

Talents des comités d'audit, plus que jamais importants



Le personnel et la formation seront au centre de l'exercice de nouvelles responsabilités

Par Silvia Gonzalez-Zamora

Les comités d'audit posent des questions sur les talents organisationnels. Mais qu'en est-il de leurs propres talents? C'est la direction qui donne le ton pour réussir à répondre aux défis et aux enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion (« DEI »), aux facteurs ESG et à l'évolution technologique, et les comités d'audit ont besoin d'experts et d'une formation continue pour mener une réflexion critique à l'égard de ces éléments et d'autres risques nouveaux.

Développer une réflexion critique sur les facteurs ESG

Nous passons d'un régime où les organisations ont volontairement commencé à adopter des mesures environnementales, sociales et de gouvernance (« ESG ») à un régime de déclaration obligatoire, comme l'exigent les gouvernements et les autorités de réglementation, à titre d'enjeu principal. À mesure que ces exigences de déclaration évoluent, les comités d'audit devront aller au-delà du simple fait de posséder des connaissances ESG pour mener une réflexion critique sur les facteurs ESG. Il s'agit de poser des questions au sujet des sources de données ESG, ainsi que de la collecte et de la compilation, et de remettre en question l'engagement de l'organisation à l'égard des objectifs environnementaux et sociaux et les mesures prises pour atteindre ceux-ci.

Les talents seront un facteur déterminant dans le respect des engagements en matière d'ESG – la prise de décisions et l'exécution des stratégies ESG de l'organisation nécessitent un personnel possédant des compétences spécialisées et des capacités de pensée critique. Le comité d'audit devrait s'assurer



Les membres du comité d'audit sont considérés comme les gardiens de l'organisation. S'ils considèrent la présentation de l'information du point de vue de l'évaluation, ils deviendront les juges de l'organisation. Mais, s'ils considèrent la présentation de l'information du point de vue d'un innovateur, ils peuvent agir comme catalyseur et tirer parti des données pour aider l'organisation à évoluer et à prospérer avec une valeur durable.

Silvia Gonzalez-Zamora

Leader mondiale, Solutions de durabilité sociale, associée chez KPMG au Canada



que la direction recrute des personnes ayant ces compétences et les perfectionne, et les comités pourraient envisager de recruter de nouveaux membres ayant ces connaissances spécialisées ou de perfectionner les compétences des membres actuels. Les nouvelles compétences et la diversité de pensées permettront d'établir l'orientation interdisciplinaire nécessaire pour intégrer la durabilité dans tout : des tâches tactiques d'audit interne à la planification stratégique pour accroître la valeur de l'entreprise en adoptant une approche de pensée systémique.

Réévaluation des risques liés aux enjeux de diversité, d'équité et d'inclusion

La plupart des rapports sur les facteurs ESG portent sur le climat, mais de nombreuses parties prenantes encouragent les entreprises à accorder plus d'attention à la composante sociale des facteurs ESG. Par conséquent, les organisations réévaluent leurs risques liés aux droits de la personne et à la diversité, à l'équité et à l'inclusion, en déterminant les personnes les plus touchées et en réévaluant les cadres relatifs aux risques liés à leur conduite.

De mauvaises pratiques en matière de DEI peuvent exposer une organisation à une multitude de risques. Si elle est perçue comme n'ayant pas de conscience sociale, les dommages causés à l'image de marque d'une organisation peuvent réduire les ventes et nuire au recrutement, à la rétention et à l'engagement des employés. Dans certains cas, les partis pris peuvent avoir une incidence directe et négative sur les activités.

Par exemple, une organisation cherchait à déterminer l'incidence qu'aurait la gestion des risques sur les professionnels d'une communauté en quête d'équité lorsqu'ils faisaient la demande de prêts hypothécaires et d'autres produits financiers. Elle a découvert que cette communauté avait un accès moindre à l'éducation, de sorte que ses membres avaient moins

Questions que les comités d'audit devraient poser :

Comment recrutons-nous des talents avec les nouvelles compétences dont nous avons besoin aujourd'hui et dont nous aurons besoin demain?

Comment nous engageons-nous à respecter nos engagements en matière d'ESG et de DEI?

Notre appétit pour le risque en matière d'ESG et de DEI est-il au bon niveau pour l'organisation?

En tant que comité d'audit, appliquons-nous notre propre optique d'empathie et de comportement éthique à l'égard de la gouvernance?

Quels talents ou formations, en tant que comité d'audit, devons-nous considérer de façon critique relativement aux nouveaux risques associés à une vision à long terme du développement durable?

de connaissances financières et ne comprenaient pas parfaitement les contrats qu'ils concluaient. Ce défi a été relevé en adoptant une approche moins générique de la gestion des risques et en aidant les candidats de la communauté à apprendre les fondements financiers entourant les produits.

