

## L'évolution de l'excellence

Vers une qualité de l'audit durable

# Un message de la direction

**Chez Deloitte Canada, notre but est d'aider les autres à atteindre leur plein potentiel et de les inspirer pour y parvenir, et la réalisation d'audits de qualité est partie intégrante de cet idéal. Par notre appel à l'action, nous sommes résolus à renforcer la confiance du public afin que notre économie prospère et que nous puissions tous viser un peu plus haut. Cette confiance ne peut être obtenue sans audits de qualité, c'est pourquoi nous demeurons inébranlables dans notre rôle de leader en matière de qualité.**

Lorsqu'on pense à la façon dont les audits sont réalisés aujourd'hui et à l'infrastructure de qualité qui les sous-tend, l'évolution est spectaculaire. Au cours des dernières années, nous sommes passés d'un mode de gestion de la qualité axé sur la détection, qui reposait principalement sur nos professionnels au niveau de chaque équipe de mission, à un système qui exploite les mégadonnées, la technologie et les algorithmes avancés pour surveiller de nombreux points de données durant l'exécution de toutes nos missions d'audit. Ce nouveau système nous permet de surveiller tous les angles et de prévenir les situations susceptibles de porter atteinte à la qualité. Dans le futur, ce système va encore s'intensifier et se sophistication avec le déploiement de l'IA générative qui permettra à nos professionnels de cibler au mieux les aspects qui importent le plus.

Le présent rapport présente certaines des étapes et de nos réalisations marquantes de l'année écoulée et la façon dont nous continuons de nous employer à faire progresser la qualité de l'audit dans une perspective durable. Il doit être lu conjointement avec notre [Rapport sur la transparence 2023](#), qui renferme des renseignements annuels sur notre gouvernance et notre structure, nos procédures de surveillance interne et externe, et l'accent continu que nous mettons sur l'innovation.

Nous sommes heureux d'avoir la possibilité de vous faire part de nos progrès et de notre engagement indéfectible en faveur de la qualité. Nous espérons que ce rapport suscitera une réflexion de votre part et nourrira de futures discussions, et nous nous réjouissons à l'idée d'échanger avec vous, de dépasser vos attentes et de placer l'excellence au centre de tout ce que nous entreprendrons.



**Anthony Viel (AV)**  
Leader de la direction,  
Deloitte Canada



**Sue Bennett**  
Associée directrice,  
Audit et Services-conseils en audit, Deloitte Canada



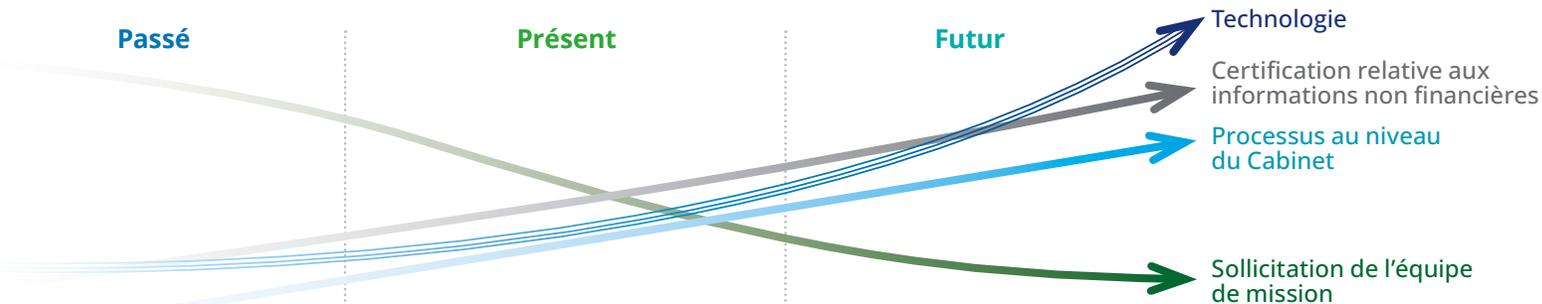
# Le parcours vers l'excellence

Jusqu'à maintenant, notre parcours vers la qualité de l'audit a été tout simplement remarquable. Au cours de la dernière année, nous avons mené notre premier processus de certification et d'évaluation en vertu de la Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), un aboutissement qui nous a permis de **valider les investissements importants que nous avons faits au fil des ans dans l'infrastructure de qualité de l'audit de notre Cabinet.**

Notre processus d'adoption de la NCGQ 1 s'est avéré un mécanisme propice pour prendre du recul et faire l'inventaire de toutes les structures de qualité que nous avons mises en place et pour codifier de manière plus formelle les responsabilités de chacun en matière de qualité dans l'ensemble du Cabinet. Cet exercice nous a amenés à considérer qu'il était opportun de structurer notre rapport de cette année en fonction des principales composantes de NCGQ 1 et de vous donner un aperçu de la façon dont nous appréhendons ces concepts et de ce qu'ils signifient pour vous.

