

L'adaptation de la fonction d'audit interne au contexte de la crise liée à la Covid-19

Adapting the internal audit function to the context of the Covid-19 crisis

BOUJMAL Imane

Doctorante

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

MAROC

i.boujmal@gmail.com

BENAZZOU Lotfi

Enseignant chercheur

Ecole Nationale de Commerce et de Gestion-Kénitra

Université Ibn Tofail - Maroc

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

MAROC

benazzoulotfi@gmail.com

Date de soumission : 29/12/2020

Date d'acceptation : 09/02/2021

Pour citer cet article :

BOUJMAL. I & BENAZZOU.L (2021) « L'adaptation de la fonction d'audit interne au contexte de la crise liée à la Covid-19 », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Numéro 13 / Volume 5 : numéro 1 » pp : 1 – 17.

Résumé

En décembre 2019, un virus contagieux, prénommé (Covid-19), a fait son apparition en Chine, avant qu'il ne se propage dans les quatre coins du monde. Afin d'atténuer sa propagation, des décisions audacieuses ont été prises par les autorités compétentes de la majorité des pays du monde. Une série de mesures ont été recommandées afin d'épargner les populations des graves dangers sanitaires. Cependant le respect de ces mesures et plus particulièrement, la limitation des déplacements, a eu un grand impact sur l'économie des pays et l'activité des entreprises. Le présent article identifie les effets de la crise liée à la pandémie du coronavirus sur la performance des organisations. Il met la lumière sur la fonction de l'audit interne qui a aussi été touchée à la suite de cette pandémie. L'article liste également une série de méthodes à adopter par l'auditeur interne pour pouvoir effectuer ses travaux dans le contexte actuel. Il s'en sort, dès lors, que le rôle de l'audit interne est assez important dans ces circonstances. Une analyse approfondie des risques et une adaptation des plans d'audit annuels permettront aux entreprises de faire face aux incertitudes liées à la crise.

Mots clés : Audit interne ; Covid-19 ; approche par risques ; plan d'audit ; performance.

Abstract

In December 2019, a contagious virus, named (Covid-19), appeared in China, it has then expanded to all the world. In order to prevent its spread, bold decisions have been taken by the government authorities of certain countries. They recommended a series of measures which, despite the large number of victims, allowed to avoid serious dangers. However, respecting those sanitary measures, has had a disruptive and devastating effect on both health and economic front. This article identifies the effects of the Coronavirus (COVID-19) pandemic on the performance of organizations. It has been drafted to put light on the impact of this crisis on internal audit, and how can internal auditors refresh their approach to be able to help organizations face the crisis risks. To deal with this situation, auditors should think beyond immediate risks and continue to update the organization's needs and audit plan.

Keywords : Internal audit; Covid-19; risk-based approach; audit plan; performance.

Introduction

La crise sanitaire que vit actuellement le monde entier, rappelle à l'humanité qu'elle n'est pas à l'abri des pandémies et des catastrophes. Ces événements se sont produits dans le passé et risquent de se produire à l'avenir. Certes il est impossible d'empêcher l'apparition des virus, mais il est primordial d'être préparé pour, à minima, atténuer leurs effets sur la société.

L'épidémie actuelle a engendré des conséquences économiques très graves, auxquelles aucun pays n'a échappé. Plusieurs entreprises ont été touchées. Une situation qui a mis les dirigeants face à deux défis majeurs : affronter une crise en agissant en urgence et prendre des mesures pour le court et moyen terme. La crise sanitaire a causé un bouleversement total qui s'est manifesté, différemment, d'un secteur d'activité à un autre. En effet, certains domaines, les plus touchés, ont vu leur activité s'arrêter tandis que d'autres ont pu, malgré les restrictions, les mesures de précaution, et la perturbation des chaînes logistiques, poursuivre leurs activités.

Compte tenu des incertitudes qui entourent cette période de crise, il est important pour les organisations d'adapter leur mode de gouvernance à la situation résultante de l'épidémie. Et c'est dans ce contexte qu'apparaît l'importance du rôle de l'audit interne. Contrairement à plusieurs fonctions qui ont subies l'impact de la crise liée à la Covid 19, l'audit interne est dans une démarche de réaction pour atteindre la maîtrise de la situation.

Les métiers de contrôle, et plus particulièrement la fonction d'audit interne, doivent faire preuve de souplesse et de vivacité. En effet, en adaptant le mode de travail et les moyens de communication avec les audités, à l'ère de Covid-19, les auditeurs internes peuvent assurer la continuité de leurs travaux tout en étant d'une grande utilité, aidant ainsi les dirigeants à faire face aux incertitudes et à maîtriser les risques émanant de la pandémie. Les auditeurs internes peuvent aussi saisir cette occasion pour améliorer leurs dispositifs de gestion de la crise.

