

## LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE DANS UN CONTEXTE DE DÉRÉGULATION

L'administration Trump se dit en faveur du développement des entreprises et promet de soulager les organisations des contraintes de fonctionnement en laissant les forces du marché décider de la réussite ou de l'échec. Un pan essentiel de son programme consiste à abroger ou à réviser certaines lois et règlements sur les entreprises. Bien qu'on ne connaisse pas encore l'ampleur des modifications prévues par l'administration Trump, on peut raisonnablement s'attendre à ce que de telles dérégulations aient un impact sur les travaux des auditeurs internes.

Dans quelles mesures ?

Certains considèrent qu'il n'y aura pas de grands changements parce que les lois et règlements concernent des risques qui devront de toute façon être traités par les Conseils et les directions générales et évalués par les auditeurs internes, même en l'absence d'obligation légale. A l'inverse, certains consultants recommandent déjà des réductions des ressources allouées à l'audit interne en prévision d'une dérégulation. Un tel conseil est la preuve d'une vision à court terme.

Les enjeux abordés par les régulateurs, tels que le traitement équitable des collaborateurs, le respect de l'environnement, la sécurité du lieu de travail, la transparence vis-à-vis des investisseurs et des autres parties prenantes, etc... contribuent à atténuer les risques et permettent aux organisations d'atteindre leurs objectifs. Il est vital que chaque organisation évalue ce qui est bon ou non pour elle. Par exemple, l'article 404 de la Loi américaine Sarbanes-Oxley a été adopté en raison de pratiques contraires à l'éthique des affaires au sein des sociétés telles que WorldCom, Tyco et Enron. Ces pratiques, ainsi que les risques qu'elles impliquaient, étaient réelles et ce que l'on craignait est finalement arrivé. Et même si l'article 404 est à présent abrogé, le risque ne s'est pas évanoui pour autant.

En outre, les règlements sont soumis à l'influence du marché. « *Il existe des domaines dans lesquels la norme est fixée par le marché, peu importe les modifications apportées à la réglementation* », a déclaré Scott Rois, membre du conseil d'administration du Environmental, Health & Safety Audit Center de l'IIA. « *Par exemple, la section 1502 de la loi Dodd Frank relative aux minerais du conflit impose aux sociétés cotées en bourse aux États-Unis de communiquer sur ces minerais. Cette loi a permis de sensibiliser la population à la crise humanitaire en Afrique centrale. Même si elle est abrogée, des entreprises comme Apple continueront d'exiger de leurs fournisseurs de certifier que leurs produits ne contiennent pas de minerais issus des conflits armés* ».

Ainsi donc, l'abrogation ou les révisions des lois et règlements n'affecteraient pas, de manière significative, les travaux des auditeurs internes. En tous cas pas dans l'immédiat.



## A propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

## The IIA

1035 Greenwood Blvd.  
Suite 401  
Lake Mary, FL 32746 USA

## Abonnements gratuits

Consultez le site  
[www.theiia.org/toner](http://www.theiia.org/toner)  
pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse :  
[tone@theiia.org](mailto:tone@theiia.org)

## Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II  
Michele J. Hooper  
Kenton J. Sicchitano

## Changement d'orientation

Avec tout le respect que je dois à Aristote, la nature n'est pas seule à avoir horreur du vide ; les gouvernements l'évitent généralement eux aussi. Bien que certaines lois et règlements puissent être restreints ou abrogés, il est fort probable que d'autres textes soient adoptés pour les remplacer.



« Même en cas de ralentissement du rythme de la réglementation fédérale, les États et les tribunaux prendront le relais », a déclaré Scott Rois.

Le risque de conformité global à la suite de ce changement sera susceptible de se maintenir ou de devenir plus complexe à cause de son caractère décentralisé. Cette réorientation signifie que l'expertise des auditeurs internes devra être améliorée au niveau de chaque état et de chaque juridiction. Scott Rois fait remarquer que de nombreuses organisations opèrent dans le contexte d'une économie mondiale, ce qui les oblige à évaluer la conformité de leurs activités à l'étranger.

« Même si les États-Unis marquent un certain ralentissement en matière de réglementation, d'autres pays continuent d'avancer pour mettre en œuvre des normes telles que GHS (Globally Harmonized System of Classification and Labeling of Chemicals), le Système global harmonisé de classification et d'étiquetage des produits chimiques », a-t-il déclaré. « Et la Chine met progressivement en place une structure de réglementation similaire à celle des États-Unis pour faire face à la pollution omniprésente ».

