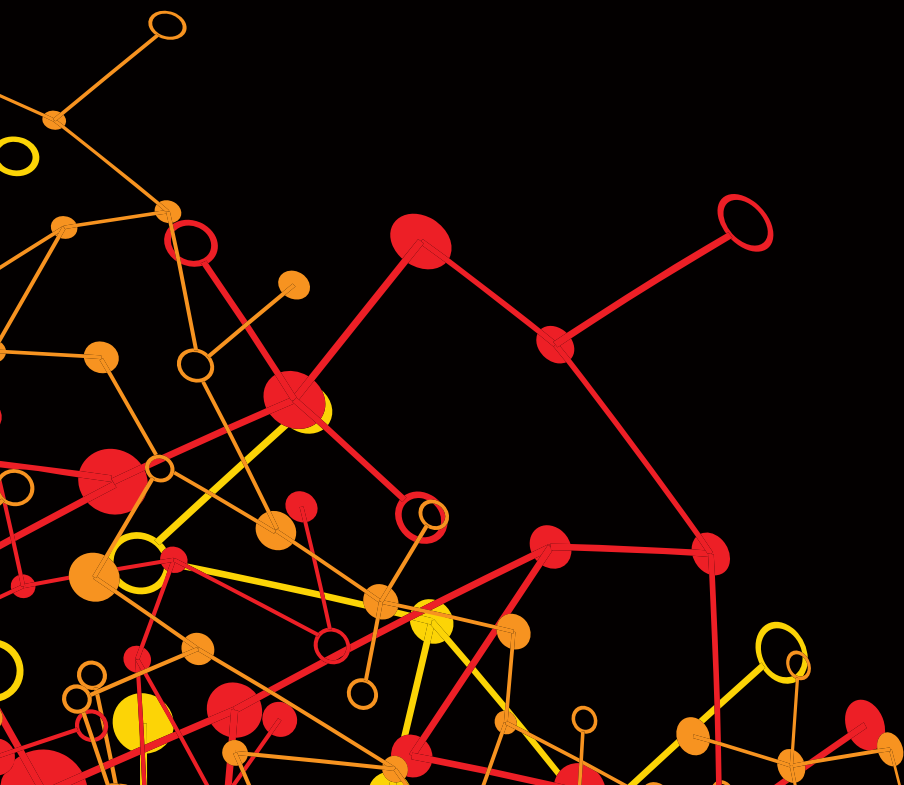


COVID-19

Contrôles internes à l'égard
de l'information financière

Table des matières

Prévoir les difficultés relatives aux contrôles internes à l'égard de l'information financière	1
Répercussions sur les contrôles opérationnels	6
Répercussions sur les contrôles informatiques	9
Cadre conceptuel et gouvernance pour les contrôles internes	12
Tests	14



Prévoir les difficultés relatives aux contrôles internes à l'égard de l'information financière

« Les ACVM sont prêtes à prendre les mesures qui s'imposent pour offrir aux intervenants du marché la souplesse dont ils ont besoin pour prendre des décisions d'affaires essentielles tout en gérant les risques pour leurs employés, investisseurs, clients et autres parties prenantes. »

Louis Morisset, président des ACVM et président-directeur général de l'Autorité des marchés financiers

Dans le monde entier, les organisations doivent gérer les répercussions de la COVID-19 sur leurs employés et leurs activités. Elles mettent en œuvre des plans de gestion de crise et de reprise, dans le but premier d'assurer la sécurité de leur personnel et de leurs actifs, et réaffectent leurs ressources dans les secteurs les plus prioritaires et essentiels à leur mission pour assurer la continuité de leurs activités.

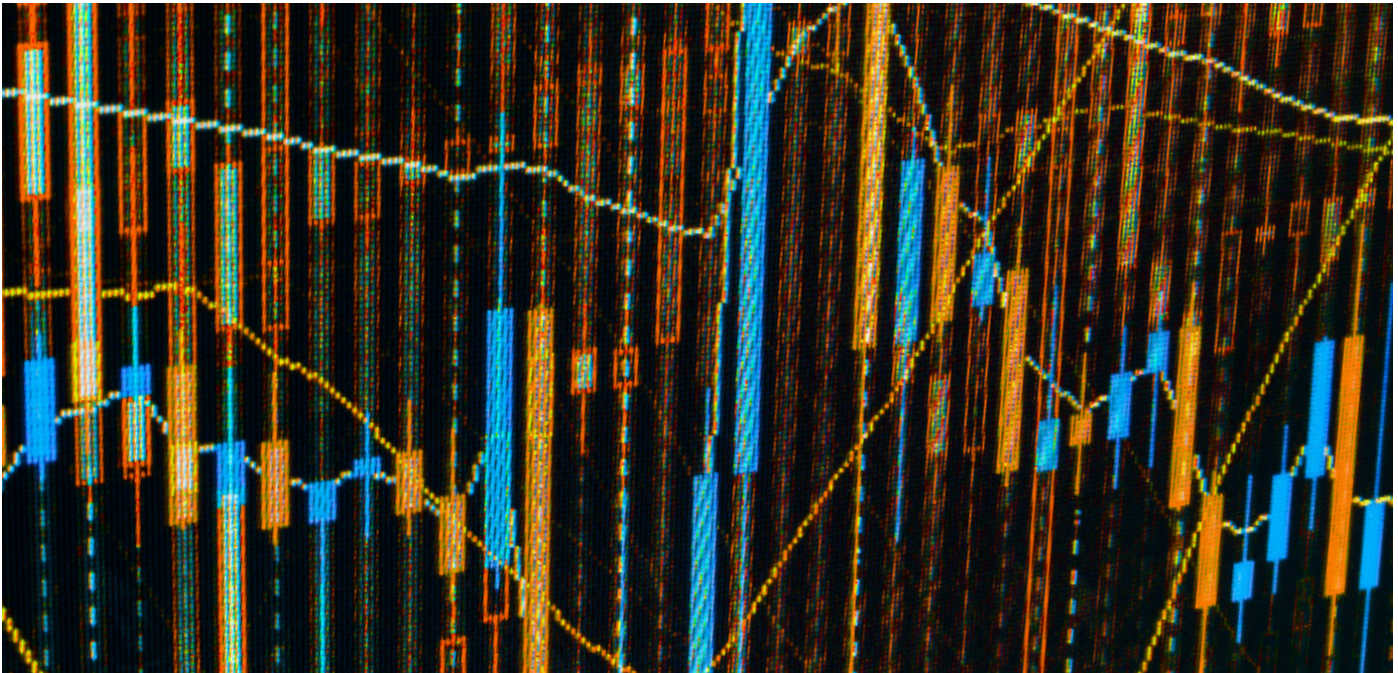
Les entreprises pourraient être tentées d'accorder moins d'importance à la présentation de l'information financière et au contrôle interne pour se concentrer sur les enjeux opérationnels; toutefois, les périodes d'incertitude exigent habituellement un degré plus élevé de jugement et peuvent déboucher sur davantage de contournements ou de modifications des contrôles de la direction, ce qui peut involontairement créer des circonstances propices à la fraude. Bien que certaines dispenses puissent s'appliquer et assouplir les échéanciers de présentation de l'information, la direction demeure