Le présent article met la lumière sur le sujet de la performance des entreprises touchées par les effets de cette pandémie. Une attention particulière sera portée sur la fonction d'audit interne, qui se présente comme un « must » de cette performance et qui doit s'adapter et se remodeler pour aider les entreprises à faire face au volet tant sanitaire qu'économique. A ce titre, il y a lieu de répondre aux questions suivantes : Quel est l'impact de la crise liée à la Covid-19 sur le management des organisations ? Et comment adapter le dispositif d'audit interne à l'ère de la crise actuelle ?

Pour répondre à ces questions, l'article sera scindé en deux parties. La première sera dédiée à l'impact de la crise liée à la Covid-19 sur la fonction de l'audit interne. Et la deuxième partie traitera les perspectives d'adaptation de la fonction d'audit interne à l'ère de la pandémie.

1. L'impact de Covid-19 sur les organisations et leurs cellules d'audit interne

1.1. Le bouleversement des organisations lors de la crise sanitaire

La pandémie que traverse le monde actuel représente une menace pour la santé des populations de tous les pays du monde. La forte propagation du virus, et les mesures de prévention recommandées par les autorités sanitaires ont, bien évidemment, un impact sur la vie quotidienne. Pour faire face à cette situation, des décisions drastiques ont été prises, surtout au début de la pandémie : Le confinement, la limitation des déplacements, le couvre-feu, la fermeture des commerces en fin de journée... Et ce, afin d'atténuer les effets de la crise et préserver la santé des citoyens. Cependant, cette situation a eu des répercussions considérables sur les économies, impactant de façon directe les entreprises.

Une enquête menée par « L'Institut pour l'Education Financière du Public (IEFP) » démontre les indicateurs des pays, présentant des chocs économiques majeurs liés à la crise. Le tableau N°1 illustre les conclusions clés de cette enquête.

Tableau N°1 : L'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'économie mondiale

Pays	Impact	Période
Etats-Unis	6,6 Millions de demandes d'allocation de chômage	Dernière semaine de mars 2020
France	Baisse des ventes du secteur automobile de 72%	Mars 2020 par rapport à mars 2019
Zone-euro	Indice PMI (Purchasing Manager's Index) de 29,7 point	Mars 2020
Chine	Baisse de 13,5 % de la production industrielle	Janvier et février 2020
Japon	Baisse de 14% des importations	Février 2020 par rapport à l'année dernière

Afrique du sud	Dévaluation du Rand face au Dollar US : -14%	Mars 2020
Arabie saoudite	Prix du pétrole au plus bas depuis 17 ans : 22 dollar le baril	Depuis mars 2020
Australie	Première récession prévue après 29 ans de croissance	Depuis mars 2020

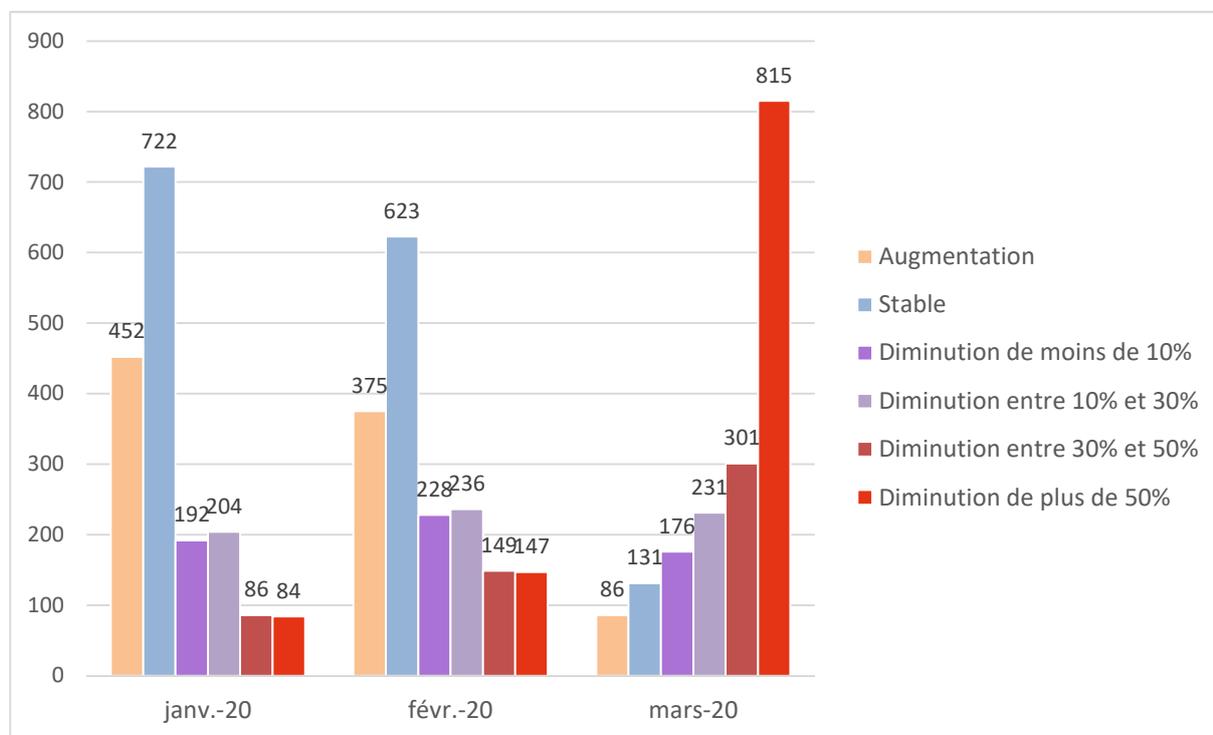
Source : L'Institut pour l'Education Financière du Public (IEFP)