Il y a de grandes chances pour que l'audit interne soit confronté à d'autres changements. Les forces du marché, l'innovation et la nécessité de servir l'intérêt public entreront également en jeu. Même si un ralentissement réglementaire affecte les domaines qui font habituellement l'objet d'un audit, de nouveaux domaines feront leur apparition. Par exemple, la gestion responsable des produits, stratégie de gestion environnementale qui implique que quiconque conçoit, produit, vend ou utilise un produit endosse la responsabilité de réduire au minimum l'impact environnemental tout au long du cycle de vie du produit, devient un nouveau sujet de discussion. Comme l'a déclaré Scott Rois, l'audit interne devra relever ce nouveau défi, compte tenu de l'exigence d'expertise extrêmement large nécessaire à la revue de l'ensemble des aspects.

Au lieu de considérer la dérégulation comme un moyen de faire des économies, les Conseils et les directions générales devraient y voir l'opportunité d'une meilleure allocation d'une ressource précieuse (l'audit interne) sur les risques les plus importants de leur organisation. Les lois s'appliquent à toutes les organisations quelles qu'elles soient. Elles sont éla-

borées pour traiter les risques importants et réels même si ces risques ne menacent pas nécessairement toutes les organisations.

Cependant, même dans les organisations où les risques concernés ont une faible probabilité ou un faible impact, les auditeurs internes sont tenus de leur consacrer un temps et des ressources parfois disproportionnés. Des exigences réglementaires moindres permettraient au Conseil et à la direction générale de travailler avec l'audit interne pour déterminer leur propre vision, commune et partagée du niveau de vigilance nécessaire selon les risques.

Selon Scott Rois, à l'ère de la dérégulation, les parties prenantes sont davantage susceptibles d'attendre des points de vue sur la ligne de conduite à tenir de la part des auditeurs internes plutôt que de simples constats.

*« Les parties prenantes ne se satisfont plus d'auditeurs qui arrivent sur site pour leur dire ce qui ne va pas », a-t-il déclaré. « Elles veulent que les auditeurs les aident à comprendre les causes fondamentales et à trouver la solution ».*

Le rapport Crowe Horwath de 2015 faisait d'ailleurs allusion à la question des exigences réglementaires qui ont pour effet de détourner l'attention de l'audit interne d'autres domaines importants pour l'organisation.

Une dérégulation pourrait permettre aux auditeurs internes d'exercer leur rôle de conseiller de confiance en mettant l'accent non seulement sur les risques, mais aussi sur d'autres secteurs qui contribuent au même titre à la réussite de l'organisation.

*« ...À la suite de l'adoption de la loi Sarbanes-Oxley et d'autres lois et réglementations, l'attention de l'audit interne n'est désormais plus uniquement focalisée sur les problèmes organisationnels et opérationnels mais plus sur les contrôles financiers. Cependant, pour être perçus comme des conseillers précieux pour les métiers, l'audit interne doit surmonter les défis liés à la gouvernance, à la dotation en personnel, aux opérations et à la qualité et aligner leurs contributions avec les objectifs stratégiques de l'organisation ».*

*Source : « What Does the Future Hold for Internal Audit? » (Qu'est-ce que l'avenir réserve à l'audit interne ?). Crowe Horwath, avril 2015*

## Impact sur la profession

La préoccupation principale qu'engendrerait cette dérégulation pour certaines fonctions d'audit interne concernerait l'impact sur les effectifs. De nombreuses fonctions d'audit interne ont augmenté leurs effectifs afin de se conformer aux réglementations, mais les responsables de l'audit interne peuvent à présent craindre des réductions de personnel et il s'agit là d'une véritable source d'inquiétude. Si les effectifs ont été multipliés uniquement en réponse aux exigences réglementaires, ils peuvent désormais s'avérer superflus. En effet, les Conseils pourront demander de plus en plus aux responsables de l'audit interne de justifier les ressources dont ils disposent.

Cela permettra aux organisations de mieux comprendre la valeur de l'audit interne, non seulement en appréciant son rôle dans l'évaluation des risques qui étaient au cœur de la réglementation, mais aussi en veillant à ce que les ressources soient allouées en fonction des risques continus et émergents auxquels l'organisation est confrontée.

## A l'attention des Membres de comités d'audit et des risques

**Profitez d'une occasion unique de rencontrer vos pairs et d'échanger avec eux**

The Audit and Risk Committee (ARC), est organisé du 23 au 26 juillet à Sydney en Australie, en marge de la Conférence internationale de l'IIA. Cela sera l'occasion pour les membres d'aborder les enjeux stratégiques qui façonnent l'écosystème de leur organisation, de bénéficier des avis de spécialistes de renommée internationale, d'explorer les risques émergents et les problématiques de gouvernance en échangeant avec leurs pairs dans le cadre d'un événement exclusif.

