



**CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES**

Plan stratégique 2013-2015

**Relever le défi de la réglementation
dans un contexte mondial**

Table des matières

Sommaire.....	3
Contexte et défis en matière de qualité de l’audit.....	5
Quatre priorités	7
Mission et vision	9
Enjeu fondamental et virage stratégique	10
Proposition de valeur, facteurs clés de succès, capacité de base et valeurs fondamentales	11
Initiatives stratégiques.....	12
Réalisations stratégiques	17
Annexe 1 : Cadre stratégique 2013-2015.....	18
Annexe 2 : Forces, faiblesses, possibilités et menaces	19

Sommaire

Au cours de ses dix premières années d'activité, le Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC) a grandement contribué à l'amélioration de la qualité de l'audit au Canada. Parti de rien, il a procédé rapidement au recrutement d'experts en la matière et à la mise en œuvre de méthodes d'inspection axées sur le risque. Fort de sa culture reposant sur l'intégrité, l'engagement et la collaboration, il a démontré qu'il peut agir avec efficacité, et il compte bien des réalisations dont il peut s'enorgueillir.

Lorsque son plan stratégique a été adopté en 2009, le CCRC était à un tournant décisif de son évolution. Cette année-là, l'organisme a précisé sa vision et élaboré une nouvelle proposition de valeur à laquelle il a commencé à donner corps, au profit de ses principales parties prenantes. Cette initiative a été mise en œuvre tandis que l'économie mondiale faisait face à nombre de défis dans bien des secteurs, dont la pénurie imminente de compétences professionnelles et la mise en œuvre de nouvelles normes de comptabilité et d'audit internationales. Au cours des trois dernières années, le CCRC a mis au point ses méthodes, ses systèmes et ses processus d'inspection, tout en veillant au perfectionnement de son personnel afin de fournir une surveillance efficace de l'audit en fonction des attentes des parties prenantes et de la communauté internationale.

Le plan stratégique de 2013 à 2015 du CCRC vise à lui permettre de tirer parti de ces réalisations et d'améliorer davantage son efficacité, dans un contexte où les défis sur le plan de la qualité de l'audit se multiplient.

En avril 2012, le CCRC a indiqué dans son rapport public que le taux de déficiences liées à l'audit était trop élevé au Canada. Cette constatation repose sur les inspections de dossiers complexes de cabinets d'audit de toutes tailles que le CCRC a effectuées en 2011. Même si quelques retraitements seulement ont été nécessaires, le CCRC en est venu à la conclusion que le risque que d'autres retraitements soient nécessaires était trop élevé.

En avril 2013, le CCRC a fait état dans son rapport public d'une réduction globale de 30 % des déficiences dans les dossiers d'audit inspectés, ce qui indique une diminution du risque de retraitement.

Bien que les résultats des inspections de 2012 aient été meilleurs que ceux obtenus en 2011, le degré d'amélioration varie considérablement d'un cabinet à l'autre. Certains cabinets ont encore beaucoup de progrès à faire. Depuis la compilation des résultats des inspections à la fin de l'automne 2012, le CCRC travaille activement avec les membres de la direction de ces cabinets pour trouver les causes fondamentales des déficiences observées. Il est d'avis que les mesures mises de l'avant par ces cabinets en réponse à ses constatations donneront les améliorations requises.

Même si la diminution du nombre de déficiences de l'audit est encourageante, le CCRC estime que les cabinets doivent s'engager à promouvoir l'amélioration continue à tous

les échelons de leur entreprise, de sorte que cette tendance puisse se maintenir. Certains d'entre eux doivent notamment procéder, sur le plan de la culture organisationnelle, à un virage axé sur une collaboration et une responsabilisation accrues, de façon à permettre l'intégration de la qualité au processus d'audit. Le CCRC considère que la réalisation des travaux d'audit par une équipe multidisciplinaire, dont les membres mettent en commun leurs différentes expertises en partageant la responsabilité de l'audit, est l'approche la plus à même de satisfaire à la fois les besoins des sociétés ouvertes et ceux du public investisseur.

Pour répondre à ces préoccupations, le CCRC a exigé que les principaux cabinets élaborent un plan d'action axé sur l'amélioration de la qualité de l'audit. Les inspections qu'il a effectuées en 2013 révèlent que ces plans d'action ont donné lieu à une certaine amélioration, mais la principale question est de savoir si celle-ci sera durable ou non. Certains cabinets ont affecté des ressources supplémentaires à l'intégration de la qualité au processus d'audit (notamment avec la revue de contrôle qualité des dossiers d'audit préalable à la délivrance des rapports d'audit). Il reste à voir si de tels processus à étapes successives, qui grugent les marges, continueront d'être appliqués en dépit des pressions commerciales. Bien que les méthodes d'audit soient généralement adéquates et que la majorité des audits soient bien réalisés, l'exécution uniforme des audits par les cabinets reste un défi à surmonter. Ces constatations doivent être examinées dans le contexte des pressions exercées sur les affaires et sur les honoraires, des défis engendrés par les opérations internationales des émetteurs assujettis et de la dynamique de l'économie mondiale, ces facteurs accentuant considérablement la complexité des audits. La réussite des plans d'action repose sur leur mise en œuvre intégrale et leur viabilité à long terme. Les commentaires transmis au CCRC suggèrent également que nous pouvons beaucoup améliorer l'information que nous fournissons aux parties prenantes, notamment aux comités d'audit, pour les appuyer dans leur rôle à l'égard de la qualité de l'audit.