- En zone euro, l'indice PMI (indice des directeurs des achats) a connu une baisse, jamais enregistrée, soit 29,7 points en mars 2020, après s'être établi à 51,6 points en février de la même année. Cet indice est établi comme suit : s'il est en dessous de 50, il s'agit d'une contraction, et dans le cas contraire, il représente une expansion de l'activité ;
- L'Australie risque de vivre la première récession, après 29 ans de croissance. La crise liée à la Covid-19 allant vraisemblablement faire plonger le pays dans le noir ;
- Aux États-Unis, le marché de l'emploi s'est dégradé incroyablement. Près de 6,6 millions d'Américains ont demandé des allocations de chômage, la dernière semaine de mars, alors qu'en moyenne, environ 250 000 américains s'inscrivaient au chômage chaque semaine, ces dernières années ;
- En Chine, une baisse de la production industrielle de 13,5 % a été constatée en janvier et février 2020, par rapport à la même période de l'année 2019. Une telle baisse est inédite en Chine depuis que le pays s'est tourné vers l'économie de marché à la fin des années 1970 ;
- Les importations du Japon ont chuté de 14% en février 2020 sur un an, pour s'établir à 5.211,7 milliards de yens (44,2 milliards d'euros) ;
- Le prix du pétrole a connu la plus forte baisse jamais enregistrée depuis 17 ans. En effet, le prix du pétrole provenant de l'Arabie Saoudite a été vendu à 22 dollars le baril en mars 2020 ;
- Les ventes du secteur automobile en France ont plongé de 72% en mars 2020, par rapport à la même période en 2019.

Dans le contexte national marocain, plusieurs entreprises ont été touchées par la crise liée à la Covid-19. Dans ce cadre une enquête a été menée par la Confédération Générale des Entreprises au Maroc (CGEM), à propos de l'impact du coronavirus sur les entreprises marocaines. 1740 d'entre elles, ont participé à cette enquête. Il en ressort que 815 entreprises, soit 47 % du panel, ont connu une baisse de 50% de leur activité trimestrielle (Janvier – Mars 2020).

L'impact de la crise liée à la Covid-19 sur l'activité des entreprises interrogées est présentée à la figure N°1.

Figure N°1 : Evolution de l'activité des entreprises pendant les 3 premiers mois de 2020



Source : Enquête de la (CGEM) analysant l'impact du coronavirus sur les entreprises marocaines.

L'immobilier, le tourisme, l'artisanat, la culture, le textile et les médias sont les secteurs d'activités les plus touchés par la crise, enregistrant une baisse de plus de 50% de leurs chiffres d'affaires, selon la même enquête. S'agissant de la perte des emplois, les entreprises sondées craignent une perte de 165.586 emplois, (CGEM 2020, p. 9).

Questionnées sur l'indemnité forfaitaire financée par le fonds spécial dédié à la gestion de la pandémie du coronavirus, 39,2% des entreprises ont déclaré en avoir bénéficié, tandis que 48,8% ne l'ont pas demandé mais restent attentives à l'évolution des événements. Le reste des

entreprises, soit 12% n'ont pas l'intention d'en bénéficier, précise la même source (CGEM 2020, p. 16).

La Confédération souligne également que 71,4% des entreprises questionnées ont demandé au moins un report d'échéances bancaires, fiscales, et sociales. Parmi celles qui ont demandé des reports, 62,7% ont demandé plus d'un report et 22,8% ont demandé les 3 reports simultanément, (CGEM 2020, p. 14).

Du côté organisationnel, la crise liée au Coronavirus exerce une influence directe sur les conditions de travail du personnel. Certes, il existait un débat sur les avantages de la digitalisation sur l'avenir du travail, mais aucune entreprise ne se voyait capable de « se digitaliser » en urgence. Malgré cette contrainte organisationnelle, de nombreux pays se sont tournés vers le travail à distance, pour atténuer la propagation du virus, ce qui a changé radicalement les méthodes de travail traditionnelles.