« Les véritables conséquences de la crise dépendront de nombreux facteurs, que les émetteurs ne peuvent pas tous connaître et contrôler. C'est plutôt leur préparation face à l'incertitude et leur réaction aux événements qui sera déterminante pour leurs décisions de placement. »

Jay Clayton, président de la SEC

responsable de fournir aux investisseurs, aux autorités de réglementation et aux autres parties prenantes des informations pertinentes et à jour sur la performance financière et opérationnelle. Par conséquent, les contrôles internes sont essentiels, sinon plus, pour instaurer la confiance dans la divulgation d'une information financière et autres communications fiables.

Nous en sommes encore aux premières phases de la pandémie de la COVID-19, et il est difficile de prévoir la véritable ampleur de ses répercussions sur chaque organisation. Vous devez absolument exercer une surveillance constante de l'environnement de contrôle interne de votre organisation pour gérer les risques liés à la présentation de l'information financière de toutes les périodes. Comme de nombreuses organisations préparent actuellement leurs rapports trimestriels ou annuels, nous présentons des éléments importants à considérer concernant les programmes de contrôles internes à l'égard de l'information financière.



Mesures de gestion à considérer en réponse à la COVID-19

1. **Réévaluer les échéances de production de l'information financière** et assouplir les contraintes de temps, si possible, quant à l'exécution des principaux contrôles. Cette réévaluation devra vraisemblablement se faire lors de l'évaluation des risques par la direction, et il faut s'assurer que tous les contrôles importants sont mis en œuvre pendant la période appropriée (c.-à-d., pour bien des contrôles, avant la fin de l'exercice); il pourrait toutefois être nécessaire d'exécuter certains contrôles simultanément plutôt que selon l'ordre traditionnel du processus de présentation de l'information financière.

– **Dispenses relatives aux exigences d'information financière** : les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) et la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis ont toutes deux émis des directives à l'intention des sociétés au sujet d'une prolongation du délai pour les dépôts périodiques normalement effectués par les émetteurs jusqu'au 1^{er} juin 2020.

À l'heure actuelle, il est difficile de prévoir s'il y aura d'autres dispenses ou allègements des exigences de présentation de l'information financière dans l'éventualité où les incidences de la COVID-19 se prolongeraient. Le nombre d'émetteurs qui pourraient choisir de se prévaloir des dispenses offertes est également inconnu pour le moment.

2. Se préparer à une clôture virtuelle.

Bon nombre d'organisations ont l'habitude d'exécuter leurs activités de clôture dans leurs locaux, de tenir des discussions et des sessions de revue en personne, et d'avoir facilement accès à des données qui pourraient être plus difficilement accessibles dans un contexte où les organisations passent au télétravail.

L'incidence de la clôture financière sur les activités, processus, examens et cycles d'approbation habituels de la période de clôture, y compris la synthèse et le partage des documents justificatifs, sera essentielle à la production et à la revue d'états financiers présentés fidèlement. Si vos processus de clôture changent, vos contrôles à la clôture et vos mesures de consolidation et de présentation du « dernier kilomètre » pourraient également devoir changer. Vous devrez possiblement exercer un contrôle diligent additionnel à l'égard des modifications apportées à vos environnements de contrôle.

3. Documenter officiellement la prise de certaines décisions relatives aux exemptions temporaires —

par exemple, la modification de calendriers ou l'attribution de nouvelles responsabilités, afin de pouvoir fournir des éléments probants dans le cadre des programmes de tests du CIIF de la direction ainsi qu'à ses auditeurs, y compris les auditeurs des états financiers et de sociétés de services, à une date ultérieure (par courriel ou autrement).

4. Garder à l'esprit que les risques de fraude peuvent évoluer pendant une telle crise, car de nouvelles occasions s'offrent à des parties

internes et externes. Les raisons de commettre une fraude, qu'il soit question d'un détournement d'actifs ou de la communication d'informations financières mensongères, peuvent également être plus nombreuses, en particulier s'il est probable que des licenciements seront nécessaires ou si des employés sont soumis à un important stress financier. À l'inverse, pour certaines organisations, le risque de détournement d'actifs physiques peut être réduit si les employés télétravaillent davantage.

5. Veiller à tenir rapidement et régulièrement des discussions avec les auditeurs, y compris les auditeurs des états financiers et de sociétés de services, afin d'éviter les surprises

plus tard au cours de l'exercice. Évaluez l'incidence comptable de la pandémie de la COVID-19 sur les jugements, les évaluations et les hypothèses clés dans les états financiers. Il faudra sans doute aussi adapter les démarches d'audit.

6. Un important travail de définition des priorités est nécessaire pour répondre aux questions ci-dessus, et il pourrait être approprié de mettre en suspens les plans actuels de transformation des activités et des contrôles.

La gestion de projet sera primordiale, particulièrement si d'autres besoins d'affaires requièrent de façon prioritaire les ressources et l'attention de la direction. Toute mesure corrective en cours devra vraisemblablement être réévaluée, et les attentes devront faire rapidement l'objet de discussions avec les auditeurs, y compris les auditeurs des états financiers et de sociétés de services.

