entreprise, les avancées au niveau de l'embauche demeurent problématiques, par exemple en ce qui concerne les minorités visibles. Selon Statistique Canada, d'ici 2036, près de la moitié des Canadiens seront soit des immigrants ou des enfants d'immigrants, mais les sociétés ne reflètent pas ces statistiques. À Toronto, seulement 3,3 % des membres du conseil d'administration d'entreprises et 9,2 % des membres de la haute direction d'entreprises du secteur privé provenaient des minorités visibles, malgré le fait qu'elles composent plus de la moitié de la population de la ville, d'après un rapport récent de l'institut sur la diversité de l'Université Ryerson. Sur le plan du genre, la diversité au sein du conseil continue de progresser à pas de tortue, les femmes occupant à l'heure actuelle seulement 21 % des sièges et les minorités, 15 % parmi les 200 plus grandes sociétés (selon le Spencer Stuart Board Index, tel que le mentionne le rapport de KPMG intitulé *On the 2018 Board Agenda*).

« De nos jours, une grande partie du travail lié à la collecte de données est automatisé en finances et en audit interne. Côté talent, cela signifie que l'audit interne recherchera des personnes plus qualifiées sur le plan des données et de l'analyse de l'information, des personnes qui peuvent faire une utilisation stratégique des données pour aider l'organisation à concrétiser sa vision et ses objectifs. Nous constatons vraiment l'émergence d'une capacité différente en audit interne, lequel passe d'une fonction opérationnelle à une fonction de direction ou d'influence. »

– Soula Courlas

Associée et leader nationale, Ressources humaines et changement organisationnel, KPMG au Canada

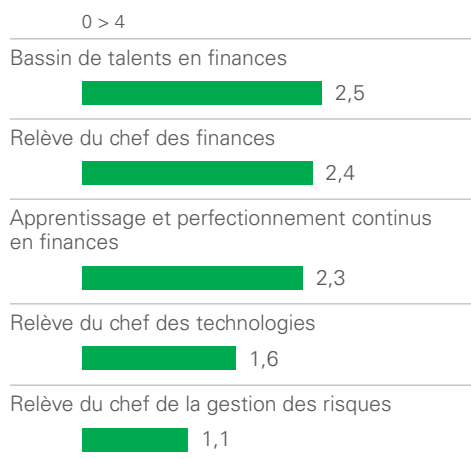


Points saillants du sondage

- Les principales préoccupations des répondants concernaient, dans l'ordre, le « bassin de talents en finances », « la relève du chef des finances » ainsi que « l'apprentissage et le perfectionnement continus relatifs au service des finances ».
- Malgré l'importance accrue de la gestion des risques dans la réalisation des objectifs et des stratégies de l'entreprise, la relève du chef de la gestion des risques se voit accorder une faible priorité.
- La plupart des répondants ont indiqué que leur organisation était simplement « assez bien préparée » ou « plutôt bien préparée » pour les enjeux que posent les talents.
- Dans l'ensemble les comités d'audit se sentaient moins préparés que les chefs des finances en ce qui concerne les enjeux des talents, peut-être parce qu'ils ont accès à moins d'informations sur ces enjeux. Il est à noter que pour la plupart des autres enjeux, les comités d'audit se sentaient plus préparés.

Talent et capital humain

Priorités



« Les résultats de l'approche visant à « se conformer ou s'expliquer » qui est adoptée par certains pays européens confirment que de nombreuses organisations sont mal préparées et font face à un risque organisationnel accru en l'absence d'une approche rigoureuse en matière d'inclusion et d'une stratégie à l'égard de la diversité. Malgré le fait qu'une obligation de fournir de l'information sur la diversité ait été ajoutée dans la *Loi sur les sociétés par actions du Canada*, les modifications qui seront apportées sous peu au Code canadien du travail en ce qui a trait au harcèlement au travail et à l'intensification continue de la surveillance exercée par les investisseurs institutionnels, je ne vois toujours pas les conseils prendre des mesures pour atténuer les risques associés à ces tendances. En fait, 60 % des professionnels récemment sondés qui se consacrent à l'inclusion et à la diversité au sein de sociétés ouvertes ont indiqué ne pas concevoir de nouveaux processus pour se préparer à la mise en œuvre imminente de ces lois. »

– Pamela Jeffery

Associée, leader nationale, Stratégie d'inclusion et de diversité, KPMG au Canada

Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- Effectuons-nous actuellement une revue annuelle des talents au sein des services des finances, de l'audit interne et de la gestion des risques? De quels types de ressources humaines avons-nous besoin pour répondre aux priorités stratégiques du chef de la direction?
- Disposons-nous des bonnes compétences pour répondre aux nouveaux risques?
- Faisons-nous appel à des conseillers externes pour nous assurer que la planification de la relève soit effectuée de manière efficace?
- Y a-t-il une culture et une stratégie en matière de diversité en place au niveau des dirigeants?
- Comprenons-nous clairement le contexte en constante évolution de notre entreprise et la façon dont cela s'harmonise avec nos besoins en main-d'œuvre?
- Prévoyons-nous des tendances ou des innovations de rupture (d'ordre démographique, technologique, etc.)?
- Avons-nous vraiment une vision et une orientation à long terme, ainsi qu'un plan pour les réaliser?
- Sommes-nous associés avec des établissements d'enseignement pour aider à modeler les aptitudes et les compétences en constante évolution du service?

2. Technologie et cybersécurité

La technologie et la cybersécurité ressortent constamment dans les grandes priorités des comités d'audit et des services des finances; c'est le cas encore cette année, la plupart des répondants ayant dit accorder à la cybersécurité une « grande » ou une « très grande » priorité. Plusieurs cas d'atteintes à la protection des données ont été observés au cours de la dernière année, et les statistiques donnent à réfléchir. Par exemple, dans le cadre d'un sondage effectué auprès de 403 chefs de l'information, responsables de la sécurité des systèmes d'information et chefs des technologies des secteurs de l'automobile, des banques, de la technologie et du commerce de détail, KPMG a découvert que 81 % des dirigeants affirmaient que la sécurité de leur société avait été compromise par des cyberattaques au cours des 24 mois ayant précédé le sondage.¹

Nous associons souvent les cyberattaques à des violations majeures subies par de grandes multinationales, mais dans les faits, chacun y est exposé. Selon certaines estimations, le coût moyen d'une seule atteinte à la protection des données se chiffre à environ six millions de dollars pour une société canadienne. Les autorités gouvernementales et réglementaires interviennent : tant les États-Unis que le Canada ont élaboré des mesures qui obligent les sociétés ouvertes (aux États-Unis) ou celles jouant un rôle essentiel au chapitre des infrastructures nationales (au Canada) à démontrer leur niveau de préparation aux cyberattaques.