Le travail à distance ou le télétravail se définit, selon (KORTE, W.B & WYNE, R 1996) comme étant « une activité professionnelle exercée en tout ou en partie à l'extérieur des locaux de l'employeur et faisant usage des technologies de l'information et de la communication ». Au niveau des entreprises, les séances de travail en groupe et les rassemblements ont été vite remplacés par des réunions virtuelles sur des plateformes numériques, appelées aussi : visioconférences.

Ainsi, pour pouvoir assurer une continuité des activités des entreprises marocaines, un rapport de la CGEM¹ a recommandé le télétravail à partir de mars 2020 : « Recours au télétravail recommandé au maximum pour tous les collaborateurs y compris, prestataires et intérimaires, quand leur activité le permet. Concernant l'organisation du travail au sein des équipes en charge d'activités considérées comme vitales, il est recommandé de séparer les équipes en deux et de mettre en œuvre les modalités de travail déjà définies pour chaque métier »

Dans le même cadre, une circulaire incitant au travail à distance a été adressée aux administrations publiques, par l'autorité gouvernementale. Elle propose un guide pour le télétravail, à la lumière des circonstances exceptionnelles que traversent ces administrations, en raison des répercussions sanitaires, économiques et sociales de l'épidémie de la Covid-19. Ce guide incite à la réorganisation du travail dans les administrations publiques, en développant et diversifiant les mécanismes du travail à distance.

¹ Rapport sur « le plan de continuité d'activité à l'usage des entreprises face à la pandémie Covid-19 ».

Face à ces recommandations, la plupart des entreprises publiques et privées ont opté pour le travail à distance, surtout lors des 3 premiers mois de la pandémie, pour enrayer la transmission du virus.

1.2. La crise de Covid-19 met-elle à mal l'audit interne ?

L'audit interne est un métier qui a été particulièrement touché par la crise liée à la Covid-19. En effet, à cause de la restriction des déplacements, un élément fondamental du métier a été mis à l'épreuve. Il s'agit de la relation de proximité entretenue avec l'entité auditée. L'auditeur interne exerce un métier d'interaction, d'échange et de discussion, il est amené à tenir des réunions, des séances de travail, des inventaires et des visites des lieux. Soudainement, Les auditeurs internes se sont retrouvés confinés, et contraints de travailler à distance. Cette situation a poussé la fonction d'audit interne à prendre conscience qu'elle est très peu habituée et également très peu équipée pour auditer à distance.

La nécessité de mener des audits est plus pressante dans le contexte pandémique. Quels qu'en soient les motifs (conformité réglementaire, obligation légale, ou par mandat dans le cadre d'un besoin impérieux), l'émergence de Covid-19 et les restrictions mondiales de déplacement qui en résultent relancent aujourd'hui le débat et obligent l'audit interne à concentrer ses efforts sur la recherche de solutions prêtes à l'emploi pour remplacer l'audit sur site.

Certes les composantes d'un audit à distance sont similaires à celles d'un audit sur site, mais les contraintes liées aux différentes phases d'exécution de mission ne sont pas les mêmes :

- Selon (LITZENBERG, Roy A. CPEA, & Carrie F. Ramirez, CIA, CHMM, CDGP 2020, p. 3), lors de la réunion d'ouverture de la mission, les auditeurs sont amenés à expliquer à l'entité auditée, la démarche d'audit à distance. Une clarification sur les points de convergences et de divergences entre les audits à distance et les audits sur site, s'impose. Notamment, les modalités et fréquence de partage de l'information, les technologies utilisées (caméras, drones, téléassistance, etc.), les autorisations à obtenir en amont de la prise de photos ou de la captation vidéo, les zones confidentielles ou d'accès restreint à respecter ou à éviter, etc...

Il est à rappeler que des visioconférences avec des présentations en diapositives ont remplacé les réunions en présentiel.

- La revue documentaire effectuée à distance et celle réalisée sur site présentent aussi des points de convergences. Sur site, l'accès à la documentation se fait généralement

en donnant aux auditeurs un accès à une armoire de dossiers ou à un classeur. Par contre, pour un audit à distance, les collaborateurs devront prendre le temps de scanner les fichiers pour les convertir dans un format permettant de les auditer (PDF, par exemple).

Contrairement aux revues sur site, les revues à distance ne permettent généralement pas de poser les questions au fil de l'eau. Lorsqu'il examine les pièces à distance, l'auditeur devrait prendre des notes et mettre par écrit les questions à poser lors des entretiens à distance. Toutefois, un moyen pour permettre un questionnement immédiat est d'établir une visioconférence entre l'auditeur et la personne chargée de la mise en œuvre du programme concerné. Cette solution permet de partager et d'examiner des documents en temps réel, et d'obtenir des réponses immédiates à ses questions, (LITZENBERG, Roy A. CPEA, & Carrie F. Ramirez, CIA, CHMM, CDGP 2020, p. 4).

