



CANADIAN PUBLIC ACCOUNTABILITY BOARD
CONSEIL CANADIEN SUR LA REDDITION DE COMPTES

A horizontal bar composed of five colored segments: dark blue, light blue, light green, dark blue, and orange.

Plan stratégique 2016-2018

Plan stratégique 2016-2018

Le plan stratégique 2016-2018 du Conseil canadien sur la reddition de comptes (CCRC), qui tire son essence du plan précédent, nous amène plus loin dans chacun des secteurs ciblés, afin de favoriser la réalisation durable d'audits de grande qualité contribuant à la confiance du public à l'égard de l'information financière au Canada.

Dans l'ensemble, nos objectifs et notre approche ne changent pas. Le plan stratégique 2016-2018 vise à tirer parti des progrès que nous avons réalisés afin d'accroître davantage notre efficacité.

Contexte

Pour favoriser la réalisation constante et durable d'audits de qualité face à un environnement exigeant en matière d'audit, le CCRC se devait, appuyé par son plan stratégique 2013-2015, de prendre un virage stratégique tout en se concentrant sur la gestion des risques, les inspections ciblées, le leadership éclairé et l'engagement des parties prenantes. Ce virage a été amorcé afin de lui permettre de continuer à remplir son mandat réglementaire, par l'inspection d'un éventail de cabinets d'audit et la mise en œuvre d'améliorations durables à l'égard du processus d'audit en général, avec la participation d'une plus grande diversité de parties prenantes. Au cours des trois dernières années, le CCRC a perfectionné ses méthodologies, ses systèmes et ses processus, et a développé ses capacités dans les domaines de l'engagement des parties prenantes et du leadership éclairé. Bien que nous ayons fait des progrès, il reste encore du chemin à faire.

Environnement actuel

Le plan stratégique 2016-2018 du CCRC tient compte de l'environnement actuel et des principales tendances qui devraient avoir une incidence sur les audits de sociétés ouvertes au cours des trois prochaines années. Parmi les principales tendances, notons :

- l'évolution des cabinets d'audit, notamment l'élargissement des services offerts;
- la forte concurrence dans les services d'audit, ce qui exerce une pression sur les revenus et la rentabilité;
- un marché du travail en évolution pour les professionnels de l'audit, du fait de la fusion des corps professionnels au Canada, ce qui constitue une source de défis et de possibilités pour attirer et maintenir en poste les ressources;
- la présence accrue des émetteurs assujettis canadiens à l'étranger et les défis en découlant sur le plan de l'audit;
- l'évolution de la façon dont les audits sont réalisés actuellement et le seront à l'avenir, y compris l'incidence des technologies émergentes;
- les nouveaux enjeux liés à la politique en matière d'audit à l'échelle internationale, notamment les appels d'offres pour les services d'audit et la rotation des auditeurs, les restrictions concernant les services autres que d'audit pouvant être fournis et l'instauration d'une version élargie du rapport de l'auditeur;
- une attention accrue accordée au rôle du comité d'audit dans la surveillance de l'auditeur et l'amélioration de la qualité de l'audit, et les attentes à l'égard de ce rôle;
- la chute des prix des produits de base, qui pourrait avoir une incidence importante sur la vigueur et la capacité d'adaptation des sociétés ouvertes au Canada.

La revue de l'environnement actuel nous permet de constater que la réalisation constante d'audits de grande qualité continue de poser des défis. Le CCRC pense que pour réaliser des audits de qualité de façon durable, il est nécessaire d'obtenir la participation active et l'engagement de toutes les parties prenantes, y compris les cabinets d'audit, les comités d'audit et la direction des émetteurs assujettis.

Le CCRC estime que les cabinets d'audit doivent promouvoir l'amélioration continue à tous les échelons de leur entreprise de sorte que la notion d'amélioration de la qualité de l'audit soit intégrée par toutes les équipes de mission, quels que soient leur taille et leur emplacement géographique, ou le secteur audité. Une telle amélioration nécessitera une collaboration et une responsabilisation accrues tout au long du processus d'audit.

Les principales parties prenantes, notamment les comités d'audit, jouent un rôle important dans la qualité de l'audit en s'assurant que les mesures appropriées sont prises pour réaliser des audits de qualité de façon durable qui servent au mieux les intérêts des marchés financiers.