La cybersécurité demeure une grande priorité du comité d'audit et du chef des finances, mais où en sont réellement les sociétés à cet égard?

Certaines réponses au sondage ont mis en lumière des écarts intéressants, notamment le fait que la cybersécurité se trouve

au sommet des préoccupations en matière de « technologie / cybersécurité », tandis qu'une question comme la protection de la propriété intellectuelle, qui devrait être considérée comme un sous-ensemble de la cybersécurité, s'est vu attribuer un score très bas. Il semble également que certaines affirmations en ce qui concerne le niveau de préparation démontrent un excès de confiance, puisque le rythme rapide des innovations a rendu plus difficile la tâche de maintenir entièrement à jour les contrôles concernant la cybersécurité. Par exemple, il n'existe pas encore de compréhension générale quant à la façon dont les organisations s'y prendront pour gérer les services infonuagiques. Bien que les institutions financières, qui sont hautement réglementées et surveillées, puissent être bien préparées, notre expérience laisse croire que les autres secteurs pourraient être plus exposés.

Bien que de nombreuses questions liées à la cybersécurité ressortent dans le rapport, KPMG a constaté que le manque de discussions au sujet des dispositions législatives (potentielles ou en instance) est quelque peu étonnant. Par exemple, la déclaration des cyberviolations devrait être obligatoire sous peu au Canada, et les multinationales exerçant des activités aux États-Unis pourraient bientôt être tenues de désigner un expert en cybersécurité au sein des comités d'audit. Le comité d'audit devrait s'intéresser à ces exigences et à une panoplie d'autres dispositions législatives.

Dans l'ensemble, il est juste de dire que bien qu'il puisse être difficile d'affronter les enjeux continus qui se posent en matière de cybersécurité, le fait de garder le cap à ce chapitre constitue non seulement une mesure de sécurité rigoureuse, mais également une mesure stratégique.

« Les entreprises doivent vraiment réfléchir davantage à l'infrastructure technologique, car elle semble être en train de passer d'un modèle axé sur les dépenses en immobilisations à un modèle axé sur les dépenses d'exploitation. Les organisations ne savent pas exactement à quoi ressemblera leur investissement en immobilisations dans l'avenir, alors que l'approche du paiement à l'utilisation est en voie de devenir plus pratique. C'est un domaine qui évolue à un rythme effarant et qui n'est pas aussi bien compris qu'il le faudrait. Les entreprises qui font ce qu'il faut pourront se démarquer considérablement sur le plan de l'innovation. »

– Yvon Audette

Associé et leader national, Services-conseils en TI, KPMG au Canada

¹ KPMG, 26 juillet 2016. Consulté à l'adresse <https://home.kpmg.com/us/en/home/media/press-releases/2016/07/8-in-10-cyber-security-execs-admit-their-cos-have-been-breached-in-past-two-years-kpmg-survey.html>



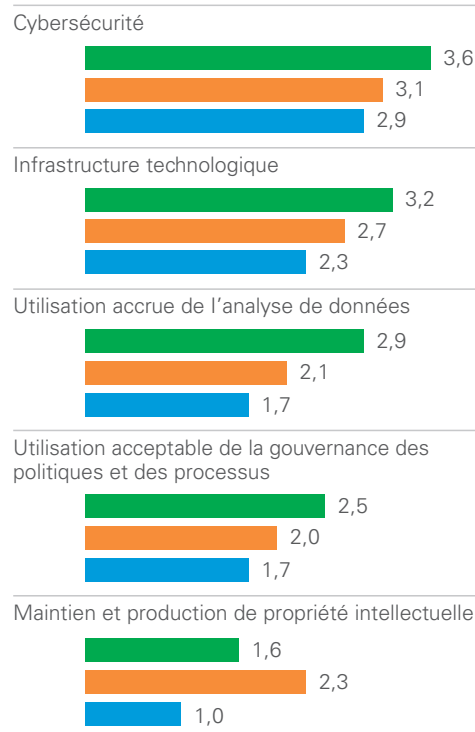
Points saillants du sondage

- Les présidents de comités d’audit et les chefs des finances tiennent généralement compte de la grande importance accordée à la cybersécurité dans l’ordre du jour des comités d’audit.
- Parmi les répondants des trois plus grands secteurs d’activité, ce sont ceux des secteurs des banques et de l’assurance qui accordent la plus grande priorité à la cybersécurité.
- La protection de la propriété intellectuelle a été identifiée comme étant la priorité la plus importante pour les répondants du secteur de la fabrication.
- Le niveau de préparation en matière de cybersécurité est le plus élevé dans le secteur des finances, suivi par celui de l’infrastructure technologique.
- Bien que les répondants aient indiqué accorder une priorité élevée à l’utilisation accrue de l’analyse de données, c’est à l’égard de cet élément que le niveau de préparation est le plus faible, les répondants se considérant seulement comme étant « assez bien préparés ».

Technologie et cybersécurité

Priorités par secteur d’activité

- Finances et assurance (n = 25)
 - Fabrication (n = 14)
 - Mines (y compris énergie) (n = 27)
- 0 > 4



Quelles questions les comités d’audit devraient-ils se poser?

- Comprenons-nous clairement le profil de risque de notre entreprise en ce qui concerne la cybersécurité?
- Comment l’organisation gère-t-elle le risque associé à l’objectif de différenciation technologique?
- Avons-nous validé notre niveau de préparation auprès d’un tiers, et avons-nous élaboré des stratégies pour combler les lacunes de notre infrastructure technologique?
- L’organisation a-t-elle adopté la visualisation des données, soit l’utilisation de l’information disponible en interne et de l’information regroupée en externe, pour évaluer et représenter visuellement sa performance sur le marché?
- Le comité d’audit a-t-il les aptitudes et les compétences voulues pour régler ces questions?

3. Perturbation des modèles d'affaires

Les chaînes de blocs, le covoiturage au moyen d'applications, les voitures sans conducteur, les services de diffusion en continu de médias numériques, l'infonuagique : ce sont toutes des technologies ou des plateformes novatrices qui ont bouleversé les modèles d'affaires traditionnels.