Pour surmonter efficacement ces défis, le CCRC a amorcé un virage stratégique en 2013. Ce virage lui permettra de remplir son mandat réglementaire, par l'inspection d'une sélection des audits réalisés et par sa contribution accrue à l'amélioration durable du processus d'audit global, visant une plus grande diversité de parties prenantes.

Pour effectuer ce virage stratégique, le CCRC se concentrera sur quatre priorités :

1. Leadership éclairé
2. Engagement des parties prenantes
3. Gestion des risques
4. Inspections ciblées et efficaces

Ces priorités seront mises en œuvre moyennant :

- une intégration plus poussée de l'analyse et de l'évaluation des risques à la structure même de l'ensemble de l'organisme, ce qui suppose la prise en compte du risque d'audit et de ses incidences sur tous les aspects des activités du CCRC;

- une analyse plus efficace des causes fondamentales des déficiences de l'audit, puis la réalisation d'interventions plus ciblées s'accompagnant de mesures axées sur l'obtention d'améliorations durables;
- la communication aux cabinets d'audit de recommandations/exigences à plus grande valeur ajoutée;
- une transparence accrue dans la communication par le CCRC des résultats de ses inspections et des principaux inducteurs de la qualité de l'audit, cette information visant à aider les principales parties prenantes du processus d'audit à s'acquitter plus efficacement de leur rôle;
- l'incitation proactive des principales parties prenantes, dont les comités d'audit, à participer à des échanges sur tout un éventail d'enjeux, dans une optique d'amélioration de la qualité de l'audit.

En outre, le CCRC continuera de participer aux activités de réglementation au Canada et contribuera à l'élaboration du cadre international de réglementation de l'audit grâce à son rôle de chef de file au sein de l'International Forum for Independent Audit Regulators (IFIAR).

Le CCRC continuera de se concentrer sur la limitation des coûts et la productivité. Il a intensifié ses activités de sensibilisation et d'inspection, tout en maintenant la cotisation annuelle exigée des émetteurs assujettis à 2 % des honoraires d'audit.

Le schéma du plan stratégique 2013-2015 figure à l'annexe 1. Le plan d'exploitation exposant en détail les objectifs et mesures à mettre en œuvre à l'exercice 2014 est présenté à part.

Contexte et défis en matière de qualité de l'audit

Le contexte opérationnel du secteur de l'audit est en mutation. Voici les caractéristiques de cette mutation :

- Mondialisation des structures organisationnelles et des pratiques commerciales des cabinets d'audit et des émetteurs assujettis
- Élaboration rapide de produits financiers complexes
- Proposition de modifications au cadre d'audit et au cadre réglementaire
- Évolution des nouvelles normes d'audit en fonction des changements
- Expansion accrue des émetteurs assujettis canadiens sur la scène internationale et défis en découlant sur le plan de l'audit
- Absence d'un cadre international de réglementation de l'audit cohérent pouvant servir de référence dans l'évaluation de la qualité de l'audit
- Exercice de pressions visant à amener les cabinets d'audit à accroître leurs revenus et leur rentabilité, de telles pressions étant incompatibles avec les considérations relatives à la qualité de l'audit
- Pénurie persistante de professionnels compétents

Les propositions de modifications au cadre réglementaire émanent de l'Europe et des États-Unis, en partie du fait des déficiences perçues dans la réalisation des audits ayant précédé la crise financière de 2008. En outre, la crise de la dette en Europe et la conjoncture économique instable qui l'accompagne ont des répercussions au Canada, surtout sur les institutions financières et leurs auditeurs.

De même, les priorités politiques, réglementaires et autres en Europe et aux États-Unis mèneront à des modifications aux normes d'audit ou au cadre réglementaire que le Canada sera obligé d'adopter ou qui auront des répercussions considérables au pays.

Le risque d'audit augmente généralement en périodes de ralentissement économique, la tentation de commettre une fraude et de recourir à une comptabilité audacieuse étant plus grande. En outre, l'augmentation du nombre de sociétés étrangères cotées au Canada entraîne un accroissement des risques d'audit.

Les considérations commerciales, dont la rentabilité des cabinets, la rémunération des associés et l'évaluation de leur performance, de même que l'impact des réseaux mondiaux pourraient être incompatibles avec la déontologie et le service au public. La rentabilité à long terme est la clé du succès, et la qualité est la clé de la rentabilité durable des cabinets d'audit.

Cette évolution se produit dans un contexte où l'information financière à communiquer se complexifie, ce qui remet en question la pertinence de celle-ci et la valeur du processus d'audit, y compris sa structure, son contenu et son résultat. C'est ce qui a amené l'IAASB et le PCAOB à soumettre des propositions en vue de la refonte du rapport d'audit (p. ex., obligation pour les auditeurs d'indiquer les éléments clés de l'audit et de décrire le traitement qui leur a été appliqué).

Malgré les efforts déployés par le CCRC au cours des dernières années, les comités d'audit et les investisseurs institutionnels ont une connaissance insuffisante de l'organisme et de son rôle, et ils n'ont accès ni à l'information qu'il produit en matière de qualité de l'audit ni aux résultats de ses inspections. En outre, les services d'audit sont de plus en plus assimilés à une marchandise, ce qui risque de compromettre la qualité de l'audit. Globalement, ces facteurs offrent au CCRC l'occasion d'engager des échanges avec les comités d'audit et les autres parties prenantes ainsi que de s'investir dans des activités de sensibilisation plus ciblées. Ces activités de sensibilisation, qui portent notamment sur la transmission de lignes directrices additionnelles aux principales parties prenantes, leur permettent de mieux comprendre la valeur de l'audit et des activités de surveillance réglementaire du CCRC.