Des risques liés à la réglementation et des exigences de déclaration sont également associés à l'enjeu DEI. Selon le nouveau Règlement canadien sur l'accessibilité ¹, les organisations devront faire rapport régulièrement sous peine d'amendes. Les organisations comptant plus de 100 employés

1. SOR/2021-241, Règlement canadien sur l'accessibilité

doivent préparer et publier leurs premiers plans sur l'accessibilité en 2023, tandis que celles comptant de 10 à 99 employés doivent publier leurs plans en 2024. Ces plans devront être mis à jour et publiés tous les trois ans.

Ces risques peuvent également s'étendre à la chaîne d'approvisionnement de l'organisation. Par exemple, selon la *Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement*², certaines entreprises canadiennes devront rendre compte annuellement de leurs pratiques à compter de 2024. Le défaut de rendre compte peut donner lieu à des amendes, à des enquêtes et engager la responsabilité des administrateurs.

Les comités d'audit devront demander à la direction comment elle identifie les inégalités et les partis pris et comment elle les traite. Par exemple, des processus analytiques officiels, notamment l'Analyse comparative entre les sexes plus (ACS +)³, peuvent être utilisés afin de comprendre quels groupes en quête d'équité sont touchés par les pratiques et les procédures de l'organisation et la façon dont les membres de ces groupes pourraient vivre ces pratiques.

Le recrutement de talents diversifiés au sein de l'organisation est un moyen de remédier aux partis pris et aux inégalités. Idéalement, cela pourrait se faire à tous les niveaux de l'organisation, mais les partis pris et les inégalités historiques peuvent rendre la diversité des talents plus difficile à atteindre à des niveaux supérieurs. D'où l'importance de

l'apprentissage et du perfectionnement, qui visent à aider tous les employés à cerner les questions d'équité et à les traiter, et qui permettent au cabinet d'être agile à mesure que les questions d'équité changent.

De nouveaux problèmes nécessitent une nouvelle réflexion

Il est de plus en plus important que les comités d'audit intègrent une optique d'équité à leur surveillance. Ils doivent s'assurer que la direction ne traite pas ces risques de façon générale, mais qu'elle tient spécifiquement compte des répercussions sur différentes communautés, afin d'examiner l'incidence sociétale des activités de leur organisation. Pour ce faire, les membres du comité auront besoin d'une formation sur la façon d'appliquer une optique d'équité et de durabilité, et ils pourraient vouloir tenir compte de la diversité du comité lorsqu'ils feront appel à de nouveaux membres.

Au-delà de la gestion des risques, d'autres questions nécessitent de l'empathie. Des comités d'audit seront probablement appelés à participer à la discussion sur le travail à domicile, où les préoccupations en matière d'accessibilité pourraient devoir être équilibrées et tenir compte des considérations relatives au contrôle et à l'audit. Les membres du comité pourraient également avoir besoin d'acquérir les compétences et le niveau de confort nécessaires pour tenir des conversations sur le bien-être et la santé mentale, y compris sur leur incidence sur les membres du comité.

2. S.C. 2023, c. 9, Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement

3. Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus) Gouvernement du Canada, Femmes et Égalité des genres Canada (site Web), consulté le 28 septembre 2023, Analyse comparative entre les sexes plus - Femmes et Égalité des genres Canada

Talents, formation et relève : nouveaux critères et nouvelles exigences

À mesure que les organisations se concentrent davantage sur la durabilité environnementale et sociale, elles pourraient devoir prendre en compte de nouveaux critères d'évaluation des candidats à des postes au sein de la direction, du conseil d'administration et du comité d'audit. Il sera nécessaire d'avoir des dirigeants qui font preuve d'empathie, d'ouverture d'esprit et d'adaptation culturelle à mesure que le comportement éthique deviendra de plus en plus important.

Ces critères devraient également être pris en considération dans la planification de la relève du comité d'audit. Les membres doivent tenir compte de la façon dont ils recrutent et préparent la prochaine génération à faire preuve d'esprit critique et à diriger dans ce nouvel environnement de risque. À mesure que le comité élargit son champ d'action, qui se limite à la présentation de l'information financière et aux chiffres, pour y inclure l'incidence sur le personnel, chacun devra impérativement appliquer des normes d'éthique élevées et une gouvernance rigoureuse.

Tout comme les employés sont encouragés à participer à l'apprentissage permanent, les membres des comités d'audit devront consacrer beaucoup de temps au perfectionnement et à la mise à jour de leur base de connaissances. La pensée critique sera impérative compte tenu des nouveaux risques qui continuent d'évoluer.

À mesure que de nouveaux risques surviennent, le rôle du comité d'audit continue de s'élargir. En appliquant de nouveaux critères au recrutement et à la relève, et en demeurant attachés à l'apprentissage continu, ses membres peuvent faire preuve d'esprit critique à l'égard de ces risques et créer de nouvelles occasions pour l'organisation.

Communiquez avec nous

Silvia Gonzalez-Zamora

Leader mondiale, Solutions de durabilité sociale,
associée chez
KPMG au Canada
416-777-8123
sgonzalezzamora@kpmg.ca

Laetitia Debout

Associée, Services-conseils,
Management, Ressources humaines
et changement organisationnel
514-461-6478
ldebout@kpmg.ca