Par définition, les véritables innovations de rupture sont difficiles à prévoir et à mettre à profit; l'incertitude est ancrée dans cette notion même. Les comités d'audit doivent toutefois faire de leur mieux, de concert avec les conseils d'administration, pour déterminer si l'organisation est consciente des éléments perturbateurs externes potentiels tout en planifiant sa propre stratégie d'innovation – soit une stratégie qui lui permettra de s'adapter rapidement aux changements, de mettre à profit les occasions et de gérer les inévitables risques connexes.

Dans l'ensemble, les chefs des finances et les comités d'audit ayant participé à notre sondage sur les tendances en audit ont classé les perturbations et l'innovation comme faisant partie de l'une des trois principales priorités, même s'ils ne croient pas (surtout dans le cas des chefs des finances) être aussi prêts qu'ils le souhaiteraient pour y faire face.

Lorsqu'il s'agit précisément de la perturbation des modèles d'affaires, le sondage a donné certains résultats surprenants, en particulier la faible priorité attribuée à l'intelligence artificielle. Il semble étrange que l'intelligence artificielle se retrouve si loin dans le classement, car il s'agit pour les organisations de l'une des occasions les plus intéressantes d'améliorer l'efficacité et de réduire les risques. Ce résultat pourrait s'expliquer par le fait que l'intelligence artificielle n'est pas perçue comme étant aussi élevée dans l'échelle des risques négatifs – c'est-à-dire que son potentiel d'effet indésirable n'est pas aussi évident que celui

d'autres éléments perturbateurs touchant les modèles d'affaires. Toutefois, en raison de cette perception, un éventail de possibilités pourrait être indûment négligé – non seulement l'occasion unique d'améliorer radicalement l'efficacité, mais aussi de réduire le risque, par exemple, en minimisant le risque d'erreur humaine dans les systèmes financiers.

Les sociétés qui ne prennent pas en considération l'intelligence artificielle et les comités d'audit qui ne la mettent pas de l'avant pourraient rater d'importantes occasions. Il en va de même pour les autres innovations de rupture. Par exemple, avec l'énorme quantité de données qui deviennent disponibles pour les sociétés en temps réel, celles qui effectuent l'extraction de données de manière traditionnelle passeront à côté d'informations beaucoup plus riches, et ne seront pas en mesure d'atténuer les risques aussi efficacement que leurs pairs plus innovateurs.

Il est essentiel que les comités d'audit aillent au-delà du risque lié à l'innovation pour découvrir également les possibilités qui découlent de celle-ci. Pour ce faire, ils doivent se familiariser avec les technologies d'avant-garde et les principes d'innovation – non seulement pour remettre en question la manière dont la direction utilise la technologie pour améliorer l'efficacité et réduire le risque, mais aussi pour comprendre la possibilité que de nouveaux risques accompagnent l'adoption de technologies.

Le comité d'audit n'est généralement pas considéré comme un moteur de l'innovation organisationnelle, mais s'il acquiert les connaissances requises au sujet des nouvelles technologies et des innovations – en comprenant comment elles peuvent contribuer à réduire les risques organisationnels – il pourrait finalement jouer un rôle plus central que par le passé.

« Il est clair que le programme d'innovation continuera d'être une préoccupation centrale pour les organisations, qu'il s'agisse d'optimiser les coûts, de se démarquer au chapitre de l'expérience client ou d'assurer la croissance de nouveaux produits et services. Il est essentiel que les comités d'audit aillent au-delà des expressions à la mode et comprennent réellement les risques et les possibilités actuels et futurs qui découlent des innovations de rupture, qui se produisent à un rythme exponentiel. »

– Lee Alfrey

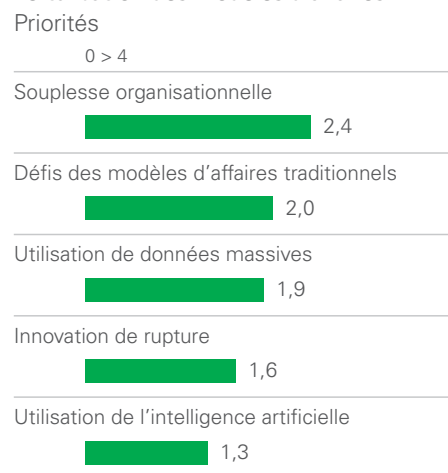
Associé, Innovation en audit, KPMG au Canada



Points saillants du sondage

- Les répondants ont accordé la plus grande priorité à la « souplesse organisationnelle » et se sentaient assez bien préparés à aborder cette question.
- La priorité la plus faible a été accordée à l'intelligence artificielle, malgré son apparente importance.
- Dans l'ensemble, les répondants des secteurs de la finance, de la fabrication, des mines et de l'énergie sont ceux qui se sentaient les moins bien préparés relativement à l'intelligence artificielle.
- Les entreprises comptant plus de 20 000 employés étaient, de loin, les plus préoccupées par les défis posés aux modèles d'affaires traditionnels.

Perturbation des modèles d'affaires



Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- De quelle manière tant les auditeurs externes que l'audit interne mettent-ils à profit la technologie pour améliorer la qualité et réduire les risques organisationnels?
- Quelles mesures doivent être prises pour assurer la sécurité et la protection des données obtenues aux fins de l'utilisation de technologies telles que l'analyse de données?

4. Paysage réglementaire en évolution

Les conseils d'administration et les comités d'audit évoluent dans un paysage réglementaire de plus en plus complexe et exigeant. Les nouvelles obligations d'information et les défis liés au rapport d'audit élargi nécessiteront un plus grand niveau d'engagement de la part des comités d'audit, ainsi qu'une meilleure coordination interne au sein de l'équipe de direction. En plus de se familiariser avec ce qui s'en vient, les comités d'audit doivent également s'assurer que les équipes de direction ont établi un plan et qu'elles ont la capacité de le mettre en œuvre de façon appropriée.

Les données du sondage fournissent un aperçu assez complet de ce qu'il y a à l'horizon du point de vue de la réglementation au Canada; une perspective nord-américaine plus large pourrait fournir des renseignements supplémentaires. En particulier, les sociétés canadiennes qui sont également cotées aux États-Unis devraient s'intéresser de près aux nouvelles règles adoptées du sud de la frontière. Quelques observations supplémentaires peuvent être faites au sujet des données. Par exemple, la « rotation obligatoire des cabinets d'audit » constitue la plus faible priorité, à juste titre, car de telles exigences n'ont pas été instaurées au Canada, et la plupart des organisations ont géré ces changements pour leurs filiales étrangères touchées. Le rapport d'audit élargi constitue une priorité tant pour les comités d'audit que pour les chefs des finances, ce qui n'est pas surprenant compte tenu des développements récents en matière de normalisation au Canada et aux États-Unis. Finalement, la « déclaration fiscale pays par pays »

est apparue comme une faible priorité, vraisemblablement parce qu'on en entend parler depuis un certain temps déjà.