Incidences sur les programmes de CIIF Tout dépend de la maturité de votre programme.

Les répercussions de la COVID-19 seront propres au programme de CIIF de chaque organisation. Les difficultés que devront surmonter les organisations dont l'environnement de contrôle comporte un degré important d'automatisation et de technologie ne seront pas les mêmes que celles que devront surmonter les organisations dont l'environnement est plutôt axé sur les contrôles manuels. Aucune de ces deux approches n'est toutefois à l'abri des pièges qui pourraient se présenter au cours des semaines et des mois à venir.

Évaluez l'incidence comptable de la pandémie de la COVID-19 sur les jugements, les évaluations et les hypothèses clés dans les états financiers.

Il serait prudent de considérer votre programme dans une perspective globale pour évaluer les modifications ou les réorientations possibles, tant sur le plan de l'approche du CIIF (délimitation de l'étendue et évaluation des risques, méthodes de test, etc.) que de la revue de l'environnement de contrôle et des contrôles opérationnels et technologiques sous-jacents. Il pourrait être nécessaire d'ajouter ou de modifier des contrôles en réponse aux risques créés par la COVID-19. Vous trouverez ci-dessous une liste, non exhaustive, d'éléments d'un programme de contrôle pour lesquels il faudra porter une attention supplémentaire :

1. Délimitation de l'étendue et évaluation des risques. Il convient de procéder à une évaluation personnalisée des risques, y compris une revue des principes et des points d'attention du cadre COSO 2013 à la lumière des changements. Les conclusions de la délimitation de l'étendue et de l'évaluation des risques doivent être revues pour déterminer si elles reflètent les risques organisationnels de la période de présentation de l'information financière considérée.

Plus précisément, les éléments suivants du processus peuvent présenter un risque accru :

- Produits, chaîne d'approvisionnement, technologies et perturbation d'autres éléments d'infrastructure;
- Processus dépendant de quelques ressources précises (p. ex., les aspects très techniques, les estimations et les jugements importants) et qui pourraient nécessiter une mise à jour de la délégation de pouvoirs;
- Processus en grande partie manuels;
- Activités vulnérables à la fraude (p. ex., les transferts d'argent).

2. La conception des contrôles devra être ajustée (de même qu'il faudra documenter convenablement l'ajustement apporté) pour compenser les changements dans les risques, ou de mettre en place des plans de secours en ce qui concerne les prestataires de services impartis.

- Il faut garder à l'esprit que les attestations intermédiaires et annuelles doivent toutes deux attester de la conception des contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI), de la conception des CIIF ainsi que des changements significatifs dans le CIIF au cours de la période de présentation de l'information financière.

3. L'évaluation de l'efficacité du fonctionnement des contrôles devrait inclure un plan d'augmentation des tests à distance. Ce changement donnera vraisemblablement lieu à une augmentation de l'importance accordée à la qualité des éléments probants consignés à l'appui de l'évaluation de l'efficacité du fonctionnement des contrôles, en particulier dans le cas de contrôles de revue de la direction pour lesquels les testeurs doivent faire preuve de jugement afin d'évaluer le caractère suffisant de la documentation à l'appui de la conclusion que le contrôle fonctionne efficacement.

4. Les changements à l'effectif, le télétravail et les activités attribuables à la COVID-19 pourraient donner lieu à davantage de déficiences des contrôles. La direction devra établir des plans pour y réagir rapidement et efficacement, ce qui exigera une gestion attentive des différents projets et fera augmenter la pression sur les personnes les plus au fait des contrôles internes.

5. Les plans de communication avec les membres de la haute direction et du conseil d'administration devront être revus afin que ces derniers obtiennent rapidement l'information dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

Incidences sur la cybersécurité, la comptabilité et les processus opérationnels

Les pages suivantes présentent différentes répercussions susceptibles de toucher vos processus opérationnels, vos technologies, votre programme de CIIF et vos méthodes de test.

Elles présentent également des éléments précis à prendre en considération relativement à la cybersécurité, et aux exigences de comptabilité et de présentation de l'information financière. Comme ces considérations peuvent être mises à jour régulièrement, n'hésitez pas à consulter les pages web ci-dessous pour voir les versions les plus récentes :

- [Page web des Services liés aux cyberrisques de Deloitte](#) (en anglais)
- [Une vision claire des IFRS – Considérations comptables en lien avec la COVID-19](#)
- [Page web Préparation à une pandémie et réponse à la COVID-19 de Deloitte Canada](#)
- [Page Combating COVID-19 with resilience sur le site mondial deloitte.com](#) (en anglais)
- Communiqués *Financial Reporting Alerts* sur la présentation d'information à la SEC sur l'outil *DART* (accessibles uniquement aux abonnés)