Finalement, la concurrence pour recruter des professionnels talentueux dans le secteur de l'audit reste forte, ce qui revêt une importance primordiale. Cette concurrence influe directement sur la capacité de chaque cabinet de réaliser des audits de qualité, de même que sur la capacité du CCRC d'attirer et de fidéliser des professionnels qualifiés.

Quatre priorités

Le présent plan stratégique porte sur quatre priorités :

1. Leadership éclairé
2. Engagement des parties prenantes
3. Gestion des risques
4. Inspections ciblées et efficaces

Les mesures mises en œuvre en vue de la réalisation de ces priorités auront un effet de renforcement mutuel, contribuant ainsi à améliorer davantage la qualité de l'audit.

1. Leadership éclairé

Le CCRC estime être en mesure de contribuer grandement à l'amélioration de la qualité de l'audit et à la protection des investisseurs, en engageant des échanges avec les principales parties prenantes et en les sensibilisant davantage à l'ensemble des aspects d'un audit de qualité. Cet objectif peut être atteint par des moyens tels que la recherche et la publication de documents de consultation. Voici les sujets susceptibles d'être traités :

- Modification du cadre mondial de réglementation de l'audit
- Cohérence dans l'exécution de l'audit
- Évolution rapide des modèles d'entreprise et des produits financiers ainsi que des risques d'audit connexes
- Incidence de la structure et de la culture organisationnelles des cabinets d'audit sur la qualité de l'audit

Par ailleurs, le CCRC continue de commenter certains aspects des normes d'audit qui doivent être améliorés. Ainsi, il envisage de fournir des indications / de faire connaître ses attentes à l'égard de la mise en œuvre de certaines normes d'audit. En 2013, des représentants du CCRC ont rencontré des représentants du Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada pour leur faire part de la nécessité d'établir de nouvelles lignes directrices sur la mise en œuvre de certaines de ces normes.

L'organisation de tables rondes et de conférences, comme le Symposium sur la qualité de l'audit du CCRC, et la publication des résultats en découlant, donne à l'organisme d'autres occasions importantes de faire progresser les connaissances en audit et les pratiques en la matière.

Les activités de leadership éclairé du CCRC lui confèrent une position unique qui lui permet de contribuer à la qualité de l'audit, à l'efficacité des comités d'audit et à l'élaboration de la réglementation internationale en la matière.

2. Engagement des parties prenantes

Les cabinets d'audit et les préparateurs d'états financiers ne sont pas les seuls à prendre part au processus d'audit. Les comités d'audit, les investisseurs institutionnels et les analystes jouent également un rôle important dans le cadre de ce processus. En communiquant à l'ensemble des parties prenantes une meilleure information sur les questions relatives à la qualité de l'audit et en échangeant avec elles sur ses constatations générales, le CCRC fait en sorte que toutes les parties prenantes, y compris lui-même, puissent s'acquitter plus efficacement de leur rôle. Un engagement substantiel de sa part auprès des principales parties prenantes est nécessaire en ce qui a trait à l'incidence des défis relatifs à la qualité de l'audit et à l'éventail des solutions appropriées. Le CCRC reste engagé de façon proactive auprès des comités d'audit et des autres parties prenantes, et il continue de collaborer efficacement avec la haute direction des cabinets en vue de l'amélioration de la qualité de l'audit.

3. Gestion des risques

L'évaluation de l'univers des risques internes du CCRC permet de définir six principales catégories de risques :

- Risques d'atteinte à la réputation (à l'efficacité)
- Risques sur le plan de la qualité / de l'exploitation
- Risques liés aux ressources humaines
- Risques de TI (technologies de l'information)
- Risques juridiques et réglementaires
- Risques financiers et autres

Sur le plan stratégique, il est important pour le CCRC de mettre en œuvre des processus qui lui permettent de rester au fait des nombreux facteurs de risque ayant une incidence sur son organisation, tout en veillant à être efficace et reconnu comme tel dans l'exécution de son mandat de contribuer à la confiance du public à l'égard de l'information financière. L'étude et l'analyse de la population d'émetteurs assujettis (avec identification précise des cas extrêmes), l'observation continue du contexte (y compris les médias), les inspections axées sur les causes fondamentales et l'engagement des principales parties prenantes font partie de ces processus. Les mesures ainsi obtenues favorisent l'intégration de la gestion des risques à la structure même de l'organisme. Plus particulièrement, la collecte des données appropriées (sur l'économie, les nouveautés dans la profession, les activités des émetteurs assujettis, la surveillance des médias et les influences mondiales), leur analyse et la modélisation des scénarios de risque permettent au CCRC d'améliorer ses capacités de gestion des risques. En outre, une meilleure coordination entre la gestion des risques et les inspections permet au CCRC de mieux concentrer ses ressources sur les émetteurs assujettis et les cabinets présentant le plus grand risque pour le public investisseur.

Au-delà de ces mesures, en matière de gestion des risques, le CCRC encourage et favorise une culture fondée sur l'esprit critique et la rigueur intellectuelle, ce qui l'aide à accroître son niveau d'attention, son rayonnement et son influence en tant qu'organisme de réglementation.

4. Inspections ciblées et efficaces

La méthode d'inspection actuelle du CCRC, qui constitue une base solide pour l'évaluation de la qualité de l'audit, est axée sur l'allègement des contraintes en matière de conformité. Toutefois, vu l'évolution du contexte opérationnel, cette méthode doit permettre de mieux évaluer les facteurs sous-jacents qui influent sur la qualité de l'audit, de façon à ce que les exigences réglementaires soient ciblées et efficaces. Pour ce faire, nous devons procéder à une meilleure analyse des causes fondamentales des déficiences relevées ainsi qu'à une évaluation élargie des risques, et nous devons formuler des recommandations/exigences efficaces dans nos rapports d'inspection.