- La visite sur site représente la phase qui a été, le plus, impactée par la crise liée à la Covid-19. Au lieu d'examiner les lieux sur place, l'auditeur est amené à demander des photos et vidéos numériques. Cette solution a pu remplacer l'audit sur site mais elle s'avère moins efficace et elle sollicite plus d'implication de la part des collaborateurs des entités auditées. En effet, en effectuant la revue documentaire, les chefs de missions devraient préparer une liste des pistes qu'ils souhaiteraient voir en vidéo ou en photo. Ces dernières sont à examiner et des notes et questions sont à la suite préparées pour être traitées lors d'une réunion à distance.

2. Les perspectives d'adaptation de la fonction d'audit interne à l'ère de la Covid-19

La crise liée à la Covid-19, continue d'impacter les citoyens, les acteurs économiques et les gouvernements. Certaines entreprises sont passées au mode du travail à distance pour assurer la continuité de leurs activités. D'ailleurs, ces temps exceptionnels nécessitent une adaptation et une implication de l'ensemble des fonctions des entreprises.

Etant toujours de nécessité, l'audit interne doit aussi s'adapter au contexte pandémique actuel. En effet, les entreprises subissent actuellement des perturbations importantes et il est peu probable que l'approche par risque habituelle et les plans d'audit annuels déjà programmés, suffisent pour faire face aux incertitudes liées à cette crise.

2.1. Approche par risques

L'objectif principal du dispositif de gestion des risques est d'aider les entreprises à faire face aux incertitudes. Cependant, la plupart des entreprises n'ont pas pris en compte un scénario

similaire à ce que nous vivons actuellement et qui, d'ailleurs s'installe dans la durée. En effet, lorsque le risque de crise pandémique était pris en compte, il était souvent abordé comme un risque très peu probable et donc considéré comme un risque élémentaire, qui ne nécessite pas une analyse détaillée. Cette lacune dans les dispositifs de gestion des risques, alourdit la tâche des fonctions du contrôle interne, d'audit interne et de contrôle de gestion.

Les fonctions de contrôle ont un vrai rôle à jouer dans les mois et les années à venir. Elles doivent continuer à aider les entreprises à mieux traverser cette période d'incertitude et elles doivent aussi se préparer à la sortie de la crise et au retour à la normale.

La situation actuelle évolue chaque jour, elle présente des risques à coûts importants, qu'il va falloir analyser. Il serait donc primordial de se doter de dispositifs de gestion des risques incluant une approche agile de la continuité d'activité et de la maîtrise des risques.

Quoi que l'on en pense, il n'existe pas de pire moment pour se préparer à une crise que lorsqu'elle fait rage. (LITZENBERG, Roy A. CPEA 2020) considère que « l'approche la plus prudente consiste à avoir un plan préétabli et à le mettre en œuvre le plutôt possible. À présent que l'épidémie de Covid-19 a officiellement été élevée au rang de pandémie, aucune organisation ne peut se permettre d'ignorer ses potentielles répercussions à court et long termes. Celles qui disposent de plans bien conçus et éprouvés seront à même de surmonter cette épreuve ».

Il est clair que les dispositifs d'identification et d'analyse des risques ont mieux intégrés dans les radars des entreprises, des risques pandémiques, cependant ces risques n'ont pas été développés. Les entreprises se sont donc retrouvées face à ce fameux « **black Swan** », ou la théorie des événements rares, qui selon laquelle on appelle cygne noir « un événement (positif ou négatif) qui, parce qu'il est tenu pour improbable, est susceptible d'avoir de très fortes conséquences » (TALEB. N 2011, p. 608). Cela veut dire, un risque qui a peu de probabilité de se réaliser, mais qui a de graves conséquences s'il se réalise.

Il y a peu de dispositifs de gestion des risques qui embarquent des approches autour du scénario des risques extrêmes. En effet, ces risques sont définis comme des phénomènes dangereux, à priori rares, liant notamment, sur une échelle de caractérisation, une faible probabilité d'occurrence à de très lourdes conséquences.

Les « risk-managers » sont confrontés, aujourd'hui, à une situation unique, qui nécessite de revoir fondamentalement l'approche de gestion des risques, en considérant deux objectifs :

- **La gestion des menaces à court et moyen terme** : L'incertitude autour de la sortie de cette crise a des menaces de risques opérationnels qu'il va falloir analyser de près

pendant les 12 à 18 mois à venir. Des plans de réponses doivent être mis en place en urgence, par les cellules de crise. Ils doivent perdurer pendant des mois, même après la crise, tout en s'adaptant aux nouvelles menaces de la situation sanitaire et de ses conséquences économiques qui vont entraîner de nouveaux risques très opérationnels et très structurés

- **La résilience des entreprises** : le top management se pose actuellement des réflexions plus globales sur ce fameux « Black Swan » et sur les grandes répercussions qui pourraient se produire et qui sont génératrices de risques mais aussi d'opportunités. Il s'agit de réflexions sur des scénarios de risques extrêmes et de leur impact sur l'activité de l'entreprise. L'objectif est donc d'augmenter la capacité de résilience face à ces scénarios. A titre d'exemple, ces entreprises peuvent penser aux risques climatiques, d'augmentation du niveau des mers, aux risques de révolution sociale (gilets jaunes, printemps arabe...), aux risques cybers, surtout avec le passage au télétravail massif.