Pour en savoir plus et économiser 100 \$ AUD, inscrivez-vous avant le 2 juin. [www.theiia.org/ARC-Forum](http://www.theiia.org/ARC-Forum)



Quel que soit le contexte réglementaire, il est évident, que le maintien d'une fonction d'audit interne occupée à 100 % est une situation risquée pour l'organisation. Par exemple, le risque de réputation est majeur pour toutes les organisations, la réputation étant difficile à établir et à retrouver une fois détériorée. Affaiblie, elle peut sonner le glas d'une organisation qui doit lutter pour récupérer la crédibilité et la confiance dont elle bénéficiait.

Ainsi, les organisations ont recours à l'audit pour assurer la conformité, et ce à deux fins : démontrer leur légitimité et gagner une place sur le marché. Une dérégulation peut changer l'orientation d'un programme d'audit, mais un programme d'audit complet et solide sera toujours utile pour protéger sa réputation.

Un autre facteur de risque est le changement. Au niveau le plus élémentaire, un programme d'audit bien conçu permet d'identifier les risques et les ressources qui, à la suite du changement, ne sont plus pertinentes. « *Le changement est inévitable. Les nouvelles technologies mobiles, les drones et la télédétection, par exemple, auront pour effet de modifier à la fois les données revues par les auditeurs et la manière dont ils réalisent leurs missions* », a déclaré Scott Rois. « *Mais l'objectif de base d'un audit sera toujours la revue complète, permettant la comparaison et visant à définir et à quantifier le risque* ».

Au fur et à mesure que les plans de l'administration Trump se concrétisent, Richard F. Chambers, CIA, QIAL, CGAP, CCSA, CRMA, président de l'IIA, recommande aux auditeurs internes d'encourager les parties prenantes à élaborer des plans d'audit axés sur les risques, flexibles et suffisamment souples et polyvalents pour être en mesure d'aborder rapidement et efficacement les changements qui surviennent dans le panorama des risques. Pour leur part, les auditeurs internes devront se préparer à l'avenir en « *communiquant fréquemment et ouvertement avec leurs parties prenantes, en examinant et en mettant à jour constamment leurs processus afin de rester efficaces et efficaces, et en veillant à maintenir les compétences nécessaires pour faire face à l'évolution des risques et répondre aux besoins changeants des parties prenantes* ».

Pour plus d'informations sur l'impact de l'ère Trump sur la fonction d'audit interne, consultez notre article de blog « *What Will the Trump Era Mean for Internal Auditors?* » à l'adresse [chambersontheprofession.org](http://chambersontheprofession.org).



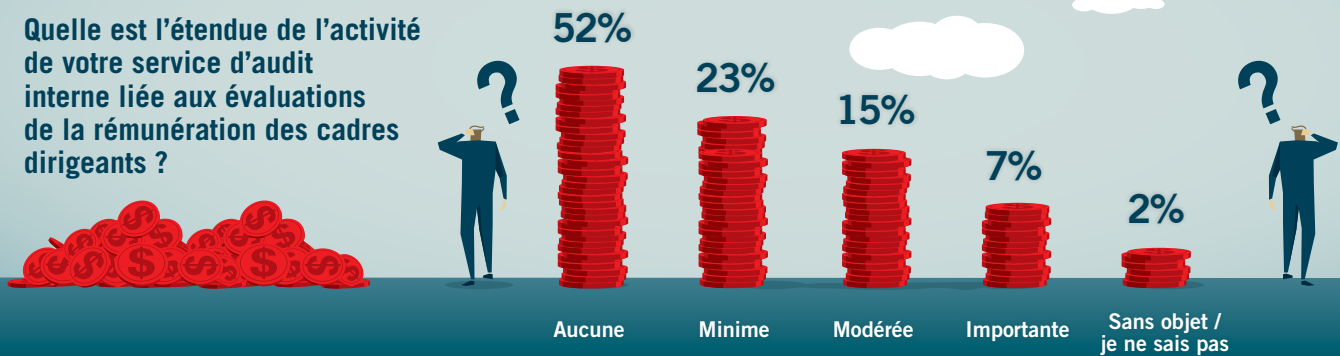
## Sondage rapide

Comment votre fonction d'audit interne se prépare-t-elle à traiter les risques dans un environnement dérégulé ?

Visitez notre site à l'adresse [www.theiia.org/tonetop](http://www.theiia.org/tonetop) pour répondre à la question et connaître les réponses des autres parties intéressées.

## Résultats de notre sondage rapide :

Quelle est l'étendue de l'activité de votre service d'audit interne liée aux évaluations de la rémunération des cadres dirigeants ?



Source : *Tone at the Top* étude de février 2017. Les résultats ne sont pas égaux à 100 après arrondi.