Une plus grande transparence dans la communication des résultats d'inspection aux parties prenantes offre de nouvelles possibilités au CCRC. Au cours des tables rondes qu'il a tenues à l'échelle du Canada en 2012, les comités d'audit lui ont demandé de communiquer publiquement et de façon plus détaillée les résultats de ses inspections. La communication directe aux comités d'audit de l'information relative aux nouveaux enjeux et aux facteurs influant sur la qualité de l'audit reste une priorité. En 2013, le CCRC a collaboré avec les cabinets d'audit et les membres des comités d'audit en vue de l'établissement d'un protocole axé sur la communication des résultats de ses inspections aux comités d'audit. Ce protocole, qui entrera en vigueur pour les inspections de 2014, fera l'objet d'un appel public à commentaires à l'automne 2013.

Globalement, le CCRC considère qu'une plus grande transparence en matière de communication rehaussera la qualité de l'audit, tout en amenant les associés d'audit et les dirigeants de cabinet à se concentrer davantage sur l'amélioration continue de la qualité et en permettant une sensibilisation accrue aux questions d'audit notables au sein des comités d'audit. Il importe toutefois que cette démarche ne compromette pas l'efficacité de la méthode de réglementation du CCRC et qu'elle soit utile pour les parties prenantes.

Mission et vision

La mission du CCRC reste inchangée :

Contribuer à la confiance du public dans l'intégrité de l'information financière publiée par les sociétés ouvertes au Canada, par une réglementation efficace et par la promotion d'audits indépendants de grande qualité.

Cette mission tient compte du caractère à long terme que revêt l'impératif de surveillance réglementaire par le CCRC ainsi que de son mandat à l'égard des audits de sociétés ouvertes.

La vision du CCRC pour les deux prochaines années englobe un objectif général qui, selon la direction, est nécessaire au traitement adéquat des nombreux facteurs associés au contexte opérationnel. Voici l'énoncé de cette vision :

Réglementation efficace – relever de façon proactive les risques actuels et nouveaux liés à l'intégrité de l'information financière au Canada, évaluer la façon dont les auditeurs répondent à ces risques dans les faits, et inciter les responsables de la gouvernance, les organismes de réglementation et les normalisateurs à élaborer des solutions durables.

Grâce à l'exécution de la mission et à la réalisation de cette vision, le CCRC pourra continuer de contribuer efficacement à l'amélioration de la qualité de l'audit et à la protection des investisseurs, préservant ainsi l'intégrité des marchés financiers canadiens.

Enjeu fondamental et virage stratégique

L'enjeu fondamental associé au présent plan stratégique consiste à faire en sorte que les cabinets d'audit procèdent à des améliorations durables sur le plan de la qualité de l'audit. Les déficiences dans la qualité de l'audit découlent surtout du manque de cohérence dans l'exécution de l'audit, ce qui met en relief la nécessité d'exercer un plus grand esprit critique ainsi que d'apporter des améliorations en matière de supervision et de revue à toutes les étapes du processus d'audit.

Le CCRC en est venu à la conclusion que c'est par la réalisation d'inspections a posteriori, l'engagement d'échanges avec un plus grand éventail de parties prenantes et une meilleure compréhension du processus d'audit qu'il peut le mieux s'acquitter de son mandat en matière de réglementation. Ce faisant, il lui faudra adopter une approche à volets multiples reposant notamment sur un engagement accru de la part des parties prenantes et l'amélioration des méthodes d'inspection, ce qui suppose une meilleure analyse des causes fondamentales des déficiences, une évaluation élargie des risques et la formulation de recommandations à valeur ajoutée. Le CCRC est en voie de se doter d'une mentalité et de compétences plus rigoureuses en matière de gestion des risques, notamment par l'élaboration d'énoncés de position éclairés visant à sensibiliser davantage les parties prenantes aux nouveaux risques et aux nouvelles questions se rapportant à la qualité de l'audit, de même qu'à leur permettre d'améliorer leurs connaissances à cet égard.

Dans l'ensemble, ces initiatives prépareront le prochain virage stratégique du CCRC, comme il est indiqué ci-après.

Virage stratégique de 2013 à 2015

De		À
Mentalité axée sur la conformité	→	Mentalité d'organisme de réglementation
Évaluation rigoureuse et tactique des risques	→	Évaluation exhaustive et atténuation des risques
Inspections axées sur le détail	→	Analyse approfondie des causes fondamentales / recommandations et exigences à valeur ajoutée
Communications régulières avec les parties prenantes	→	Engagement ferme et proactif des parties prenantes
Adaptation à l'évolution de la réglementation internationale	→	Contribution au façonnement du cadre réglementaire mondial
Communication standard des résultats d'inspection	→	Communications opportunes et ciblées aux parties prenantes
Communications confidentielles	→	Transparence judicieuse
Risque de marginalisation	→	Contribution au programme de réglementation canadien

Proposition de valeur, facteurs clés de succès, capacité de base et valeurs fondamentales

Le CCRC doit continuer de démontrer à ses principaux partenaires qu'il leur fournit une valeur unique, supérieure et attrayante, et qu'il mérite leur soutien continu. Cette proposition de valeur, qui est le reflet des questions fondamentales que le CCRC est appelé à traiter, s'énonce comme suit :

Offrir un éclairage perspicace favorisant l'amélioration de la qualité de l'audit et l'atténuation des risques.