Répercussions sur les contrôles opérationnels

Domaine	Contrôles de revue de la direction
Éléments à prendre en considération	<p>Il y a une défaillance des contrôles de revue ou le personnel n'est pas en mesure d'effectuer des tâches liées au contrôle (p. ex., si un employé est malade ou si un bureau visé est fermé).</p> <p>Le manque d'informations fiables peut avoir une incidence sur la capacité de la direction à exécuter efficacement les contrôles (p. ex., il est possible que le personnel ne soit pas présent dans les bureaux des régions touchées pour fournir des informations essentielles au fonctionnement efficace d'un contrôle interne).</p> <p>Le fait que le personnel ne puisse pas organiser des réunions en personne pourrait avoir des répercussions sur la conception ou le fonctionnement du contrôle.</p>
Réponses	<p>Vérifier que les processus de contrôle et les descriptions narratives sont à jour, au cas où de nouvelles personnes devraient assumer la responsabilité du contrôle.</p> <p>Établir un plan de formation polyvalente entre les responsables du contrôle.</p> <p>Décider que tout nouveau responsable du contrôle ou responsable temporaire a les compétences et le degré d'autorité appropriés pour effectuer les activités de contrôle (assurer une séparation des tâches appropriée).</p> <p>Identifier d'autres contrôles qui peuvent fournir la même assurance, mais qui utilisent des sources d'information différentes.</p> <p>Planifier la mise en œuvre de nouveaux contrôles qui fournissent une assurance supplémentaire sur la fiabilité des informations (p. ex., la vérification manuelle des documents sources, comme les factures).</p> <p>Améliorer les contrôles actuellement réalisés dans le cadre de réunions en intégrant des revues effectuées à distance, notamment grâce aux autres moyens de tenir des réunions et à un processus de résolution des questions soulevées lors des revues.</p> <p>Évaluer s'il est nécessaire de modifier les critères d'investigation ou le processus de suivi.</p> <p>Évaluer si les attentes utilisées dans les contrôles qui reposent sur la comparaison des informations financières de la période considérée avec le budget, les prévisions ou les résultats de la période précédente demeurent appropriées.</p>
Domaine	Contrôles de revue de la direction visant les estimations comptables complexes (p. ex., dépréciation de l'écart d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles, et juste valeur des actifs financiers et des actifs non financiers)
Éléments à prendre en considération	L'incidence des nouvelles incertitudes et de la volatilité du marché sur les estimations comptables importantes n'est pas prise en compte.
Réponses	<p>Effectuer une évaluation des risques descendante des estimations comptables importantes afin d'identifier les cas où les contrôles existants pourraient devoir tenir compte spécifiquement des répercussions de la COVID-19 et communiquer les résultats de cette évaluation aux responsables du contrôle.</p> <p>Vérifier que les informations fournies dans les notes des états financiers présentent de façon appropriée la sensibilité de ces hypothèses clés.</p> <p>Améliorer les contrôles existants pour permettre une prise en compte appropriée, et documentée, de la COVID 19.</p>
Domaine	Participations comptabilisées selon la méthode de mise en équivalence et coentreprises
Éléments à prendre en considération	Absence d'accès à des informations financières opportunes ou fiables provenant d'une participation mise en équivalence ou d'une coentreprise.
Réponses	<p>Établir une communication régulière avec la direction de l'entité de la participation mise en équivalence ou de la coentreprise pour surveiller la probabilité des incidences sur l'entité dans les prochaines périodes de présentation de l'information financière.</p> <p>Réévaluer le caractère significatif de chaque participation mise en équivalence ou coentreprise par rapport aux états financiers consolidés, afin d'évaluer les contrôles clés visés.</p>

Répercussions sur les contrôles opérationnels

Domaine	Contrôles de traitement des opérations
Éléments à prendre en considération	En raison de la COVID-19, il est possible que des opérations ne soient pas traitées en temps voulu, ce qui peut entraîner des retards dans le traitement des opérations (au pays ou à l'étranger).
Réponses	Améliorer les processus et les contrôles de suivi afin de surveiller l'efficacité des contrôles quotidiens/hebdomadaires du traitement des opérations. La section sur l'évaluation des risques ci-dessous présente d'autres éléments à prendre en considération.
Domaine	Contrôles visant les sorties de trésorerie
Éléments à prendre en considération	Un terminal informatique et du matériel spécialement affectés aux paiements pourraient être nécessaires pour leur validation. Il n'est pas possible de joindre des personnes afin de vérifier les opérations/approbations. Les coordonnées des personnes-ressources de remplacement de la banque auprès desquelles l'entité peut vérifier les sorties de trésorerie potentiellement frauduleuses ne sont pas à jour. Il n'y a pas suffisamment de signataires pour approuver les paiements qui exigent deux signatures. La banque n'a pas été informée des changements à la structure hiérarchique ou d'approbation, ou elle n'en a pas pris compte.
Réponses	Tester tous les processus nécessitant un accès aux services bancaires en ligne pour déterminer s'ils peuvent être effectués à distance. Examiner la liste des approbateurs des paiements et évaluer si l'ajout de personnes à cette liste présente des risques (en faisant attention à la séparation des tâches). Demander à la banque de vous fournir des dispositifs informatiques supplémentaires ou d'assouplir les contrôles des sorties de trésorerie nécessitant du matériel informatique. Demander à la banque les coordonnées des personnes à contacter en cas d'urgence et discuter des procédures à sécurité intégrée.
Domaine	Contrôles automatisés
Éléments à prendre en considération	Si un contrôle automatisé est déclenché ou surveillé manuellement, il est possible qu'il ne fonctionne pas en raison de l'indisponibilité du personnel. Les défaillances pour d'autres raisons peuvent ne pas être détectées à temps si le suivi des contrôles n'a pas lieu.
Réponses	Identifier les contrôles automatisés les plus susceptibles de ne pas fonctionner, en raison de la COVID-19 ou en fonction des tendances historiques. Vérifier que des contrôles compensatoires ou d'atténuation appropriés existent et fonctionnent efficacement pour diminuer tout risque découlant d'un dysfonctionnement des contrôles automatisés.