Ces deux approches sont complémentaires, il faut les appliquer pour pouvoir faire face aux incertitudes des mois à venir. Cependant, pour une meilleure application, un travail d'équipe est nécessaire entre les différentes lignes de défense, à savoir les auditeurs, les contrôleurs et les directions générales, sans oublier l'ensemble du personnel de l'entreprise qui doit lui aussi, être sollicité dans cette nouvelle façon de penser et de prise de décision.

2.2. La fonction d'audit interne : des paramètres à revoir

Après avoir élaboré une cartographie des risques qui prend en considération les risques extrêmes, une adaptation de l'audit interne à cette cartographie s'impose. A titre de rappel, la cartographie des risques sert de base pour les travaux de l'audit interne. Elle a une importance capitale pour la définition du programme des missions et pour l'élaboration du plan d'audit annuel. D'ailleurs, les normes de l'audit interne recommandent que les choix des missions d'audit soient fondés sur une évaluation des risques.

Ainsi, la Norme 1220.A3, relative à la conscience professionnelle, exige des auditeurs internes d'exercer une vigilance particulière à l'égard des risques significatifs susceptibles d'avoir un impact sur les objectifs, les opérations ou les ressources de l'organisation. Toutefois, les procédures d'audit seules, même lorsqu'elles sont appliquées avec la conscience professionnelle requise, ne garantissent pas que tous les risques significatifs seront détectés.

Une fois l'organisation prête à gérer les risques de crises, il est temps pour les auditeurs internes de penser à une adaptation de leurs méthodes de travail au contexte actuel. Ils sont en effet, amenés à travailler sur la base de plans d'audit adaptés aux risques de crises tout en utilisant les outils nécessaires à la réalisation de leurs missions.

❖ **Modification des plans d'audit**

L'auditeur interne doit porter son focus sur l'élaboration des plans d'audit interne et/ou le changement de ceux déjà existants. En effet, le plan d'audit interne doit être adapté à une nouvelle cartographie des risques, afin de mieux couvrir les risques additionnels ou ceux qui ont été exacerbés par la situation de crise actuelle, notamment les risques de fraude ou les risques cyber.

Cette crise doit être objet de réflexion des organes de gouvernance, car même si les entreprises comptent sortir de cette crise sur le court terme, elles doivent aussi penser à l'appétence au risque de leurs fonctions et sur le degré d'exposition de l'entreprise à des risques extrêmes, lesquels il va falloir analyser et auditer. D'ailleurs, les directions générales doivent être ouvertes à des missions d'audit en rapport avec la crise pandémique. Elles doivent demander des missions ponctuelles qui vont permettre une analyse des risques pressante et qui peuvent avoir une répercussion sur l'activité de l'entreprise dans le moyen et le long terme.

La Norme d'audit interne 2010, relative à la planification, exige au responsable de l'audit interne d'établir un plan d'audit fondé sur une approche par les risques afin de définir des priorités cohérentes avec les objectifs de l'organisation.

La crise actuelle que traverse le monde exige aux professionnels du métier de sortir de la logique habituelle, de plan d'audit annuel peu statique et de proposer de travailler sur les nouveaux risques liés à la crise. La quasi-totalité des processus de l'entreprise a été modifiée voir recréée en l'espace de 8 semaines, dans l'urgence et avec les moyens du bord. "En pratique, il y a des risques énormes et il y a urgence à les auditer. Les entreprises aujourd'hui désirent réaliser des missions d'audit sur la mise en œuvre et le respect du plan de déconfinement, elles cherchent à savoir si les directives sont respectées pour pouvoir continuer à opérer et se prémunir des éventuelles contamination des employés, au sein de l'entreprise" avait répondu Paul LE NAIL, associé responsable de l'activité services à l'audit interne chez PriceWaterhouse Coopers (PwC) , lors d'une interview sous le thème : « la

Covid-19, comment adapter les approches par risques et audit interne pour répondre aux enjeux dans l'immédiat ».

A la lumière de ce qui s'est produit lors de cette crise, d'autres missions d'audit inhabituelles ont vu le jour. "Il y a énormément d'arbitrage dans les achats au sein des entreprises, ce qui leur poussent à exiger un avis réel et indépendant sur ce qui doit être reporté lors de cette période de crise et ce qui doit être maintenu car il s'avère critique pour l'avenir. D'autres entreprises sollicitent le cabinet (PwC), pour un audit de pilotage des business units en période de crise. Car, après s'être rendu compte que la crise va encore perdurer, les directions générales veulent savoir si ces modes de gestion qui seront vraisemblablement encore en place dans les 6 mois à venir sont efficaces dans la durée“ avait ajouté M. LE NAIL dans la même interview.