Il faut également mentionner le changement de ton des autorités de réglementation, dont de nombreuses, aux États-Unis, se lancent à l'assaut de questions extraterritoriales. La SEC et le PCAOB adoptent une gamme de règles que les autorités de réglementation canadiennes passeront probablement en revue afin de déterminer si elles s'appliquent aux sociétés canadiennes, par exemple les règles de récupération de la rémunération de la SEC, lesquelles exigent la récupération obligatoire de la rémunération de la haute direction fondée sur des mesures incitatives par suite d'un retraitement comptable. Les comités d'audit devraient se demander si leurs organisations allouent des ressources suffisantes à la résolution de ces questions.

La question des « mesures non conformes aux PCGR » demeure une priorité tant pour les comités d'audit que pour les chefs des finances, bien que les deux se disent prêts à y faire face. En raison de l'intérêt constant porté à cet aspect par les organismes de réglementation des valeurs mobilières et les investisseurs, les comités d'audit et les chefs des finances devraient continuer à examiner leurs pratiques et les informations fournies dans leur rapport de gestion pour s'assurer que toute mesure non conforme aux PCGR soit pertinente, fiable, vérifiable et compréhensible.

« Dans le cadre de notre économie mondialisée, les organisations devraient commencer à réfléchir non seulement au sujet de la conformité aux règles dans d'autres pays, mais aussi à la question de savoir si leurs activités dans ces pays respectent les normes et les règles de leur pays d'origine. Cet enjeu est particulièrement pertinent compte tenu de l'ascension fulgurante des médias sociaux et de leur utilisation afin de mettre en relief ce qui est perçu comme étant un comportement inapproprié de l'entreprise. La responsabilité sociale des sociétés fait en sorte qu'elles doivent réfléchir à ces questions. Si elles ne sont pas traitées adéquatement, leur image de marque pourrait en souffrir. »

– John Gordon

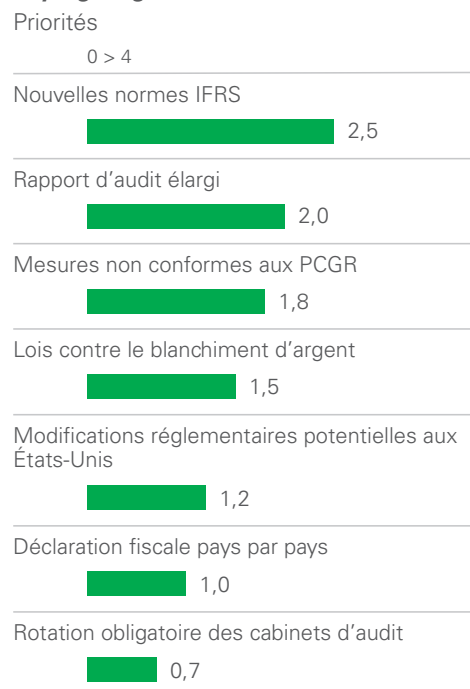
Associé directeur canadien, Gestion des risques et de la qualité, KPMG au Canada



Points saillants du sondage

- Les répondants ont accordé la plus haute priorité aux « nouvelles normes IFRS », ce qui est facile à comprendre, vu la quantité de modifications à venir au cours des prochaines années.
- Les comités d'audit ont accordé une priorité plus élevée que les chefs des finances à toutes les questions. Les écarts les plus marqués ont été observés dans le cas des « nouvelles normes IFRS » et du « rapport d'audit élargi ».
- Les répondants ont indiqué que leur degré de préparation était élevé pour toutes les questions réglementaires et qu'ils avaient confiance en leur capacité de faire face à l'environnement réglementaire en évolution.
- Les règles relatives à la lutte contre le blanchiment d'argent ont obtenu une priorité de « faible » à « moyenne » de la part des comités d'audit et des chefs des finances, qui se sentaient seulement « assez bien préparés » pour cette question également. Sans surprise, la priorité accordée à cet élément était plus élevée dans le secteur financier.
- La plus faible priorité a été accordée à la rotation obligatoire des cabinets d'audit, ce qui est logique, étant donné que cette exigence ne s'applique pas au Canada. Néanmoins, les filiales européennes de sociétés canadiennes pourraient être touchées par cette question et ne devraient pas la mettre de côté d'emblée.

Paysage réglementaire en évolution



Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- Des ressources ont-elles été mises en place pour assurer une mise en œuvre harmonieuse des nouvelles normes IFRS? Une analyse des écarts et une évaluation de l'incidence ont-elles été effectuées pour comprendre en quoi les modifications aux IFRS toucheront l'ensemble de l'entreprise?
- Quel est le but des mesures non conformes aux PCGR? Sont-elles présentées de manière uniforme d'un trimestre à l'autre? La présentation des mesures non conformes aux PCGR et les informations à fournir à leur sujet sont-elles justes, équilibrées et transparentes? Leur présentation est-elle plus importante que celle de la mesure conforme aux PCGR connexe?
- Quel est le processus de la direction pour le calcul des mesures non conformes aux PCGR? Sont-elles soumises au même niveau de contrôle interne que les résultats présentés conformément aux PCGR? Devrions-nous envisager d'obtenir une assurance à l'égard des mesures non conformes aux PCGR?
- Que signifiera le rapport d'audit élargi pour la société? Quelles sont les questions clés de l'audit qui devront être communiquées?
- La direction surveille-t-elle les développements réglementaires à l'échelle mondiale pour s'assurer d'être prête dans l'éventualité où cette réglementation deviendrait applicable au Canada?

5. Incertitude politique et économique

Le fait d'évoluer dans une ère marquée par l'incertitude représente un défi majeur pour les comités d'audit à l'heure actuelle. La volatilité constante des marchés est exacerbée par un risque géopolitique accru, comme en témoignent le Brexit et la position changeante de l'administration américaine. La perspective de changements aux principales lois américaines et aux ententes commerciales de longue date constitue un aspect important devant retenir l'attention des comités d'audit.