C'est dans ce contexte que nous avons préparé notre plan stratégique 2016-2018.

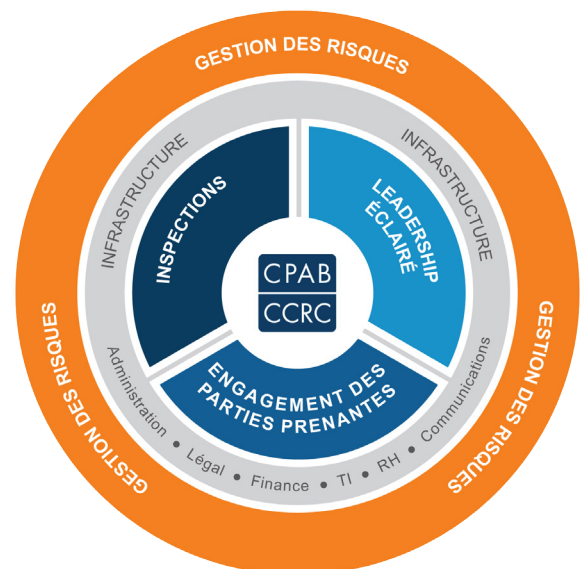
Impératifs stratégiques

Le plan stratégique 2016-2018 du CCRC vise à tirer parti des progrès que le CCRC a réalisés afin d'améliorer davantage son efficacité. Nous voulons répondre aux obstacles les plus systémiques à la qualité de l'audit afin de favoriser la réalisation durable d'audits de grande qualité. Pour ce faire, le CCRC se concentrera sur les cinq impératifs stratégiques suivants au cours des trois prochaines années :

1. Bâtir une équipe très performante;
2. Ancrer davantage l'évaluation et l'atténuation des risques dans la culture du CCRC;
3. Continuer d'améliorer les inspections;
4. Produire de l'information de leadership éclairé pratique et significative;
5. Mieux faire connaître et comprendre les questions relatives à la qualité de l'audit à l'ensemble des parties prenantes.

Secteurs ciblés

Pour respecter ces impératifs, le CCRC maintiendra sa structure reposant sur les secteurs fonctionnels suivants : gestion des risques, inspections, leadership éclairé et engagement des parties prenantes. Pour atteindre nos objectifs, nous continuerons d'accorder la priorité au perfectionnement des membres de notre personnel et de participer activement aux discussions concernant les questions relatives à la qualité de l'audit et à la politique en matière d'audit à l'échelle internationale. Les initiatives précises et les mesures prévues dans chacun de ces secteurs sont présentées ci-après.



1. Équipe très performante

L'efficacité du CCRC à titre d'autorité de réglementation se mesure à l'efficacité de son personnel. Le secteur de l'audit est de plus en plus complexe, en raison notamment des incertitudes économiques, de la tendance soutenue vers la mondialisation, d'un marché du travail changeant pour les professionnels de l'audit et de l'évolution du recours aux technologies.

Ces changements auront des répercussions sur la façon dont les cabinets d'audit et les autres parties prenantes exercent leurs activités, ce qui souligne l'importance d'attirer, de former et de maintenir en poste des personnes ayant les compétences appropriées pour s'acquitter de leur rôle.

Le CCRC répond à des impératifs stratégiques visant l'atteinte de nouveaux sommets en matière d'efficacité dans l'accomplissement de son mandat. Ces impératifs nécessitent encore plus de jugement, d'initiative, d'innovation, de connaissances approfondies, d'aptitudes relationnelles et de leadership, dans tous les secteurs de l'organisation, pour assurer une exécution efficace.

Améliorer continuellement les capacités de notre personnel, notamment perfectionner nos professionnels, et attirer et fidéliser des gens de talent, est une priorité stratégique d'importance qui est indispensable au succès certain des réalisations stratégiques mentionnées dans le présent plan.

Mettre l'accent sur le personnel signifie pour le CCRC :

1. de recentrer son attention sur le recrutement de talents et de gérer activement le développement de carrière à long terme, notamment la planification de la relève;
2. de continuer de développer une culture de travail axée sur la collaboration, à l'appui de sa mission et reposant sur ses valeurs que sont l'excellence, la confiance et le respect.