Les facteurs clés de succès sont les mesures qu'une organisation doit mettre en œuvre, ou appliquer de façon efficace, pour s'acquitter de sa mission, concrétiser sa vision et réaliser sa proposition de valeur. Voici les facteurs clés de succès du CCRC :

- **Leadership éclairé**
- **Engagement stratégique**
- **Méthode d'inspection élargie axée sur les risques**
- **Évaluation améliorée des processus et structures en matière de qualité**
- **Mentalité et pratiques caractéristiques d'un organisme de réglementation efficace**

Une capacité de base correspond à l'ensemble des compétences techniques et des processus opérationnels qui confèrent un avantage concurrentiel distinct ou qui, dans le cas d'un organisme de réglementation tel que le CCRC, donnent lieu à un cadre de réglementation de l'audit à long terme efficace. La capacité de base d'un organisme est essentielle à son aptitude à réaliser sa proposition de valeur. Voici en quoi consiste la capacité de base du CCRC :

Surveillance stratégique par des inspections porteuses de valeur, rigoureuses, proactives, adaptables, axées sur l'analyse des risques et des causes fondamentales.

La nécessité d'apporter des améliorations sur les plans de l'évaluation des risques, des capacités d'analyse des causes fondamentales, de la proactivité et de l'adaptabilité amène le CCRC à réaliser des activités importantes, qui sont intégrées à ses initiatives stratégiques pour la période allant de 2013 à 2015.

Le CCRC reste fidèle à ses valeurs fondamentales que sont l'*excellence*, la *confiance* et le *respect*. Sa philosophie fondée sur la *proactivité* tient lieu de complément à ces valeurs fondamentales. Qu'il s'agisse de recenser les nouvelles tendances et les nouveaux risques, de susciter l'engagement des principales parties prenantes ou de procéder à la mise à niveau de ses compétences internes, la capacité du CCRC à faire preuve de proactivité sur le terrain des idées et des actions constitue désormais un trait caractéristique.

Initiatives stratégiques

Le CCRC a défini huit initiatives stratégiques pour la période allant de 2013 à 2015.

Leadership éclairé

1. Recenser les nouveaux enjeux ayant une incidence sur la qualité de l'audit, tout en publiant de l'information et en favorisant les échanges en la matière

Cette initiative représente un important changement pour le CCRC. L'intensification des échanges avec les principales parties prenantes sur les questions relatives à la qualité de l'audit, de même que des efforts de sensibilisation et d'analyse en la matière, est essentielle à l'établissement d'un cadre réglementaire solide, au même titre que le maintien et l'amélioration de l'efficacité du CCRC.

Le CCRC peut fixer des objectifs plus ambitieux à l'égard de la qualité générale de l'audit, en tirant parti des informations découlant de ses activités d'inspection de base. Les études qu'il réalise et ses échanges avec les comités d'audit, les investisseurs institutionnels et d'autres parties prenantes importantes peuvent jouer un rôle complémentaire. Conjuguées à des données semblables émanant d'organismes de réglementation et de normalisateurs internationaux, les constatations du CCRC génèrent des informations importantes que l'organisme peut utiliser dans la prestation de conseils relativement à l'élaboration des normes, à l'identification des risques et à l'application des pratiques professionnelles, de même qu'aux fins de l'exercice de son influence à tous ces égards.

Engagement des parties prenantes

2. Intensifier nos efforts ciblés de sensibilisation des principales parties prenantes (cabinets d'audit, comités d'audit, investisseurs institutionnels, autres organismes de réglementation et instances gouvernementales)

Pour traiter la question fondamentale de la qualité de l'audit, le CCRC communique d'une façon plus stratégique avec les principales parties prenantes afin de mieux influencer le changement et de favoriser une amélioration durable en la matière. Il continue de communiquer clairement ses préoccupations aux cabinets d'audit et aux comités d'audit. Voici les éléments importants de sa stratégie en matière d'engagement :

- Échanges proactifs avec les comités d'audit sur les nouveaux risques
- Refonte et mise à jour du site Web du CCRC pour en faire la principale source d'informations à jour sur la qualité de l'audit
- Engagement avec les comités d'audit d'échanges sur l'importance de la qualité de l'audit ainsi que de leurs rôle et responsabilités en la matière
- Transparence accrue des constatations du CCRC

Il ressort des commentaires que le CCRC a recueillis dans le cadre des tables rondes avec les comités d'audit qu'il a organisées en 2013 qu'une plus grande transparence dans la communication des résultats de ses inspections pourrait aider les membres de ces comités à exercer plus efficacement leurs responsabilités à l'égard de la surveillance de l'audit, de façon à ce qu'ils puissent ainsi contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit. Les comités d'audit souhaitent savoir si les audits d'émetteurs assujettis posent problème sur le plan de la qualité.

L'engagement des parties prenantes comprend aussi les efforts ciblés de sensibilisation des investisseurs institutionnels, des autres organismes de réglementation et des normalisateurs canadiens et internationaux, de même que les échanges avec eux, faisant en sorte que les considérations relatives à la qualité de l'audit au Canada restent à l'avant-plan des priorités.

Gestion des risques

3. Intégrer à l'échelle organisationnelle une culture et des méthodes d'évaluation fondées sur les risques

L'univers des risques du CCRC comporte six grandes catégories : risques d'atteinte à la réputation (à l'efficacité); risques sur le plan de la qualité / de l'exploitation; risques liés aux ressources humaines; risques de TI; risques juridiques et réglementaires; et risques financiers. À son tour, chaque catégorie englobe un ensemble distinct de risques.