L'incertitude politique et économique nous amène à anticiper un éventail plus large de scénarios d'affaires potentiels, et les comités d'audit doivent s'assurer que l'organisation est prête à faire face à de multiples possibilités dont les répercussions potentielles pourraient varier grandement.

La plupart de ces préoccupations semblent justifiées, car l'administration américaine, par exemple, adopte la ligne dure dans les négociations de l'ALENA et cible des secteurs canadiens traditionnels comme les produits laitiers, le bois d'œuvre et l'automobile. Dans ce climat tumultueux, les comités d'audit doivent être certains que la direction est bien placée pour réagir au fur et à mesure que se produiront des développements.

Il n'est pas surprenant que la volatilité économique arrive au premier rang des priorités des répondants, puisqu'il y a tant d'autres éléments qui y contribuent directement. Ces résultats concordent certainement avec l'expérience du marché, même si la priorité relative dépend largement du secteur. Les comités d'audit ou les chefs des finances du secteur forestier, par exemple, accorderaient une priorité plus élevée à la renégociation des ententes commerciales qu'aux autres éléments. Les répondants du secteur du tourisme auraient une réaction similaire face à la montée du populisme et du protectionnisme américains. Il est également clair que l'« incertitude entourant les modifications réglementaires » pèse lourd dans la balance, particulièrement pour le secteur de la fabrication, étant donné l'importance des relations commerciales

avec les États-Unis. Ainsi, il est difficile pour les sociétés de planifier et de prévoir leur avenir financier avec précision ou de prendre des mesures stratégiques avec assurance.

Comme une incertitude croissante se profile à l'horizon, une mentalité différente devra être adoptée, à savoir une mentalité qui s'appuie davantage sur la gestion des risques et qui intègre des scénarios de risques potentiels dans la stratégie d'entreprise. Alors que des organisations se montrent très sensibles à l'importance de la gestion des risques stratégiques, certaines continuent de rechercher des moyens plus efficaces de mettre cette connaissance en pratique.

Les comités d'audit peuvent toutefois prendre une mesure essentielle : s'assurer qu'un cadre de gestion des risques d'entreprise (« GRE ») qui englobe les trois mesures de sécurité – l'entreprise, la conformité et l'audit interne – est en place pour traiter les risques opérationnels à mesure qu'ils surviennent. Un cadre de GRE solide peut aider une organisation à se préparer à faire face à une gamme de défis comme les technologies novatrices, les modifications réglementaires pouvant avoir une incidence sur elles à titre d'investisseurs ou d'acteurs locaux, les préoccupations d'ordre opérationnel entourant l'embauche et le licenciement, les questions liées à la croissance de l'entreprise, les examens des contrôles en matière de gestion des risques, ou encore les licences requises du point de vue de l'environnement ou de la santé et sécurité. Au moment d'évaluer les incidences de l'incertitude politique, les organisations doivent ratisser aussi large que possible. Qu'il s'agisse de la réforme fiscale, de l'ALENA ou du Brexit, l'incertitude touchera tant les grandes sociétés que les entreprises privées. Les comités d'audit doivent demeurer informés au sujet de l'incertitude politique et économique et s'assurer, grâce à leurs activités de surveillance, que la direction ne se contente pas de suivre et d'évaluer l'incidence de ces changements, et qu'elle met aussi en place les processus appropriés de GRE pour mieux gérer les risques.

« Pour que les comités d'audit soient en mesure de traiter les questions relatives aux risques liés à l'incertitude, qu'elle soit politique ou économique, ils doivent avoir accès à des points de vue de premier plan et pouvoir en discuter. Ces points de vue peuvent provenir de sources diverses : experts en la matière, expérience acquise auprès d'autres conseils d'administration ou conseillers externes qui peuvent évaluer l'entreprise et comprendre comment s'applique le large éventail de risques liés à l'incertitude. »

– Jonathan Kallner

Associé directeur canadien, Clients et marchés, KPMG au Canada



Points saillants du sondage

- La « volatilité économique » était de loin la plus grande préoccupation des répondants.
- Les « changements dans les politiques d'immigration » et l'« incidence des négociations liées au Brexit » ont été classés comme ayant une faible priorité, ce qui reflète probablement le fait qu'un nombre restreint de sociétés canadiennes exercent des activités d'envergure au Royaume-Uni et en Europe.
- Les questions relatives aux États-Unis – y compris l'« incertitude entourant les changements réglementaires », la « renégociation d'ententes commerciales » et la « montée du populisme et du protectionnisme » – ont toutes été classées comme des questions de priorité moyenne, ce qui reflète peut-être leur caractère imprévisible à l'heure actuelle.
- Les répondants du secteur de la fabrication étaient les plus préoccupés par les modifications réglementaires, le commerce et le protectionnisme, ce qui est facile à comprendre étant donné les liens établis avec le marché américain.

Incertitude politique et économique

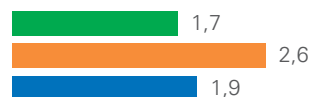
Priorités par secteur

- Finance et assurance (n = 25)
 - Fabrication (n = 14)
 - Mines (y compris énergie) (n = 27)
- 0 > 4

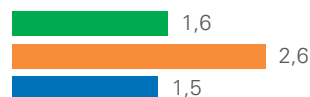
Volatilité économique



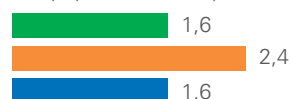
Incertitude entourant les changements légaux et réglementaires aux É.-U.



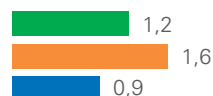
Renégociation d'ententes commerciales



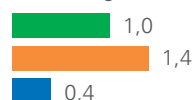
Montée du populisme et du protectionnisme



Changements dans les politiques d'immigration



Incidence des négociations liées au Brexit



Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- Avons-nous une connaissance suffisante de l'entreprise pour effectuer une évaluation complète des risques relatifs à l'environnement géopolitique et économique actuel?
- Discutons-nous efficacement avec l'équipe de direction en vue de comprendre comment elle répond à ces risques?
- Faisons-nous part de points de vue pertinents et mettons-nous à profit les meilleures pratiques des sociétés de premier plan?