Répercussions sur les contrôles opérationnels

Domaine	Entreprise élargie (p. ex., accords avec des tiers, prestataires de service impartis)
Éléments à prendre en considération	<p>Les organisations externes essentielles à l'environnement de contrôle peuvent aussi éprouver des difficultés, ce qui pourrait affecter leur capacité à exécuter de manière fiable les processus et les contrôles sur lesquels l'entité s'appuie.</p> <p>Communiquer avec les prestataires de services impartis pour évaluer leur capacité à poursuivre leurs activités conformément aux accords sur les niveaux de service ou aux indicateurs de performance clés établis, y compris la supervision de leurs prestataires de services.</p> <p>Évaluer la probabilité de recevoir à un moment donné un rapport de la société de services (p. ex., un rapport SOC-1) exprimant une option avec réserve.</p> <p>Évaluer les modifications temporaires que les prestataires de services impartis ont apportées à leur environnement de contrôle.</p>
Réponses	<p>Évaluer la mesure dans laquelle une supervision additionnelle des prestataires de services impartis est nécessaire.</p> <p>Évaluer les contrôles compensatoires que les prestataires de services impartis ont considérés comme étant les plus à risque, et mettre en œuvre de nouveaux contrôles complémentaires de l'entité utilisatrice ou de tels contrôles mis à jour, au besoin.</p> <p>Vérifier qu'un plan d'urgence est en place au cas où il faudrait faire appel à un autre prestataire de services.</p> <p>Envisager de modifier les conclusions à l'égard des activités qui doivent être imparties par rapport à celles qui le sont actuellement, en fonction des changements apportés à votre évaluation des risques.</p>
Domaine	Préoccupations liées aux délits d'initiés
Éléments à prendre en considération	<p>Il est possible que les employés aient accès à des informations non publiques. Il faut donc peut-être imposer des restrictions de négociation, car les effets potentiels de la COVID-19 pourraient constituer des informations importantes non publiques.</p> <p>Ce risque peut être élevé si l'échéance pour la présentation de l'information financière est repoussée.</p>
Réponses	<p>Les entités doivent examiner la façon dont leur code de déontologie et leurs politiques en matière de délit d'initié abordent et préviennent les opérations fondées sur des informations importantes non publiques, y compris les informations liées à la COVID-19, et dissuadent les employés d'effectuer de telles opérations.</p> <p>Il peut être nécessaire d'envoyer des communications aux employés afin de leur rappeler leurs obligations.</p>
Domaine	Changements dans les projets actuels de transformation des affaires
Éléments à prendre en considération	<p>Il est probable que les éléments à prendre en considération soient semblables à ceux décrits dans la section des projets de transformation technologique en cours (voir page 10).</p>
Réponses	<p>Il est probable que les réponses possibles soient semblables à celles décrites dans la section des projets de transformation technologique en cours (voir page 10).</p>

Répercussions sur les contrôles informatiques

Domaine	Accès des superutilisateurs
Éléments à prendre en considération	<p>Les organisations pourraient avoir des plans d'urgence ou des plans de relève pour les hauts dirigeants, mais ces plans pourraient ne pas couvrir adéquatement le personnel des TI.</p> <p>Comme les organisations dépendent de plus en plus d'infrastructures et de personnel des TI pour fonctionner à distance, la disponibilité du personnel informatique aux fins des contrôles internes pourrait donc être limitée.</p> <p>Le personnel informatique clé ayant des privilèges d'administrateur pourrait être incapable de s'acquitter de ses fonctions (<i>p. ex., en cas de maladie</i>), ce qui pourrait compromettre la capacité de l'organisation de réagir aux défaillances des TI ou de mettre en œuvre les contrôles informatiques clés.</p>
Réponses	<p>Évaluer l'exposition des capacités informatiques actuelles, y compris les activités imparties, pour déterminer où il pourrait y avoir des risques.</p> <p>Envisager de donner une formation polyvalente au personnel informatique pour lui permettre de prendre en charge différentes activités informatiques, sous réserve des facteurs liés à la séparation des tâches.</p> <p>Envisager d'utiliser un gestionnaire de mots de passe ou d'autres moyens pour permettre l'utilisation des comptes d'administrateurs si un membre clé du personnel n'est pas disponible.</p> <p>Procéder à un examen préventif des contrôles informatiques pour déterminer quels sont les utilisateurs et les superutilisateurs les plus importants.</p> <p>Envisager d'établir des plans d'urgence pour le personnel informatique afin que les contrôles clés puissent continuer à fonctionner (il faut tenir compte de la séparation des tâches dans le cadre de la planification de ces scénarios).</p>
Domaine	Entreprise élargie
Éléments à prendre en considération	Il est probable que les éléments à prendre en considération soient semblables à ceux décrits dans la section des répercussions sur les contrôles opérationnels (voir page 8).
Réponses	Il est probable que les réponses possibles soient semblables à celles décrites dans la section des répercussions sur les contrôles opérationnels (voir page 8).

Répercussions sur les contrôles informatiques

Domaine	Gestion du changement
Éléments à prendre en considération	<p>Certaines personnes tentent de contourner le processus de gestion du changement parce qu'elles croient que la COVID-19 entraînera des retards.</p> <p>Le personnel de l'entreprise n'est pas disponible pour approuver les changements.</p> <p>Les responsabilités changent, car certains membres du personnel ne sont plus disponibles; certains concepteurs pourraient ainsi avoir les droits d'accès nécessaires à la mise en œuvre de changements dans un environnement de production.</p> <p>Puisque la COVID-19 requiert beaucoup d'attention de la part de la direction, les changements pourraient ne pas être testés adéquatement avant d'être mis en œuvre.</p> <p>Il pourrait être nécessaire d'apporter des changements critiques, mais il est possible que les processus pertinents dépendent de membres du personnel qui ne sont plus disponibles ou de membres du personnel temporaires qui ne sont pas adéquatement formés, ce qui pourrait donner lieu à des erreurs.</p> <p>Les changements de routine, tels que l'application de correctifs de sécurité, pourraient ne pas être mis en œuvre en temps opportun s'il y a d'autres priorités plus urgentes.</p>
Réponses	<p>Communiquer avec l'entreprise pour limiter les changements requis aux éléments essentiels.</p> <p>Vérifier que les contrôles de suivi à l'égard de la gestion du changement continuent à fonctionner efficacement pendant la période et permettent de détecter tout écart par rapport aux tests requis et aux processus approuvés.</p> <p>Vérifier que les changements apportés aux droits d'accès des concepteurs continuent d'être passés en revue et mettre en œuvre des procédures d'atténuation en temps opportun en cas de problème.</p> <p>Examiner attentivement les processus actuels de gestion des changements critiques pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents et que seuls les membres appropriés du personnel se voient attribuer ces responsabilités.</p> <p>Remettre en question de manière indépendante le caractère critique des changements demandés par la direction pour déterminer s'il s'agit véritablement de changements critiques ou s'il est plus approprié de suivre les processus habituels de gestion du changement.</p>
Domaine	Changements dans les projets de transformation des technologies en cours
Éléments à prendre en considération	<p>L'ajout ou la mise à jour de systèmes pourraient être retardés en raison de la COVID-19, mais il pourrait également être justifié de terminer ces changements dans les délais, du point de vue des contrôles internes à l'égard de l'information financière (<i>p. ex., en cas de correction d'une lacune significative ou d'une faiblesse importante</i>).</p> <p>Des ressources clés pourraient être réattribuées, donnant ainsi lieu à un manque de personnel ou d'expertise pour mener à terme convenablement le projet.</p> <p>Il est possible que la réussite d'un projet dépende de fournisseurs tiers ou de partenaires de service externes, et que ces derniers ne puissent pas s'acquitter de leurs obligations en raison de la COVID-19.</p>
Réponses	<p>Faire preuve d'esprit critique pour déterminer quels projets doivent continuer et quels projets peuvent être mis en suspens à court terme.</p> <p>Procéder à l'avance à une réévaluation préventive des calendriers des projets clés afin d'établir de nouvelles dates d'achèvement et de commencer à planifier en tenant compte de toute conséquence défavorable des retards prévus dans la réalisation.</p> <p>Évaluer l'incidence de la réaffectation des ressources des projets clés sur leur calendrier et déterminer s'il est nécessaire de mettre en œuvre d'autres mesures, telles que l'assurance de la qualité, pour assurer la réussite de ces projets.</p> <p>Vérifier qu'un plan d'urgence est en place au cas où il faudrait faire appel à un autre prestataire de services.</p>