Sur le plan stratégique, il est important pour le CCRC de mettre en œuvre des systèmes, des processus et des programmes qui lui permettent de rester au fait des nombreux facteurs de risque. C'est ainsi qu'il est appelé à intensifier ses efforts relatifs à l'étude et à l'analyse de la population d'émetteurs assujettis, à l'observation du contexte, aux inspections axées sur les causes fondamentales et à l'engagement des principales parties prenantes. Au-delà de ces mesures, le CCRC s'est doté de capacités organisationnelles accrues en faisant la promotion d'une culture fondée sur la curiosité professionnelle et l'esprit critique par des moyens tels que des investissements dans le perfectionnement professionnel relatif à l'évaluation / la gestion des risques, de même qu'en mettant à contribution son équipe de direction aux fins des échanges continus et des mises à jour sur les risques, les constatations et les tendances.

Inspections

4. Élargir la portée de notre méthode d'inspection pour mieux évaluer les inducteurs de la qualité de l'audit, grâce à une meilleure analyse des causes fondamentales, à une évaluation approfondie des risques et à des recommandations à valeur ajoutée menant à des améliorations durables

Le CCRC a mis en œuvre une méthode d'inspection exhaustive grâce à laquelle la qualité de l'audit a pu être améliorée. Ce résultat a été obtenu dans un environnement de plus en plus complexe avec des risques accrus. Simultanément, les intérêts commerciaux et ceux liés à la rentabilité des cabinets d'audit restent incompatibles avec les considérations relatives à la qualité de l'audit et à l'exercice de l'esprit critique.

Pour contrer cette dynamique et pour réduire le volume élevé de déficiences dans les audits, le CCRC a amélioré sa méthode d'inspection de façon à pouvoir mieux déterminer les causes fondamentales des lacunes en matière de qualité, y compris en ce qui a trait à des facteurs tels que la compétence, la responsabilisation et la structure organisationnelle des cabinets. C'est ce qui dicte les impératifs de perfectionnement professionnel continu du CCRC, tandis que s'amorce le virage stratégique qui doit l'amener à délaisser son rôle d'inspecteur traditionnel axé sur la rigueur pour devenir un organisme de réglementation éclairé et efficace.

Normes

5. Assurer l'harmonisation des politiques et des pratiques avec les normes en constante évolution

L'évolution des normes fait en sorte que le CCRC doit continuellement apporter des modifications à ses politiques, à ses pratiques et à son programme de formation technique.

Le CCRC a l'occasion unique d'influer sur l'évolution des normes d'audit dans le contexte de la réglementation internationale et de faire en sorte que le point de vue canadien soit dûment pris en considération. Il continue de faire valoir son opinion de

façon proactive quant aux aspects des normes d'audit qui doivent être améliorés. Il entend également communiquer ses orientations en ce qui a trait aux aspects à améliorer dans la mise en œuvre de ces normes.

Capacité organisationnelle

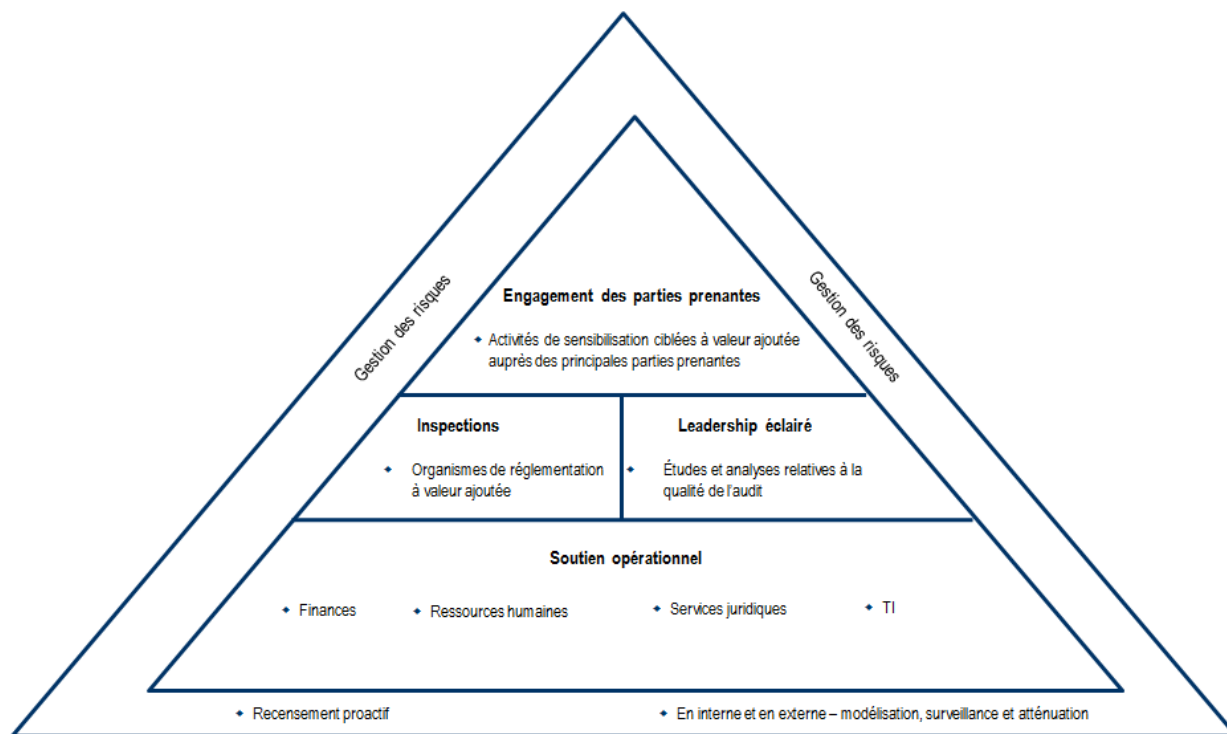
6. Encourager une mentalité et une culture d'organisme de réglementation efficace

L'atteinte de cet objectif vaste et ambitieux exige avant tout des modifications aux méthodes d'inspection et une meilleure évaluation des risques, ainsi que le recours au leadership éclairé, de façon à accroître l'engagement des parties prenantes et à améliorer la qualité de l'audit. Il s'agit d'un changement capital dans la façon dont le CCRC exécute son mandat. Pour ses valeurs fondamentales, le CCRC amènera chaque membre de son personnel à souscrire à un éventail d'idées et de pratiques dans le but de détecter les déficiences de l'audit et de réduire les risques liés à l'information financière auxquels les investisseurs sont exposés.