6. Évolution des attentes en matière de présentation de l'information

Les exigences en matière de présentation de l'information sont de plus en plus rigoureuses, ce qui accentue la pression exercée sur les comités d'audit : les attentes des investisseurs à l'égard des informations à fournir sur la gestion des risques prennent de l'ampleur, les mesures environnementales, sociales et liées à la gouvernance sont scrutées à la loupe, et l'obligation de présenter une version élargie du rapport sur les questions clés de l'audit est à nos portes. Bien qu'elle demeure importante, la présentation de l'information financière n'est qu'un seul élément d'une liste sans cesse croissante des attentes en matière d'informations à fournir. La recherche d'un juste équilibre en ce qui a trait aux éléments à communiquer peut exercer une pression importante sur les chefs des finances et les comités d'audit.

On s'attend désormais à ce que les discussions au sein des conseils d'administration soient beaucoup plus transparentes que par le passé. La relation entre la direction et le comité d'audit en est ainsi transformée, puisque davantage d'informations sur le risque sont fournies, et les discussions porteront sur la façon dont ces informations devraient être communiquées au public. En effet, les organisations suivant des pratiques exemplaires se concentrent déjà sur l'avenir de la présentation de l'information, et prennent ainsi une longueur d'avance en adoptant à titre préventif des normes de présentation plus élevées pour ce qui est de la gestion des risques, des indicateurs clés de performance (« ICP ») et d'autres domaines émergents.

Les données de sondage qui suivent reflètent les préoccupations actuelles des entreprises canadiennes en matière de présentation de l'information. Les organisations présentent désormais des ICP pour fournir aux investisseurs un meilleur aperçu de la façon dont

l'entreprise est gérée et de sa performance future. Certains types d'ICP, comme ceux qui reflètent le taux de fidélisation de la clientèle ou les émissions de gaz à effet de serre, ne sont habituellement pas présentés, mais ils peuvent être extrêmement utiles pour fournir aux investisseurs, aux analystes et aux autres parties prenantes une vaste gamme d'informations financières pratiques.

Cependant, certaines questions demeurent quant à la présentation des ICP. Puisque aucune norme n'existe actuellement pour bon nombre de ces mesures, les utilisateurs peuvent avoir du mal à s'y comparer. Il arrive que les ICP et les données opérationnelles qui proviennent de documents autres que les documents financiers traditionnels (p. ex., dans un rapport sur la responsabilité sociale de l'entreprise) ne fassent pas l'objet du même niveau de rigueur et d'attention que les données contenues dans un rapport financier. Les comités d'audit doivent s'assurer que la direction surveille de près la source de telles informations avant qu'elles ne soient publiées.

À la base du concept global de qualité de l'information financière se trouve le concept de qualité améliorée de l'audit lui-même. Les comités d'audit devraient réfléchir à la façon dont ils s'y prennent pour évaluer la qualité de l'audit, par exemple, en adoptant un certain nombre d'indicateurs de la qualité de l'audit ou en effectuant une évaluation de l'auditeur. Les indicateurs de la qualité de l'audit peuvent rehausser la qualité de l'audit en clarifiant les attentes entre les parties prenantes et en fournissant un aperçu de la progression de l'audit. Que le comité d'audit effectue une évaluation exhaustive ou annuelle de son auditeur, un meilleur aperçu de la qualité de l'équipe de mission et des communications avec l'auditeur externe sera nécessaire.

« L'importance des mesures d'exploitation et non financières ne fera que s'accroître. Par conséquent, les responsabilités du service des finances iront au-delà de l'information financière et des contrôles traditionnels. Les comités d'audit doivent s'assurer que leur service des finances tient compte de l'éventail complet des ICP communiqués à l'externe et qu'elle les met à profit pour fournir aux parties prenantes externes un niveau d'assurance plus élevé quant à l'exactitude de l'ensemble des rapports. »

– **Doug King**

Leader national, Analyse de données, Audit, KPMG au Canada



Points saillants du sondage

- Les répondants ont évalué la communication de l'évaluation des risques de l'entreprise et de ses mesures d'atténuation comme étant la plus grande priorité dans cette catégorie, mais dans l'ensemble, cet élément s'est vu attribuer une priorité moyenne seulement.
- L'examen rigoureux des voies de communication non traditionnelles (p. ex., utilisation des médias sociaux pour communiquer des résultats financiers) est arrivé au dernier rang des priorités. Compte tenu de l'importance croissante des médias sociaux en tant que plateforme de communication, il s'agit d'un enjeu que les comités d'audit ont à l'œil. Les présidents de comités d'audit accordent une priorité considérablement plus importante aux voies de communication non traditionnelles que les chefs des finances.
- Globalement, les niveaux de préparation sont moins élevés que pour d'autres tendances, la plupart des réponses s'étant classées dans la catégorie « assez bien préparé », probablement parce que toutes ces informations sont fournies sur une base volontaire.

Évolution des attentes en matière de présentation de l'information

Priorités

0 > 4

Communication de l'évaluation des risques de l'entreprise et de ses mesures d'atténuation

2,2

Obligations d'information accrues à l'égard des ICP

1,9

Évolution des obligations d'information liées aux cyberattaques

1,9

Informations fournies sur la surveillance qu'exerce le conseil à l'égard de la culture d'intégrité de l'organisation

1,9

Informations fournies sur la propension du conseil à prendre des risques

1,8

Présentation des politiques / processus non financiers

1,6

Examen rigoureux des voies de communication non traditionnelles

1,2

Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- Avons-nous un rôle de surveillance à jouer à l'égard de l'ensemble des indicateurs clés de performance financière et opérationnelle qui sont présentés par cette organisation?
- Comprenons-nous et reconnaissons-nous que les ICP sont les principaux facteurs de création de valeur relatifs à la performance?
- Qui a la responsabilité de vérifier la pertinence, l'exactitude et la fiabilité des ICP utilisés?
- En tant que comité d'audit, évaluons-nous de manière appropriée la qualité de l'audit?
- Quels sont les indicateurs de la qualité de l'audit que nous pouvons surveiller et qui fourniront un meilleur aperçu de la qualité de l'audit?

7. Environnement et changements climatiques

Les changements climatiques et ses effets s'inscrivent clairement sur l'écran radar des organisations canadiennes : plus de la moitié des 100 sociétés canadiennes ayant participé à l'enquête de KPMG sur la responsabilité sociale des sociétés de 2017 (<https://home.kpmg.com/ca/fr/home/insights/2017/10/kpmgs-survey-of-corporate-responsibility-reporting.html>) reconnaissent que les changements climatiques représentent un risque financier dans leur rapport annuel. Bon nombre des plus grandes sociétés du Canada exercent leurs activités dans les secteurs de l'extraction, de la fabrication et des services financiers, dans lesquels les risques physiques et transitoires liés au climat sont devenus des considérations stratégiques de plus en plus importantes. Il n'est donc pas étonnant que cet enjeu mondial se soit retrouvé dans le rapport *Tendances en audit* de cette année.