## Notre évolution

L'évolution de la qualité de l'audit et notre investissement dans notre système de gestion de la qualité ont été considérables. Au fil des ans, nous avons transformé nos systèmes, qui exigeaient un important investissement au niveau de la mission, pour en arriver aujourd'hui à des processus poussés de contrôle de la qualité déployés dans l'ensemble du Cabinet. Dans le futur, cet investissement dans nos infrastructures va continuer de soutenir nos efforts dans tous les domaines et nous permettra d'être idéalement placés pour fournir une assurance à l'égard des informations non financières, comme les informations sur les changements climatiques, pour répondre aux exigences croissantes en matière de présentation d'informations sur les facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG).



# Structure de notre rapport

Notre approche à l'égard de la gestion de la qualité est robuste et délibérée, et vise à **dépasser les exigences de la norme NCGQ 1.** Nous avons structuré le présent rapport de manière à mettre en évidence l'évolution continue de notre leadership en matière de qualité au regard de chacun des principes établis par la norme NCGQ 1.

### Composantes de la NCGQ 1

Évaluation des risques, acceptation et maintien de la relation client, exécution de la mission

Gouvernance et leadership

Éthique

Ressources, informations et communication

Suivi et prise de mesures correctives

### Notre évolution

Cliquez sur chaque élément ci-dessous pour en apprendre davantage.

**De la détection à la prévention**



**De la conformité à la culture**



**Des règles à la responsabilité**



**De l'analog au numérique**



**De l'apprentissage au leadership**



# Deloitte Canada : quelques précisions nous concernant

Pour apporter un complément de contexte au contenu de ce rapport, nous avons souhaité exposer quelques faits et chiffres concernant notre pratique d'A&SCA\*.

**300**  
professionnels d'A&SCA  
sont **associés ou directeurs  
de service** au sein de notre  
**Cabinet**, lequel compte environ  
**2 800** professionnels  
d'A&SCA

**93 %**  
de nos missions auprès  
de sociétés ouvertesseront  
réalisées au moyen d'**Omnia**  
d'ici la fin de cette année, soit  
**23 % de plus**  
comparativement à  
l'année dernière

**100 %**  
de nos professionnels  
de l'audit sont indépendants et  
ont suivi leur formation sur  
l'éthique

**Nous continuons  
à nous engager pour  
la diversité** – l'année  
dernière, **65 %** de nos  
nouveaux dirigeants ont été  
des femmes et **19 %** des  
personnes racisées

**97 %**  
de nos professionnels  
d'A&SCA estiment que les  
**associés ou directeurs de service**  
des équipes de mission  
**démontrent régulièrement  
l'importance de la qualité et de  
l'intégrité et en parlent  
souvent avec leurs  
équipes**

Le pourcentage du nombre  
d'heures consacrées par des  
spécialistes à nos missions d'audit  
**est en hausse**

Année	Pourcentage
2021	10 %
2022	11 %
2023	12 %

**Le perfectionnement de  
nos collaborateurs demeure  
une de nos priorités** – les  
professionnels d'A&SCA ont investi  
plus de  
**160 000 heures**  
dans leur formation cette année,  
soit, **15 % de plus**  
comparativement  
à l'année dernière

**Plus  
de 20 %**  
des heures consacrées  
aux audits sont effectuées  
par un associé, un directeur  
de service ou  
un directeur

**92 %**  
des **professionnels  
d'A&SCA se disent fiers de  
la fonction qui est la leur**  
et motivés par leur rôle  
d'évaluateur indépendant  
et objectif

**22**  
professionnels  
soutiennent  
notre équipe de  
l'éthique à l'échelle  
de l'entreprise

**32**  
leaders ESG au  
sein de notre  
pratique  
d'A&SCA

**98 %**  
de nos professionnels d'A&SCA  
se font un devoir de **diffuser leurs  
connaissances, leur expérience et  
leurs compétences** auprès des autres  
membres de leur équipe afin de  
contribuer de façon positive à  
l'exécution de travaux d'audit ou de  
certification de grande qualité

**96 %**  
de nos professionnels d'A&SCA  
**se sentent encouragés à  
demander conseil aux autres**  
(même quand il n'est pas nécessaire  
de le faire) lorsqu'ils sont  
confrontés à une question  
complexe ou inédite

\* « A&SCA » est l'acronyme que nous utilisons pour désigner notre pratique « Audit et Services-conseils en audit ».