7. Revoir la structure organisationnelle pour un maximum d'impact

Pour réaliser ces initiatives stratégiques, le CCRC a modifié sa structure organisationnelle en harmonisant les responsabilités et les ressources et en y intégrant une culture axée sur la stratégie, la valeur ajoutée, la communication et l'engagement. Sur le plan organisationnel, les activités du CCRC sont maintenant axées sur ses quatre priorités : leadership éclairé, engagement des parties prenantes, inspections et soutien organisationnel. Le CCRC accorde une attention particulière à chacun de ces secteurs d'activité et leur fournit les ressources nécessaires, comme il se doit pour un organisme de réglementation efficace dont l'objectif est de traiter les aspects difficiles d'un contexte opérationnel complexe en rapide mutation.

Le graphique qui suit présente la nouvelle structure organisationnelle du CCRC :



Cette nouvelle structure s'appuie sur les principes fondamentaux suivants :

- favoriser une mentalité et des pratiques qui sont celles d'un organisme de réglementation efficace;
- accroître la capacité de gestion des risques faisant partie intégrante de la structure organisationnelle;
- améliorer les méthodes d'inspection pour rehausser la qualité de l'audit;
- obtenir l'engagement des principales parties prenantes dans l'amélioration de la qualité de l'audit;
- encourager la communication, l'intégration et la gestion des connaissances;
- favoriser une culture souple, axée sur la performance et la responsabilisation;
- offrir la possibilité d'accomplir un travail utile, ainsi que des occasions de perfectionnement et d'avancement professionnels.

8. Investir dans le perfectionnement professionnel et la relève de la direction

Le CCRC a choisi de délaissé son rôle d'inspecteur pour se consacrer à celui d'organisme de réglementation efficace. Le personnel du CCRC doit donc comprendre ce qui a motivé ce choix et y adhérer, les politiques, les processus et les pratiques devant être conformes à cet objectif. Le perfectionnement professionnel peut faciliter ce virage en intégrant diverses méthodes : débats, simulations, projets spéciaux, détachements de personnel.

Le CCRC investit également dans la planification de la relève afin de repérer les dirigeants de demain et de leur offrir le perfectionnement professionnel dont ils ont besoin. L'évaluation du rendement, l'accompagnement professionnel et le mentorat, l'appréciation des aptitudes, des plans d'avancement professionnel individuels et des revues détaillées de la direction sont des pratiques reconnues pour attirer les gens de talent et les former, et ainsi accroître le leadership du CCRC. Celui-ci pourrait devoir recruter des personnes ayant des compétences dans certains domaines pour mettre en œuvre efficacement son plan stratégique.

Réalisations stratégiques

D'ici 2015, le CCRC aura marqué favorablement les secteurs de l'audit à l'échelle nationale et internationale en contribuant de façon notable à l'évolution des perceptions à l'égard de la qualité de l'audit.

Cette réalisation sera le fruit de nombreux facteurs, notamment une meilleure méthode d'inspection qui permettra de déterminer les causes fondamentales des problèmes de qualité et de formuler des recommandations à impact élevé. En outre, le CCRC continuera de renforcer ses relations avec les dirigeants des cabinets d'audit canadiens et tissera des liens avec les membres des comités d'audit, les investisseurs institutionnels et le personnel d'autres organismes de réglementation canadiens. Il assumera également un rôle de chef de file au sein du système mondial de réglementation de l'audit, grâce à son leadership éclairé et aux rôles clés qu'il joue dans les divers dossiers de la réglementation internationale.