L'accent mis sur les changements climatiques est certainement favorable, puisque les répercussions potentielles des enjeux climatiques sur les affaires de l'entreprise sont importantes. Il est toutefois intéressant de constater que seuls 28 % des répondants ont dit accorder à cet enjeu une priorité « élevée » ou « très élevée ». Ce pourcentage peut poser problème à l'avenir : bon nombre des plus grands investisseurs institutionnels du monde intensifient leur évaluation du profil de risque des sociétés à la lumière de leur exposition aux changements climatiques et de leurs plans connexes d'atténuation et d'adaptation en matière de changements climatiques. Les recommandations qu'a récemment finalisées le Task Force on Climate-Related Financial Disclosures

(« TCFD »), groupe parrainé par le Conseil de stabilité financière, donnent un élan à cette tendance.

La faible priorité accordée à la présentation de rapports publics pourrait aussi être un signal d'alarme. À l'avenir, nous nous attendons à ce que les informations fournies sur le climat augmentent en raison des attentes croissantes des organismes de réglementation en valeurs mobilières, de la communauté des investisseurs et des autres parties prenantes. Les émetteurs assujettis devront fournir des informations plus uniformes et pourraient avoir intérêt à envisager d'aligner les informations qu'ils fournissent sur les recommandations du TCFD. Nous entrevoyons l'expansion de l'information prospective et, ultimement, l'inclusion d'une analyse des scénarios de l'incidence potentielle sur leurs produits et leur rentabilité, surtout pour les secteurs qui sont fortement exposés aux risques physiques et transitoires.

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières accordent à présent une attention accrue aux informations fournies sur les changements climatiques, et elles remettent en question le caractère adéquat des documents actuellement déposés par les émetteurs assujettis sur la question. Par conséquent, les comités d'audit doivent s'assurer que les considérations relatives aux changements climatiques soient officiellement intégrées dans les contrôles et les pratiques en matière de gouvernance de leurs organisations.

« Bon nombre de grands secteurs d'activité du Canada pourraient bien subir les contrecoups négatifs des changements climatiques s'ils n'agissent pas. Le coût des récents événements météorologiques catastrophiques et l'incidence négative potentielle des changements climatiques sur les modèles d'entreprise et sur l'évaluation des actifs tendent à confirmer cette perspective. Pour jouer un rôle efficace, les comités d'audit ont la responsabilité de comprendre les effets significatifs potentiels des changements climatiques et les obligations d'information connexes, et de s'assurer que la direction en tient bien compte. »

– Bill Murphy

Associé et leader national, groupe Changement climatique et développement durable, KPMG au Canada



Points saillants du sondage

- Les répondants considèrent l'incidence des changements climatiques sur l'entreprise, les nouvelles taxes écologiques et la pression accrue pour la divulgation publique des questions environnementales comme des priorités de faibles à moyennes, bien qu'ils aient autoévalué leur niveau de préparation comme étant plus élevé.
- Les enjeux liés à l'environnement et aux changements climatiques sont une préoccupation considérablement plus importante pour les présidents de comités d'audit que pour les chefs des finances; cette divergence porte à croire qu'un meilleur dialogue pourrait être opportun.
- Les secteurs des finances et de l'assurance sont les plus préoccupés par l'incidence des changements climatiques sur les affaires, les prêteurs accordant plus d'attention aux garanties de prêt en cas d'actifs potentiellement délaissés, et les assureurs, aux coûts découlant d'événements météorologiques extrêmes.
- Les sociétés manufacturières, minières et celles du secteur de l'énergie se sont montrées les plus préoccupées à l'égard de l'instauration possible de

Environnement et changements climatiques

Priorités

0 > 4

Incidence des changements climatiques sur l'entreprise

1,7

Pression accrue pour la divulgation publique des questions environnementales

1,6

Nouvelles taxes écologiques

1,5

nouvelles taxes environnementales, conformément aux diverses stratégies fédérales et provinciales visant à conférer une valeur économique aux émissions de gaz à effet de serre de grands émetteurs.

- Les secteurs des mines et de l'énergie ont montré un meilleur état de préparation quant à l'établissement de rapports sur les questions environnementales, compte tenu de l'attention que suscitent depuis longtemps les effets de leurs activités d'extraction à l'échelle mondiale.

Quelles questions les comités d'audit devraient-ils se poser?

- Les risques liés à l'environnement et aux changements climatiques sont-ils adéquatement reflétés dans le cadre de GRE?
- Sommes-nous au courant de toutes les communications externes effectuées par l'organisation sur les questions liées aux changements climatiques (p. ex., rapports sur le développement durable, réponses au Carbon Disclosure Project, réponses aux demandes d'information des parties prenantes et des analystes, présentations communautaires et réglementaires)?
- La direction a-t-elle reçu des demandes d'information des organismes de réglementation en valeurs mobilières au sujet du caractère suffisant des informations fournies sur les risques liés au climat?
- La direction a-t-elle demandé aux auditeurs de lui fournir une assurance à l'égard de telles informations à fournir?
- La direction s'est-elle familiarisée avec les recommandations du TCFD?
- La direction a-t-elle envisagé de préparer des analyses de scénarios pour évaluer les incidences potentielles des risques liés au climat et de la réglementation future sur les produits, les services et les activités de l'organisation, de même que sur ses débouchés sur le marché?

Passé, présent et futur – Trouver l'équilibre

Notre sondage indique clairement qu'en ce qui a trait aux priorités pour l'année à venir, les chefs des finances et les présidents de comités d'audit sont globalement sur la même longueur d'onde. Cette harmonie, bien entendu, est de bon augure pour l'avenir, mais les comités d'audit en particulier font face à une transformation continue de leurs responsabilités, ainsi que des connaissances et des niveaux de compétences nécessaires au vu de ces responsabilités. Des innovations telles que l'intelligence artificielle, la robotique, l'analyse de données, la chaîne de blocs et plus encore, laissent présager un avenir riche en occasions, mais plus intense sur le plan du risque. De façon similaire, le changement suit la cadence pour ce qui est des aspects plus traditionnels de l'audit, comme la présentation de l'information et la conformité.