# De la **détection** à la **prévention**

Nos **procédures de détection des risques** et la technologie qui y est associée sont des éléments essentiels de notre système de gestion de la qualité qui nous permettent de repérer les problèmes potentiels concernant la qualité avant qu'ils ne se matérialisent.

De l'acceptation d'un nouveau client jusqu'au lancement et au suivi de la qualité, les procédures sont souvent conçues de manière à **détecter** toute circonstance qui est susceptible de porter atteinte à la qualité et doit être corrigée. Au fil des ans, nous avons adopté des systèmes de gestion de la qualité qui font appel à l'**analytique prédictive** et à d'autres solutions pour **éviter** que des situations potentiellement préjudiciables à la qualité ne se produisent.

Quand commence votre surveillance des risques liés à la qualité dans le cadre d'une mission d'audit?

## **Nos clients sont le reflet de nos activités et de nos principes.**

Nos procédures de suivi des risques liés à la qualité commencent avant même que nous acceptions un client d'audit. Notre processus d'acceptation et de maintien de la relation client reflète notre intégrité et notre engagement envers la qualité. Aussi ne travaillons-nous qu'avec des clients qui valorisent la qualité et apprécient la valeur que nous ajoutons à leurs activités en notre qualité de premier cabinet de services professionnels au monde. Nous aspirons à maintenir une clientèle qui soit en accord avec nos valeurs partagées et notre modèle d'intégrité et de déontologie, qui s'attache à respecter notre personnel et qui a conscience des questions et des responsabilités émergentes. Nous utilisons des technologies et des outils d'analytique fondés sur la collecte de données sophistiqués pour éclairer nos protocoles d'acceptation et d'évaluation des risques.

À quelle étape l'évaluation des risques est-elle la plus importante pour l'audit?

## **Notre processus d'évaluation des risques ne s'arrête jamais.**

Nous considérons que le processus d'évaluation des risques est un facteur qui a une incidence sur pratiquement toutes les composantes de notre système de gestion de la qualité. Nous reconnaissons également que la gestion des risques fait partie intégrante de la profession d'auditeur.

Nous utilisons un certain nombre d'outils de détection continue des risques pour surveiller la qualité de nos missions pendant qu'elles sont en cours. Lorsque nous combinons cette infrastructure de détection des risques avec la culture de consultation (« Levez la main ») solidement ancrée au sein de notre Cabinet, nous sommes en mesure d'anticiper les risques et d'y répondre de manière opportune et concrète. **Nous pouvons ainsi fournir à nos clients un audit sûr, sans surprise, qui peut se soumettre à tout type d'examen.**

## Surveillance des risques

Voici quelques exemples de nos programmes de détection continue des risques (voir les détails à la page suivante) :



### **Rapports analytiques sur la gestion continue de la qualité de l'audit**

Dans 100 % de nos missions d'audit, nous surveillons en temps réel une multitude de paramètres liés à un audit, notamment : l'état des ressources (quantité, durée d'affectation et compétences), l'avancement par rapport au plan, les charges de travail, les risques propres au secteur ou au marché ou la qualité des éléments probants obtenus. Cette surveillance de nombreux facteurs qui influent sur la qualité nous permet de « voir au-delà des apparences » et d'anticiper les circonstances susceptibles de nuire à la qualité d'une mission donnée avant même qu'elles ne se déclarent.

La surveillance de l'ensemble de ces paramètres est complétée par des mécanismes de réponse sur mesure mis à la disposition de nos équipes de mission qui nous permettent de soutenir le bon déroulement de la mission.



### Étapes importantes

Notre programme Étapes importantes est un dispositif éprouvé qui nous permet de faire le suivi d'une mission d'audit à mesure qu'elle progresse en fonction de l'état d'avancement auquel l'audit devrait être à un moment donné. Nous attachons une grande importance à l'efficacité avec laquelle nous mettons en œuvre un plan d'audit réfléchi.

Nous suivons rigoureusement toutes nos missions d'audit afin de nous assurer d'avoir connaissance des cas où une attention ou un soutien supplémentaires peuvent être appropriés.