Réalisation stratégique n° 1

Équipe très performante – Équipe toujours très performante qui continue de s'adapter et de réussir dans un environnement en constante évolution.

2. Gestion des risques

La fonction Gestion des risques du CCRC relèvera de façon proactive les facteurs de risque ayant une incidence sur son organisation et les marchés financiers dans leur ensemble, et prendra les mesures qui s'imposent. Les risques ne sont pas statiques, et les défis que doivent relever les auditeurs, l'évolution des réalités économiques et le rythme rapide de l'innovation exigent que nous perfectionnions et affirmions notre capacité à relever et à atténuer les risques qui pourraient ébranler la confiance dans les marchés financiers.

Grâce au soutien du groupe Gestion des risques, l'organisation pourra :

1. continuer de favoriser une culture organisationnelle axée sur les risques;
2. accroître la portée et l'étendue de son analyse des risques touchant les marchés financiers afin de mieux cerner les risques nouveaux et d'élaborer des plans d'action permettant de surveiller et d'atténuer ces risques;
3. élaborer et mettre en place de nouveaux outils lui permettant de mieux comprendre les risques dans la population d'émetteurs assujettis, en ciblant de façon stratégique les dossiers d'audit présentant un risque élevé et les secteurs sur lesquels le CCRC concentrera ses inspections;
4. continuer de perfectionner son approche à l'égard des risques d'entreprise et les activités connexes, en gérant efficacement les facteurs de risque touchant l'organisation.

Réalisation stratégique n° 2

Fonction Gestion des risques proactive et prompt à réagir – Identification et atténuation appropriées des risques et intégration de ces processus à ses activités, pour permettre à l'organisation de s'acquitter de son mandat de façon efficace.

3. Inspections

Le CCRC emploie une méthodologie fondée sur les risques. Nous collaborons avec les cabinets d'audit pour élaborer des solutions dans les secteurs où une amélioration de la qualité de l'audit est nécessaire.

Dans un souci d'efficacité, nous avons, au cours des trois dernières années, mis à jour notre méthodologie d'inspection, nos systèmes et nos processus et avons continué nos études thématiques, par exemple sur la pratique de l'audit en pays étranger. Nous avons également accru la transparence de nos résultats d'inspection au moyen de la mise en place du **Protocole de communication des constatations de l'inspection du CCRC par les cabinets d'audit aux comités d'audit** (le protocole). Les cabinets d'audit qui participent volontairement au protocole communiquent désormais au comité d'audit de leurs clients les constatations importantes découlant de l'inspection du dossier qui les concerne. Les cabinets qui audient plus de 90 % des émetteurs assujettis canadiens en termes de capitalisation boursière participent au protocole, y compris 11 des 14 cabinets inspectés annuellement (notamment les Quatre Grands cabinets, tous les cabinets membres d'un réseau ou d'envergure nationale et trois des six cabinets régionaux).

Bien que des progrès réels aient été réalisés, les récents résultats de nos inspections démontrent que l'amélioration durable de la qualité de l'audit demeure un défi au Canada. Le CCRC estime que les cabinets d'audit doivent s'engager à promouvoir l'amélioration continue à tous les échelons de leur entreprise et travailler activement à favoriser une culture axée sur la qualité afin de réaliser en tout temps des audits de grande qualité.

Les activités d'inspection permettront au CCRC :

1. de mieux comprendre et d'évaluer l'efficacité des principaux processus et contrôles que les cabinets d'audit ont mis en place pour soutenir la qualité de l'audit;
2. d'inspecter un échantillon de dossiers d'audit d'émetteurs assujettis selon la capitalisation boursière, le secteur et la région géographique;
3. de rechercher des opportunités pour mener des études thématiques, ce qui lui permettra d'aborder de façon plus détaillée certains sujets ayant trait à la qualité de l'audit;
4. d'analyser et d'évaluer de façon plus efficace les causes fondamentales des déficiences de l'audit relevées par les cabinets d'audit afin de formuler des recommandations qui contribueront à l'obtention d'améliorations durables;
5. de favoriser une véritable transparence dans la communication par le CCRC des résultats de ses inspections et des principaux inducteurs de la qualité de l'audit afin d'aider les parties prenantes du processus d'audit à s'acquitter plus efficacement de leur rôle.