Peu importe la mesure dans laquelle le mandat du comité d'audit en matière de risque prend de l'ampleur et évolue, les questions d'audit demeurent au cœur de ses préoccupations. Il s'agit d'une question d'équilibre qui se complexifie et qui exige un niveau d'excellence et de leadership de plus en plus élevé de la part du comité d'audit. Il est essentiel que ce dernier accueille ce rôle en évolution et en expansion afin d'exercer

une surveillance du processus de gestion des risques tout en demeurant assez souple pour réagir aux occasions émergentes.

Aucun plan précis n'est établi pour les comités d'audit, mais nous croyons que certaines pratiques profitables peuvent être glanées de notre rapport. En plus de s'assurer qu'ils ont la constitution et les compétences adéquates pour affronter la nouvelle réalité technologique, les comités d'audit peuvent, entre autres, se tenir au courant du contexte réglementaire, non seulement au Canada, mais aussi à l'échelle internationale, s'assurer que la direction prend des mesures pour atténuer les effets de l'incertitude économique et politique, et confirmer que la direction a commencé à voir les changements climatiques comme un enjeu d'affaires plutôt qu'une simple exigence réglementaire.

L'année qui vient comportera son lot de défis; nous espérons donc que les renseignements et les conseils contenus dans le présent rapport permettront aux comités d'audit et aux chefs des finances de s'attaquer aux questions qu'ils ont identifiées comme étant les plus pressantes, et les aideront possiblement à être aussi bien préparés qu'informés.



Méthode de sondage

Pour identifier et valider les principales tendances émergentes en audit, KPMG a chargé le Conference Board du Canada de réaliser un sondage auprès de présidents de comités d'audit et de chefs des finances de sociétés canadiennes. L'objectif était de comprendre les priorités des comités d'audit et d'évaluer la mesure dans laquelle ils étaient prêts à répondre aux défis auxquels les entreprises sont confrontées actuellement.

Le sondage a été mené entre le 7 avril et le 8 juin 2017, et 118 questionnaires complets ont été reçus de la part de 51 présidents de comités d'audit et de 67 chefs des finances. Les sociétés qui ont répondu provenaient des listes FP 500 et 800 du *Financial Post* et constituaient un échantillon représentatif des différents secteurs d'activité canadiens. Plus de la moitié de l'échantillon provenait essentiellement de trois secteurs : finances et assurances, mines, pétrole et gaz, et fabrication. Quelque 70 % des répondants étaient issus de grands cabinets comptant entre 500 et 20 000 employés.

Comprendre les réponses

Les répondants (tant les comités d'audit que les chefs des finances) ont évalué les niveaux de priorité et de préparation de leurs comités d'audit à l'égard de sept éléments clés : le talent et le capital humain, la technologie et la cybersécurité, la perturbation des modèles d'affaires, le paysage réglementaire en évolution, l'incertitude politique et économique, l'évolution des attentes en matière de présentation de l'information, ainsi que l'environnement et les changements climatiques. Le système d'évaluation suivant a été utilisé :

Échelle : niveau de priorité

- 0 = sans objet
- 1 = priorité faible
- 2 = priorité moyenne
- 3 = priorité élevée
- 4 = priorité très élevée

Échelle : niveau de préparation

- 0 = pas du tout préparé
- 1 = peu préparé
- 2 = assez bien préparé
- 3 = bien préparé
- 4 = très bien préparé

KPMG aimerait remercier tout particulièrement les organisations qui ont coparrainé le rapport *Tendances en audit*, soit le Conference Board du Canada, qui s'engage à aider les leaders à faire face aux principales questions ayant une incidence sur les entreprises et la société d'aujourd'hui, et l'Institut des administrateurs de sociétés, lequel s'emploie à favoriser la bonne gouvernance et le professionnalisme au moyen de formations, d'accréditations, de publications et de services de soutien offerts aux conseils d'administration, aux administrateurs et aux aspirants administrateurs. Nous souhaitons également remercier sincèrement tous les répondants pour avoir offert leur temps et leur point de vue.

Collaborateurs

Lee Alfrey

Associé, Innovation en audit
KPMG au Canada
416-777-3464
leealfrey@kpmg.ca

Yvon Audette

Associé, leader national,
Services-conseils en TI
KPMG au Canada
613-212-2931
yaudette@kpmg.ca

Michael Bassett

Directeur associé,
Gouvernance, conformité et risques
Le Conference Board du Canada

Rahul Bhardwaj

Président et chef de la direction,
Institut des administrateurs de sociétés

Karyn Brooks

Conseillère chez KPMG
karynabrooks@gmail.com

Kristy Carscallen

Associée directrice canadienne, Audit
KPMG au Canada
416-777-8677
kcarscallen@kpmg.ca

Susan Côté-Freeman

Associée de recherche principale,
Gouvernance, conformité et risques
Le Conference Board du Canada

Simon Cotsman

Associé de recherche II
Recherche en apprentissage
et leadership
Le Conference Board du Canada

Soula Courlas

Associée, leader nationale, Ressources
humaines et changement organisationnel
KPMG au Canada
416-777-3369
scourlas@kpmg.ca

Steve Douglas

Associé, leader de l'unité
administrative, Audit
KPMG au Canada
403-691-8306
sdouglas@kpmg.ca

Corey Fotheringham

Associé, leader national, Enquêtes
technologiques et investigations
juricomptables
KPMG au Canada
416-218-7974
coreyfotheringham@kpmg.ca

John Gordon

Associé directeur canadien, Gestion des
risques et de la qualité
KPMG au Canada
416-777-3357
johngordon@kpmg.ca

Brian Hunt

Chef de la direction, Conseil canadien
sur la reddition de comptes

Pamela Jeffery

Associée, leader nationale, Stratégie
d'inclusion et de diversité, RGT
KPMG au Canada
416-777-3119
pamelajeffery@kpmg.ca

Jonathan Kallner

Associé directeur canadien,
Clients et marchés
KPMG au Canada
416-777-8284
jkallner@kpmg.ca

Doug King

Associé leader national,
Analyse de données, Audit
KPMG au Canada
416-777-8358
dking@kpmg.ca

Bill Murphy

Associé, leader national du groupe
Changements climatiques et
développement durable
KPMG au Canada
416-777-3040
billmurphy@kpmg.ca

Doron Telem

Associé, leader national,
Services-conseils – Gestion des risques
KPMG au Canada
416-777-3815
dorontelem@kpmg.ca

kpmg.ca/audit-fr



L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2018 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 18849

KPMG et le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.