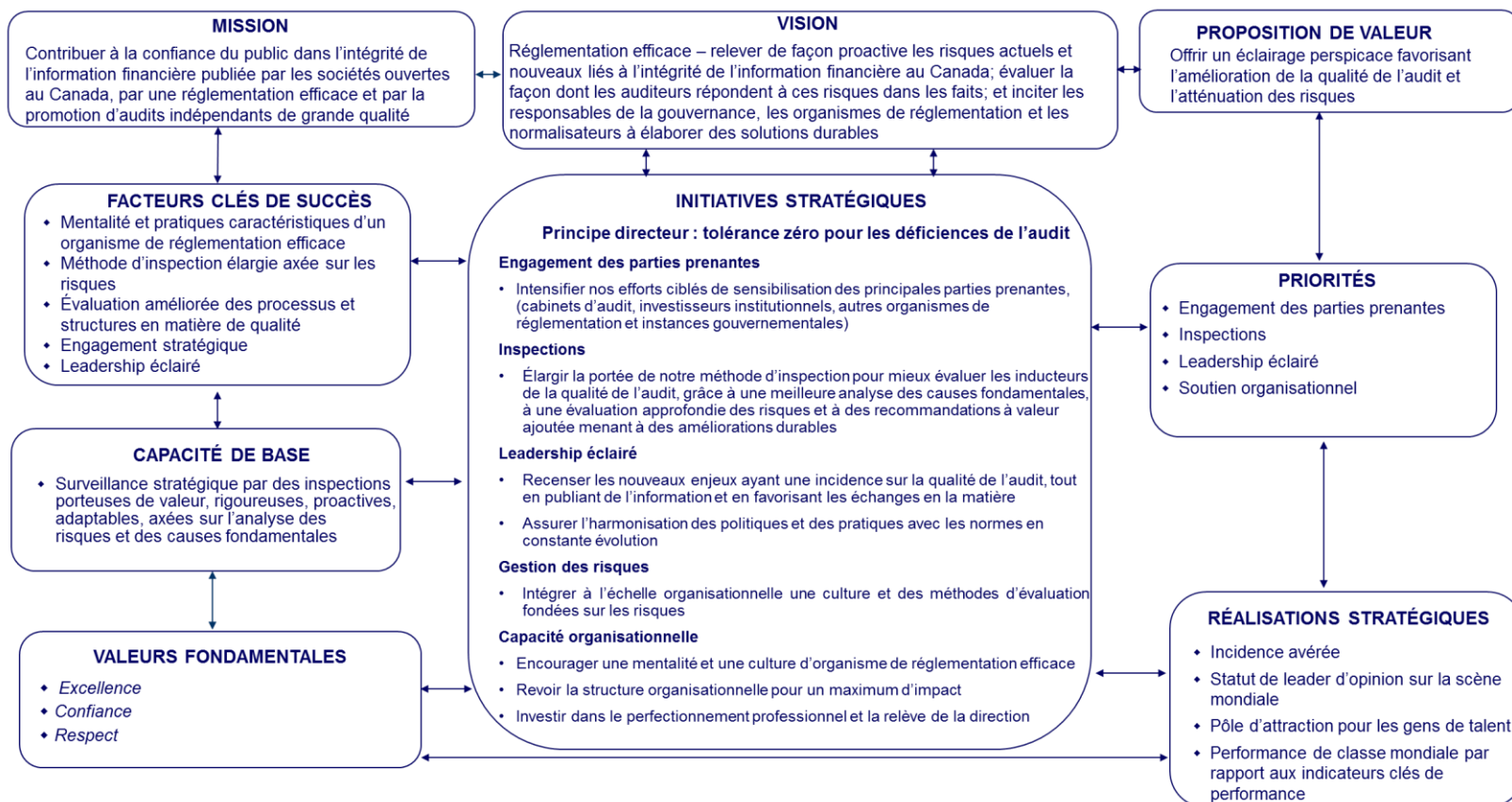
En ce qui a trait aux processus opérationnels et à la culture organisationnelle, le CCRC a intégré des compétences plus solides en matière de gestion des risques en se dotant d'une mentalité d'organisme de réglementation efficace, en plus de renforcer son engagement auprès des principales parties prenantes.

Par ces réalisations, le CCRC parviendra à améliorer de façon durable la qualité de l'audit, à asseoir sa réputation et à devenir un pôle d'attraction pour les professionnels de haut niveau souhaitant continuer d'acquérir des compétences de pointe et faire partie d'un organisme qui contribue de façon importante au cadre de réglementation de l'audit à l'échelle canadienne et internationale.

Annexe 1 : Cadre stratégique 2013-2015



Cadre stratégique 2013-2015



Annexe 2 : Forces, faiblesses, possibilités et menaces

- Les plus grandes forces du CCRC sont la qualité de son effectif, de même que sa réputation et sa crédibilité à titre d'organisme de réglementation de classe mondiale.
- Ses faiblesses comprennent ce qui suit : mentalité d'inspecteur plutôt que d'organisme de réglementation de l'audit efficace, accent sur les constatations issues des inspections et sur la conformité plutôt que sur les causes fondamentales des déficiences, et attitude réactive plutôt que proactive. Certaines normes d'audit exigent de faire preuve d'une plus grande proactivité et de donner un sens plus large à la qualité de l'audit, d'où la nécessité de l'engagement des principales parties prenantes au moyen de ressources consacrées aux activités de communication et de sensibilisation.
- La plus grande possibilité à saisir par le CCRC est d'assumer un rôle de leader en matière d'engagement des parties prenantes et d'influence sur celles-ci, en :
 - formulant des commentaires sur les normes;
 - cherchant des moyens d'accroître l'esprit critique;
 - rééquilibrant les constatations issues des inspections pour mettre l'accent sur les observations et mesures à valeur ajoutée;
 - communiquant de façon plus transparente les problèmes liés à la qualité de l'audit.
- Une possibilité connexe et complémentaire est la mise en valeur du CCRC auprès des comités d'audit, des investisseurs institutionnels et d'autres organismes de réglementation.
- La principale menace pour le CCRC est d'être perçu comme étant inutile s'il n'est pas en mesure de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit.
- Les menaces internes comprennent :
 - le risque lié aux employés clés et le défi plus vaste de développer les compétences dans tout l'organisme pour parvenir à effectuer le virage vers une culture d'organisme de réglementation efficace;
 - l'incapacité de suivre le rythme de la mondialisation et de gérer les risques qui y sont associés, ce que les cabinets eux-mêmes peinent à faire;
 - l'internationalisation des normes;
 - la difficulté de communiquer efficacement avec les parties prenantes de haut niveau.
- En résumé, les trois principaux points à considérer à l'issue de cette évaluation sont :
 - l'importance de disposer d'aptitudes élargies en communication;
 - l'engagement des principales parties prenantes;
 - le virage réussi vers une culture d'organisme de réglementation efficace.