Réalisation stratégique n° 3

Inspections pertinentes – Recommandations plus alignées sur les causes fondamentales, contribuant ainsi à l'amélioration durable de la qualité de l'audit.

4. Leadership éclairé

Le CCRC occupe 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. Le CCRC est en mesure de contribuer de façon importante à l'amélioration de la qualité de l'audit et à la protection des investisseurs en fournissant de l'information qui peut aider les parties prenantes à améliorer la qualité de l'audit et à s'acquitter plus efficacement de leur rôle.

Les activités de leadership éclairé permettront au CCRC :

1. de collaborer avec les organismes de normalisation nationaux et internationaux à l'amélioration des normes d'audit s'il y a lieu et au processus même d'établissement des normes;
2. de fournir des outils et des informations pratiques aux comités d'audit et à d'autres parties prenantes importantes afin de les aider à mieux comprendre et exercer leur rôle pour en arriver à une amélioration durable de la qualité de l'audit;
3. de mener, de façon indépendante ou en collaboration avec d'autres participants du secteur, des recherches sur les nouveaux enjeux afin d'y sensibiliser les parties prenantes et de susciter des échanges. Voici les sujets pouvant être abordés :
 - a) Thèmes concernant la qualité de l'audit relevés au cours des activités d'inspection du CCRC
 - b) Problèmes liés à l'audit propres à des secteurs d'activité précis
 - c) Tendances dans le secteur de l'audit
 - d) Compétences que devra posséder l'auditeur du futur
 - e) Incidence des modifications apportées au rapport de l'auditeur
 - f) Surveillance du comité d'audit, y compris l'évaluation de l'auditeur et l'identification des risques propres au secteur
 - g) Mise en œuvre d'une évaluation complète ou d'un appel d'offres
 - h) Indicateurs de la qualité des audits
 - i) Utilisation de la technologie et son incidence sur la profession d'auditeur
 - j) Rôle de la direction à l'égard de la qualité de l'audit

Réalisation stratégique n° 4

Informations pratiques – Outils et informations pratiques permettant aux parties prenantes de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit.

5. Engagement des parties prenantes

Les cabinets d'audit et les préparateurs d'états financiers ne sont pas les seuls intervenants dans le processus d'audit. Les comités d'audit, les investisseurs institutionnels et les analystes jouent également un rôle important. Le CCRC estime qu'il est possible d'améliorer la qualité de l'audit et de renforcer la protection des investisseurs en engageant des échanges avec les parties prenantes et les sensibilisant davantage à la qualité de l'audit.

Même si c'est en 2013 que le CCRC a ciblé pour la première fois l'engagement des parties prenantes, les défis suscités par l'environnement de l'audit et le contexte commercial à l'échelle nationale et internationale confirment que cet aspect continuera de retenir l'attention du CCRC en 2016 et par la suite. Nous prévoyons de communiquer de façon plus stratégique avec les principales parties prenantes de sorte à mieux influencer le changement. Plus particulièrement, les activités axées sur l'engagement des parties prenantes consisteront à :

1. organiser des tables rondes et des conférences, comme le Symposium sur la qualité de l'audit du CCRC, à en faire connaître les résultats pour favoriser la qualité de l'audit et faire progresser les connaissances en audit et les pratiques en la matière;
2. continuer de développer les relations existantes avec les comités d'audit, en mettant l'accent sur les émetteurs assujettis à moyenne capitalisation, afin d'accroître le nombre, la profondeur et la qualité des échanges sur les questions relatives à la qualité;

- explorer d'autres méthodes pour mieux sensibiliser les comités d'audit aux questions relatives à la qualité de l'audit, notamment au moyen de la tenue de forums, de la collaboration avec d'autres organisations et d'échanges avec d'autres autorités de réglementation sur la nécessité de modifier les politiques;
- collaborer avec les autorités de réglementation de l'audit, les organismes de normalisation et les autorités de réglementation des valeurs mobilières afin de mieux comprendre les questions qui retiennent l'attention de tous et les approches qui ont permis d'améliorer la qualité de l'audit.

Réalisation stratégique n° 5

Parties prenantes engagées – Sensibilisation accrue des parties prenantes (plus particulièrement les comités d'audit et les cabinets d'audit) aux questions relatives à la qualité de l'audit et obtention d'un engagement accru de leur part.