Répercussions sur les contrôles informatiques

Domaine	Contrôles à l'égard des interfaces et du traitement par lots
Éléments à prendre en considération	<p>La surveillance des interfaces automatisées par le personnel approprié des TI pourrait ne pas avoir lieu en temps opportun ou ne pas avoir lieu du tout.</p> <p>Les interfaces manuelles pourraient ne pas fonctionner si le personnel informatique n'est pas en mesure d'accéder au système à distance ou n'est pas disponible pour le faire.</p>
Réponses	<p>Définir clairement quelles sont les interfaces les plus critiques et celles dont le fonctionnement dépend d'un traitement manuel.</p> <p>Envisager d'établir des plans d'urgence pour le personnel informatique afin que les contrôles clés puissent continuer à fonctionner (il faut tenir compte de la séparation des tâches dans le cadre de la planification de ces scénarios).</p> <p>Déterminer si les activités de surveillance pourraient être attribuées à plus de membres du personnel informatique afin d'atténuer les risques concernant un utilisateur ou une équipe en particulier.</p>
Domaine	Résilience et télétravail
Éléments à prendre en considération	<p>L'insuffisance des infrastructures pour permettre le télétravail pourrait nuire à la capacité des employés de se connecter aux applications et aux services.</p> <p>Les installations nécessaires au télétravail pourraient être surchargées ou fonctionner par intermittence.</p> <p>Les employés pourraient chercher à contourner les protocoles et contrôles de sécurité existants pour assurer le fonctionnement efficace de l'entreprise, ce qui pourrait nuire à la confidentialité de l'information et entraîner la fuite de données sécurisées.</p> <p>La réduction de l'effectif pour des raisons de rentabilité ou de continuité de l'exploitation pourrait nuire au soutien informatique.</p> <p>Il pourrait y avoir une augmentation de l'activité des pirates, qui cherchent à profiter de la crise.</p>
Réponses	<p>Établir des plans pour l'exécution des contrôles informatiques essentiels en dehors des heures de travail de pointe (p. ex., en faisant appel aux établissements à l'étranger).</p> <p>S'assurer que toutes les technologies de sécurité appropriées, telles que les RPV, prennent en charge l'ensemble des applications et des services critiques, y compris, au minimum, ceux qui ont une incidence sur la présentation de l'information financière.</p> <p>Communiquer avec les employés pour leur rappeler qu'ils peuvent consulter le matériel de formation disponible pour obtenir du soutien, et qu'ils ne doivent pas contourner les protocoles de sécurité.</p> <p>Configurer correctement et exhaustivement les paramètres de sécurité de tout nouvel élément matériel ou logiciel installé pour prendre en charge l'augmentation des accès à distance.</p> <p>Accroître la surveillance du réseau de l'entreprise en raison du manque de sécurité des réseaux domestiques des utilisateurs à distance.</p>

Cadre conceptuel et gouvernance pour les contrôles internes

Domaine	Étendue
Éléments à prendre en considération	<p>Il est possible que les mesures anticipées de la performance qui sont utilisées pour définir l'étendue des activités s'avèrent très différentes des mesures réelles de la performance, ce qui pourrait entraîner des modifications de dernière minute à l'étendue.</p>
Réponses	<p>Effectuer une analyse de scénarios initiale sur l'étendue du CIIF afin de déterminer la probabilité qu'un emplacement, une unité d'exploitation ou un code de société qui n'était pas couvert par l'étendue du CIIF le soit désormais.</p> <p>Préparer une liste des secteurs qui sont les plus à risque et organiser des réunions de planification d'urgence avec ces secteurs pour déterminer leur état de préparation à l'égard du CIIF.</p>
Domaine	Évaluation des risques
Éléments à prendre en considération	<p>Il est possible qu'une organisation ne revoie pas l'évaluation des risques, y compris les risques de fraude, et se fie plutôt aux évaluations des risques effectuées avant la pandémie de COVID-19.</p> <p>Cette organisation ne tiendrait donc peut-être pas compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des modifications importantes au processus d'information financière ni des changements dans les activités de l'entreprise; • d'un ou de plusieurs nouveaux risques importants d'un point de vue quantitatif (<i>p. ex., risque qu'un volume important de notes de crédit soit émis</i>); • des risques préexistants qui peuvent être accrus en raison des effets de la COVID-19 (<i>p. ex., obsolescence des stocks et risque de crédit des clients</i>). <p>Une organisation pourrait ne pas poursuivre le suivi continu servant à cibler les risques émergents et plutôt intégrer les risques au processus d'évaluation à mesure qu'ils apparaissent.</p> <p>Il peut être plus difficile d'exécuter les contrôles en raison d'une maladie, d'une perte de connectivité attribuable au télétravail ou d'une réduction de la main-d'œuvre.</p>
Réponses	<p>Effectuer une évaluation des risques descendante afin d'identifier les changements apportés ou les changements potentiels.</p> <p>Évaluer les secteurs touchés afin de cibler les réorganisations du personnel, des processus et des technologies, et mettre à jour les contrôles en conséquence.</p> <p>Demander une rétroaction ascendante de la part de l'entreprise pour examiner d'un œil critique la réévaluation des risques.</p> <p>Documenter l'évaluation des risques révisée et les conclusions tirées quant aux domaines qui nécessiteront des modifications de processus et de contrôles.</p> <p>Élaborer des politiques et procédures, ou améliorer celles existantes, pour tenir compte des répercussions de la COVID-19, y compris les rôles et responsabilités, les calendriers et la forme des éléments pertinents.</p> <p>Communiquer les résultats des changements aux responsables du processus et du contrôle.</p> <p>Encouragez les responsables du contrôle à communiquer et à demander de l'aide s'ils ont de la difficulté à exécuter leurs contrôles.</p> <p>Établir un plan de formation polyvalente en accordant une attention particulière aux compétences et au degré d'autorité appropriés pour effectuer les activités de contrôle (assurer également une séparation des tâches appropriée).</p> <p>Évaluer l'incidence de la COVID-19 sur les contrôles au niveau de l'entité.</p> <p>Communiquer avec les auditeurs, y compris les auditeurs des états financiers et des sociétés de services, pour comprendre les attentes.</p> <p>Communiquer les changements importants en matière de risques et d'environnement de contrôle aux conseils d'administration.</p>