Même en période de crise, les priorités de l'audit interne ne changent presque pas. En effet, l'auditeur interne doit toujours auditer les risques qui peuvent causer le plus de dégâts à l'organisation. A ce niveau l'auditeur interne doit se doter d'une forte capacité d'adaptation pour pouvoir orienter ses travaux vers les risques extrêmement mouvants, qui peuvent influencer les organisations en cette période de crise. L'idéal est de passer du mode de fonctionnement traditionnel où les plans d'audit sont élaborés annuellement, à un mode un peu plus agile qui propose des plans d'audit trimestriels, adaptés aux contexte pandémique.

Cette adaptation peut être réalisée en suivant ses étapes :

- Choisir de thèmes de missions pertinents
- Procéder aux travaux d'audit habituels, avec une adaptation si cet audit est exécuté à distance
- Rendre compte dans les plus brefs délai à la direction générale
- Rendre compte au comité d'audit
- Identifier les nouveaux risques qui ont vu le jour à cause de la crise sanitaire et de ses conséquences économiques (tâche du Risk-Manager)
- Reposer de nouveaux thèmes sur la base d'une analyse des nouveaux risques qui ont vu le jour (instant T)

Sur un autre plan, il est à rappeler que même en période de crise les règlements continuent à être appliqués. D'ailleurs, cette période n'est guère le moment de baisser la garde sur les aspects de conformité. Certes les régulateurs essayent de réduire leurs missions d'inspection, à cause des restrictions des déplacements, mais réduire le contrôle externe ne veut pas forcément dire arrêter de les auditer en interne. La règle en ces temps de crise est donc de ne

pas irradier les missions d'audit réglementaires surtout celles liées à la passation et à l'exécution des marchés publics, afin de minimiser les risques de fraude.

❖ Outils pour auditer à distance

Aujourd'hui, il est clair pour tous les professionnels du métier que le télétravail et la limitation drastique des déplacements sont des mesures durables. L'auditeur est donc amené à repenser profondément sa façon et ses outils de travail.

Les auditeurs exercent un métier d'échange et de contact. « En tant qu'auditeur interne nous avons continué à travailler avec des outils qui permettent le travail à distance comme *Zoom* et *Hangout*, afin de remplacer les réunions physiques » avait affirmé Jean-Pierre Hottin, Associé responsable des activités Gestion des risques, PwC France, interviewé sur l'audit interne à l'ère de la Covid-19.

Le travail à distance est une occasion pour faire un pas en avant vers la digitalisation et réfléchir sur les informations dans un système de gestion : « Data Analytics ». En effet, selon une enquête de l'Institut de l'audit Interne (PWC 2016, p.3), l'intérêt pour la data reste toujours élevé dans la profession. D'ailleurs 37% des répondants, lors de cette enquête, indiquent que les compétences « Data Mining » et « Data Analytics » sont essentielles voire indispensables pour qu'une fonction d'audit interne puisse exercer ses responsabilités.

Certes une accélération de la digitalisation et de l'automatisation est nécessaire, mais cela reste compliqué en ces temps de crise, car, les entreprises sont incapables d'investir que, en achetant des outils externes ou en développant en interne passant par une sur-sollicitation des directions informatiques qui gèrent le télétravail et bien d'autres projets. Il va falloir développer des approches réactives et utiliser des modes d'automatisation ou de contrôle, en continu, qui soient basés sur des solutions d'abonnement « cloud » très agile.

Ainsi pour la majorité des entreprises, ces solutions font objet d'un fort engouement. D'ailleurs, (FAUTRERO.V, FERNANDEZ.V & KHALIL.S 2018) considèrent que : « l'émergence de solutions de type « cloud computing » engendre une profonde transformation de l'industrie informatique et des pratiques organisationnelles, et individuelles. Il s'agit, selon le National Institute of Standards and Technology (NIST), d'un nouveau modèle de services permettant d'accéder à la demande et rapidement à un ensemble partagé de ressources informatiques configurables, géré en interne ou via un prestataire ».

L'adoption d'outils et de technologie existante reste aussi nécessaire, lors de cette période pandémique. En effet, l'auditeur est tenu d'améliorer et d'optimiser ces travaux sur le terrain grâce à un meilleur usage des technologies disponibles, tel que l'utilisation de technologies d'enregistrement vidéo, de prise de photo ou encore d'applications qui permettent le scanning des documents. Ainsi, au lieu de faire plusieurs visites sur site, l'auditeur peut limiter ses déplacements en une seule visite, tout en collectant toutes les pièces probantes nécessaires pour la bonne marche de sa mission.