Priorités à l'échelle nationale et internationale

L'environnement actuel de l'audit est de plus en plus influencé par les courants internationaux. Un grand nombre de sociétés canadiennes ont intensifié leurs activités dans les pays étrangers, ce qui oblige les auditeurs canadiens à utiliser les travaux des auditeurs de composantes situés dans des pays étrangers. De plus, les Normes canadiennes d'audit sont fondées sur les normes publiées par le Conseil des normes internationales d'audit et d'assurance. Pour mener à bien sa stratégie, le CCRC, en plus de participer aux activités de réglementation au Canada, interviendra activement sur les questions relatives à la pratique de l'audit et à la politique en matière d'audit à l'échelle internationale grâce à son rôle de chef de file au sein de l'International Forum for Independent Audit Regulators (IFIAR).

Réalisations stratégiques

Le plan stratégique 2016-2018 du CCRC vise au bout du compte à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit, préservant ainsi l'intégrité des marchés financiers canadiens. L'organisation aspire à marquer 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.

Voici les réalisations que le CCRC, guidé par les impératifs stratégiques dont il est question ci-dessus, mènera à bien d'ici 2018 :

- Équipe très performante** – Équipe toujours très performante qui continue de s'adapter et de réussir dans un environnement en constante évolution;
- Inspections pertinentes** – Recommandations plus alignées sur les causes fondamentales, contribuant ainsi à l'amélioration durable de la qualité de l'audit;
- Informations pratiques** – Outils et informations pratiques permettant aux parties prenantes de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'audit;
- Parties prenantes engagées** – Sensibilisation accrue des parties prenantes (plus particulièrement les comités d'audit et les cabinets d'audit) aux questions relatives à la qualité de l'audit et obtention d'un engagement accru de leur part.

Par ces réalisations, le CCRC arrivera à améliorer de façon durable la qualité de l'audit et contribuera positivement au cadre de réglementation de l'audit à l'échelle canadienne et internationale.

Ressources

Le CCRC continuera de se concentrer sur la gestion de sa structure de coûts en accordant l'attention voulue à la limitation des coûts et à la productivité.






Cadre stratégique

VISION

Contribuer à la confiance du public à l'égard de 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 qualité

MISSION

Réglementation efficace – identifier 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

RÉSULTATS	IMPÉRATIFS	PRINCIPALES INITIATIVES
 ÉQUIPE TRÈS PERFORMANTE	Bâtir une équipe très performante	<ul style="list-style-type: none"> Continuer de développer une culture de travail axée sur la collaboration Recentrer notre attention sur le recrutement de talents et gérer activement le développement de carrière à long terme
 GESTION DES RISQUES PROACTIVE	Ancrer davantage l'évaluation et l'atténuation des risques dans la culture du CCRC	<ul style="list-style-type: none"> Favoriser une culture organisationnelle axée sur les risques Mieux comprendre les risques dans la population d'émetteurs assujettis Continuer de perfectionner notre approche et nos activités à l'égard des risques d'entreprise
 INSPECTIONS PERTINENTES	Continuer d'améliorer les inspections	<ul style="list-style-type: none"> Mieux comprendre et évaluer les principaux processus et contrôles mis en place par les cabinets d'audit à l'appui de la qualité Continuer d'inspecter les dossiers d'audit d'émetteurs assujettis et de mener des études thématiques Évaluer de façon plus efficace les causes fondamentales des déficiences de l'audit Favoriser une véritable transparence des résultats de nos inspections
 INFORMATIONS PRATIQUES	Produire de l'information de leadership éclairé pratique et significative	<ul style="list-style-type: none"> Collaborer, entre autres, avec les organismes de normalisation nationaux et internationaux, les autorités de réglementation internationales Mener des recherches et faire connaître nos constatations sur les nouveaux enjeux touchant la qualité de l'audit
 PARTIES PRENANTES ENGAGÉES	Sensibiliser davantage les principales parties prenantes et étendre l'influence du CCRC	<ul style="list-style-type: none"> Organiser des tables rondes et des conférences pour favoriser la qualité de l'audit Continuer de développer nos relations avec les comités d'audit Explorer d'autres méthodes afin de mieux faire connaître les questions relatives à la qualité de l'audit

VALEURS FONDAMENTALES

Excellence • Confiance • Respect