Cadre conceptuel et gouvernance pour les contrôles internes

Domaine	Suivi
Éléments à prendre en considération	<p>Les activités de suivi existantes peuvent ne pas couvrir les contrôles nouvellement mis en place.</p> <p>Le fait qu'il soit peut-être impossible d'accéder aux sites pour effectuer des observations aura une incidence sur la capacité de la direction à effectuer des contrôles.</p> <p>L'accent mis sur la réponse aux effets de la COVID-19 pourrait créer des distractions menant à la non-exécution du suivi habituel de la surveillance des contrôles.</p>
Réponses	<p>Envisager d'inclure des activités de suivi dans la conception de toute nouvelle activité de contrôle.</p> <p>Tirer parti des processus d'attestation (<i>p. ex., processus de sous-attestation conforme à l'article 302</i>) pour obtenir des informations sur les faiblesses potentielles du contrôle, les changements de personnel et les processus touchés afin d'évaluer les risques et d'y répondre.</p> <p>Évaluer si des changements aux contrôles de suivi, comme des visites sur place par la fonction d'audit interne, sont nécessaires, et la façon dont les éléments probants étayant l'évaluation du CIIF par la direction seront obtenus.</p>
Domaine	Évaluation des déficiences et activités de conclusion
Éléments à prendre en considération	<p>Il n'y a assez de membres du personnel disponibles qui possèdent les connaissances et l'expérience adéquates pour évaluer un nombre accru de déficiences.</p> <p>Comme des déficiences sont signalées plus tard dans l'exercice en raison de difficultés éprouvées lors de la réalisation des activités d'audit, la direction dispose de moins de temps pour atténuer ou résoudre les problèmes relevés.</p>
Réponses	<p>Examiner l'étendue des capacités des personnes ayant des responsabilités liées au contrôle interne.</p> <p>Former un groupe de « réaction rapide » responsable d'évaluer les lacunes et de prendre des décisions sur la meilleure voie à suivre.</p> <p>Envisager de faire appel à des experts en gestion de projet à court terme provenant d'autres secteurs de l'organisation afin d'établir de bonnes pratiques de gestion de projet et de permettre aux personnes ayant une expérience en contrôle interne de se concentrer sur la recherche et la mise en œuvre de solutions.</p>
Domaine	Communications
Éléments à prendre en considération	<p>La préparation à une augmentation de la fréquence et du niveau de détail des communications avec les hauts dirigeants et les membres du conseil d'administration est insuffisante.</p>
Réponses	<p>Déterminer des responsables ultimes devant résumer l'état général et les principales questions traitées; généralement une personne pour les contrôles opérationnels et une autre pour les contrôles informatiques.</p>

Tests

Domaine	Considérations liées au personnel
Éléments à prendre en considération	<p>Une organisation dispose peut-être de plans d'urgence et de relève pour les hauts dirigeants, mais n'a aucun plan d'urgence pour le personnel de l'audit interne ni de remplaçants désignés pour les personnes qui exécutent les contrôles.</p> <p>Le personnel essentiel à certaines opérations de l'entreprise peut provenir d'organisations externes et ne pas être disponible. (Il peut s'agir tant du personnel qui soutient l'évaluation du CIIF par la direction que du personnel de la fonction d'audit interne.)</p> <p>Il est possible que les responsables des processus ou des contrôles de l'organisation ne soient pas disponibles pendant la période de tests prévue.</p>
Réponses	<p>Effectuer une revue initiale des plans de tests, et déterminer des moyens permettant d'obtenir une plus grande souplesse dans les calendriers de tests.</p> <p>Trouver d'autres ressources pour les tests nécessitant le personnel, ce qui signifie que certaines activités jugées moins essentielles devront être repoussées.</p> <p>Chercher des moyens de mettre en phase les différents groupes responsables des tests de manière à réduire au minimum l'incidence des tests sur le personnel d'exploitation.</p> <p>Désigner et former du personnel de remplacement (possiblement d'un niveau secondaire) pouvant s'acquitter des principales responsabilités, y compris l'exécution des activités de contrôle.</p> <p>Confirmer qu'une documentation à jour sur les procédures a été fournie aux personnes occupant un poste essentiel et que cette documentation est appropriée pour des remplaçants.</p> <p>Rechercher entre les différentes régions des occasions d'arbitrage lié à la main-d'œuvre afin d'accroître la résilience.</p>
Domaine	Logistique des tests
Éléments à prendre en considération	<p>Les mesures mises en place peuvent signifier que les méthodes de test habituelles ne peuvent pas être utilisées et que des tests à distance doivent être effectués dans la majorité des cas.</p> <p>Cela risque d'être plus difficile pour des procédures comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les tests de cheminement du processus intégral; • les tests de l'efficacité du fonctionnement des contrôles de revue de la direction ou des contrôles pour lesquels les éléments probants étaient auparavant centralisés, mais ne le sont plus. <p>Une organisation peut avoir connu des changements dans la manière dont les contrôles sont exécutés, avec un appui accru sur les documents électroniques étant donné que son personnel n'a plus accès à des outils de travail typiques, comme des imprimantes et des numériseurs. Fournir des éléments probants documentaires attestant que le contrôle fonctionne comme prévu pourrait devenir complexe dans ce contexte.</p> <p>Établir une communication régulière entre toutes les parties concernées par les tests (les personnes responsables des tests et celles touchées par les tests).</p> <p>Convenir des technologies qui seront utilisées pour appuyer les tests, en particulier des outils de communication et des plateformes de partage de fichiers, et vérifier que tout le personnel responsable des tests et le personnel d'exploitation ont accès à ces technologies.</p>
Réponses	<p>Communiquer avec les responsables du contrôle pour leur rappeler l'importance de conserver des éléments probants de qualité sur l'efficacité du fonctionnement des contrôles afin d'étayer l'évaluation de la direction.</p> <p>Trouver d'autres sources d'éléments probants concernant l'exécution d'un contrôle, comme des enregistrements et des documents numériques.</p> <p>Envisager la mise en œuvre de contrôles appropriés visant les paraphes et les flux des travaux électroniques.</p> <p>Envisager la collecte et la centralisation des documents soutenant l'exécution des contrôles sur des plateformes infonuagiques.</p> <p>Préparer un plan d'urgence au cas où une augmentation du nombre de tests serait nécessaire pour corriger des contrôles déficients.</p>