Conclusion

Nous avons essayé dans cet article d'identifier l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19 sur les entreprises et plus particulièrement sur sa fonction d'audit interne. Nous nous sommes interrogés à propos de l'appétence de ses entreprises aux risques extrêmes, et nous avons, par là même occasion soulevé les défis auxquels sont confrontés les auditeurs internes, dans l'exercice de leurs activités, en cette période pandémique, notamment le travail à distance et ses outils limités. Dans une seconde partie, une attention particulière a été portée sur les perspectives d'adaptation de la fonction d'audit interne au contexte actuel. Nous nous sommes notamment prononcés sur les remodelages que peuvent connaître les dispositifs de gestion des risques, et les changements à adopter aux plans d'audit dans un monde de plus en plus imprévisible.

Tout compte fait, en cette période de crise, la fonction d'audit interne s'avère d'une grande importance. Elle a un rôle primordial à jouer et constitue un vrai atout de verrouillage des processus de l'entreprise. En ces temps de crise, l'audit interne permet aux directions générales d'analyser et de réévaluer les risques prioritaires. Nous entendons par ce type de risques, toutes les menaces qui peuvent se manifester à l'instar de la pandémie du Coronavirus. Ces risques sont engendrés dans l'immédiat, donc nécessite un changement des plans d'audit déjà existant et une grande capacité d'adaptation de la part des auditeurs. A ce stade, les cellules d'audit interne devraient évaluer le degré de priorité des missions d'audit. Certaines doivent être différées, pour céder la place à celles se rapportant aux risques émergents en lien avec la crise actuelle.

La transformation et l'innovation doivent faire partie des priorités des professionnels du métier. L'auditeur interne ne doit pas laisser la distance et les restrictions dues à la crise pandémique, influencer son rendement annuel. Il est amené à utiliser l'ensemble des solutions

existantes pour mener à bien ses missions. Ainsi, l'audit à distance s'avère un moyen efficace, qui ne peut certes remplacer les audits sur site, mais qui permet au moins, un maintien et une efficacité des activités de contrôle. Ainsi, l'auditeur interne est appelé à exploiter les outils de technologie existantes durant ses missions à distance. Certes de nombreuses technologies prometteuses, comme les vidéos en direct « live » et les aéronefs sans pilote (drones), émergent au Maroc, mais pourrions-nous compter sur la réactivité des collaborateurs marocains, afin qu'ils accordent une importance aux travaux d'audit interne, au point d'être ouverts à l'utilisation de ces nouveaux outils ? Enfin, la crise liée à la Covid-19 que traverse le monde actuellement, nécessite une étroite collaboration entre l'ensemble des métiers et des organisations, afin de pouvoir faire face aux risques actuels liées à cette période et même à ceux qui vont survenir dans le futur proche.

BIBLIOGRAPHIE

IIA-IFACI. (2013). Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne.

CGEM. (2020). Quels sont les impacts de la pandémie Covid-19 sur votre entreprise : Résultats préliminaires de l'enquête.

CGEM. (2020). Plan de Continuité d'Activité (PCA) à l'usage des entreprises face à la pandémie Covid-19.

Circulaire N°3-20-FP. (2020). Travail à distance dans les administrations publiques.

FAUTRERO, V. FERNANDEZ, V. & KHALIL, S. (2018). Le paradigme du cloud computing : Au-delà de nouvelles solutions informatiques, un enjeu de gouvernance renouvelée des technologies numériques. F.F.E, N° 133.

HOTTIN, J. & LE NAIL, P. (2020). Interview PWC en direct : Eclairage sur la crise Covid-19. Disponible sur : <https://www.youtube.com/watch?v=mMfKXActlj0> Consulté le (05/10/2020)

KORTE, W.B. & WYNE, R. (1996). Telework. Penetration, Potential and Practice in Europe. European Commission, DG XIII-8, Ios Pr Inc.

L'Institut pour l'Education Financière du Public. (2020). Enquête sur L'impact de l'épidémie de Covid-19 sur l'économie mondiale. Disponible sur : <https://www.lafinancepourtous.com/2020/04/07/limpact-de-lepidemie-de-covid-19-sur-leconomie-mondiale/> Consulté le (05/10/2020).

LITZENBERG, Roy A. CPEA, & Carrie F. Ramirez, CIA, CHMM, CDGP. (2020). The Institute of Internal Auditors, L'audit à distance pendant et après la crise du Covid-19.

LITZENBERG, Roy A. CPEA. (2020). The Institute of Internal Auditors, Covid-19 et autres risques pandémiques : quelle démarche de planification HSE adopter ? le rôle de l'audit interne en matière de préparation et de réponse aux situations de crise.

PWC. (2016). Audit interne : Franchir un nouveau cap dans l'utilisation des données.

TALEB, N. (2011). Le Cygne noir : La puissance de l'imprévisible. Les Belles Lettres.