Personnes-ressources

Brandon Weekes

**Leader national de la gamme de services,
Opérations de comptabilité**

bweekes@deloitte.ca

Mike Goodfellow

**Leader mondial,
Opérations de comptabilité**

mgoodfellow@deloitte.ca

Kate Jago

Directrice principale, Certification

kjago@deloitte.ca

Crawford Hastings

Leader, Conseils en gestion des risques

crhastings@deloitte.ca

Lia Gribilas

Associé, Audit et Certification

hgribilas@deloitte.ca

Tim Scott

Associé, Conseils en gestion des risques

tiscott@deloitte.ca

Chris Pittard

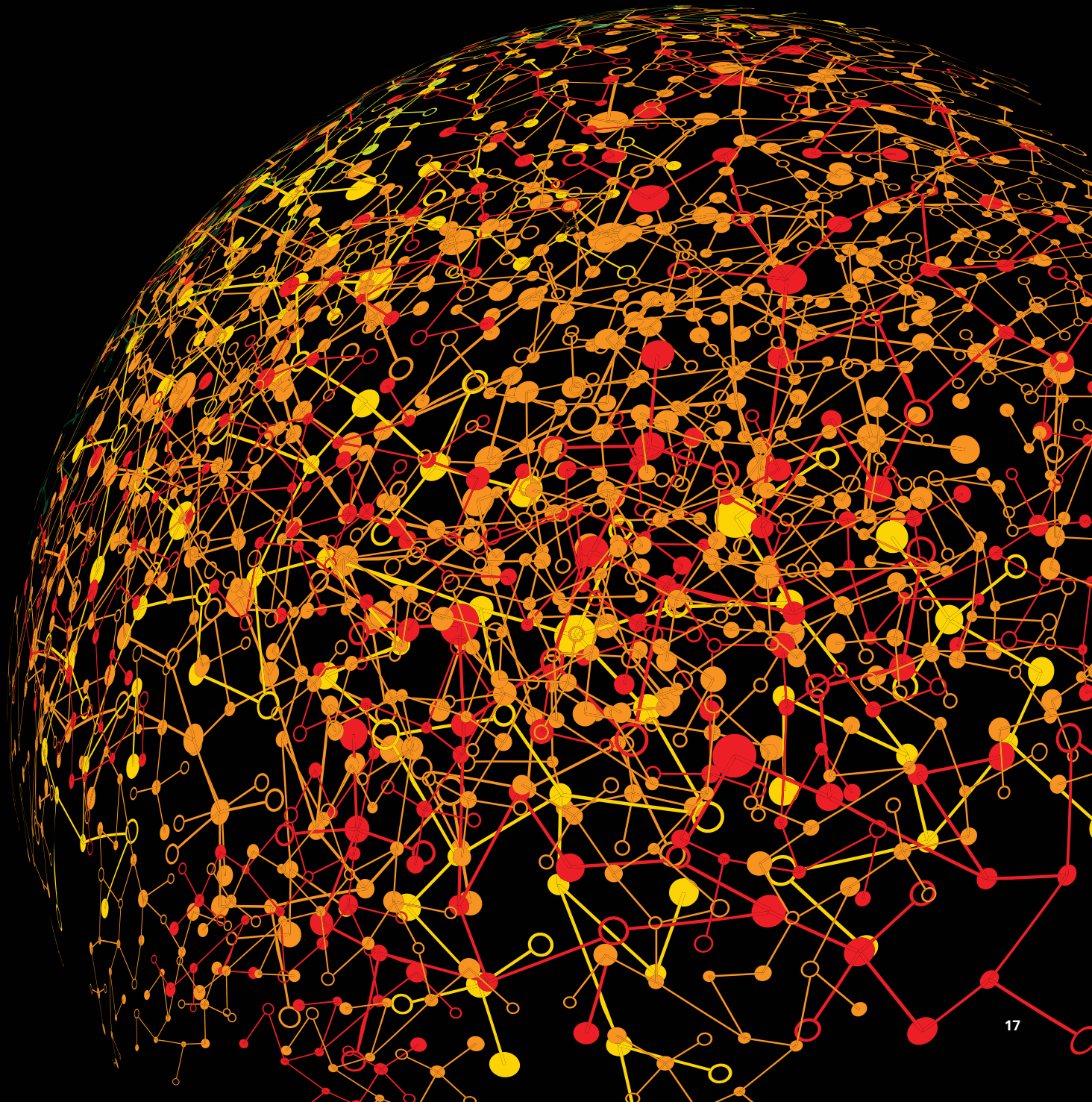
Associé, Audit et Certification

chpittard@deloitte.ca

Laura Ann St. Louis

**Directrice principale, Conseils en gestion
des risques**

lstlouis@deloitte.ca





www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter, Instagram ou Facebook.