À la fin de l'exercice 2023, notre taux de conformité aux étapes importantes était de 96 %. Nous atteignons systématiquement un taux de conformité supérieur à 95 %, preuve du sérieux avec lequel nous réalisons des audits de qualité à tous les stades de leur exécution.



### Bilans de santé liés aux ressources

Nous exploitons des analyses avancées des données de suivi des missions et de la charge de travail pour faciliter l'identification des missions qui nécessitent un soutien supplémentaire ou un ajustement de leur dotation en personnel compte tenu des besoins prévisionnels.

Voici quelques-uns des éléments que nous surveillons :

- toutes les heures des professionnels, y compris celles des associés et des directeurs, comparées aux prévisions et aux indicateurs de performance de la mission;
- l'intensité de la charge de travail individuelle;
- la composition et les compétences de l'équipe, y compris la participation de spécialistes;
- les changements de circonstances et les tendances en matière d'heures effectuées par le personnel.

Nous observons en permanence une grande quantité de paramètres liés aux ressources dans le cadre d'une mission donnée et, pour ce faire, nous utilisons des outils d'analyse de données avancés qui nous permettent d'identifier les problèmes potentiels ou les valeurs aberrantes. Nous sommes ainsi en mesure d'apporter des modifications à la planification et à la dotation en personnel des missions de manière proactive, avant que ne surviennent des problèmes susceptibles d'avoir une incidence sur la qualité.

## Comment abordons-nous les risques et y répondons-nous?

### Culture « Levez la main »

D'année en année, notre culture « Levez la main » n'a cessé de se développer et de se consolider, ce qui a eu une incidence considérable sur notre capacité globale à répondre efficacement et de manière proactive aux risques. La généralisation de cette culture a favorisé l'adoption d'un état d'esprit qui encourage le recours à l'aide et la collaboration au sein de la pratique d'A&SCA. **C'est avec une certitude totale que nous pouvons affirmer qu'une culture de consultation forte se traduit par une qualité d'audit supérieure, un plus grand engagement des talents et une meilleure expérience pour le client.** Nos associés d'audit sont nos principaux décideurs et nous veillons à ce qu'ils bénéficient du soutien de l'ensemble du Cabinet pour servir nos clients et l'intérêt public avec excellence et réaliser des audits de qualité.



### Consultations

Notre infrastructure conjugue consultations volontaires et consultations obligatoires. Nous comptons plus de **70 professionnels de la consultation** qui apportent leur concours à nos équipes d'audit pour résoudre certaines questions dans les domaines les plus complexes.

## Le saviez-vous?

**¾** de nos missions d'audit auprès de sociétés ouvertes ont donné lieu à au moins une consultation volontaire.



### Coaching

Nos programmes de coaching se composent d'une combinaison d'initiatives obligatoires et volontaires, axées sur les risques et conditionnées par les événements. Nous tirons parti de l'expertise de quelque 80 de nos professionnels parmi les plus expérimentés et les plus compétents pour aider les équipes de mission à gérer les aspects complexes présentant des risques, la démarche d'audit globale, la mise en œuvre des nouvelles normes et les défis posés par la mission à mesure qu'elle est exécutée. Ces programmes ont pour effet d'accélérer la mise à niveau des compétences de nos talents, d'assurer une prestation sans heurts et de renforcer notre capacité de présenter à nos clients d'audit des observations judicieuses qui ont une incidence à valeur ajoutée sur leurs activités. Nous continuons d'investir de manière significative dans nos coachs et nos programmes de coaching, car nous savons le bénéfice que nos clients en retirent.



### Systèmes de gestion des talents performants

Nous tirons parti de nos « bilans de santé des ressources » perfectionnés pour nous assurer d'affecter à nos missions les professionnels et les spécialistes de l'audit disposant des compétences appropriées au moment où cela importe le plus.

« Dans le cadre d'un nouvel audit complexe visant un premier exercice, l'équipe de coaching m'a spontanément proposé son aide et j'en ai été ravie. Son **apport** a été **considérable**. Avec les coachs, nous avons tenu une séance de remue-méninges proactive qui a débouché sur un plan ciblé des consultations d'experts qu'il nous fallait effectuer tout au long de l'audit. »

– Andrea Roy  
Associée, Audit et Services-conseils en audit

## Le saviez-vous?

Nous appliquons également les mécanismes de suivi mis en place pour notre pratique d'A&SCA à nos **missions de certification liées aux questions climatiques** afin d'aider nos équipes de mission et nos clients à faire face aux nouvelles exigences, de plus en plus nombreuses, dans ce domaine. Nous disposons à cet effet de **32 experts des facteurs ESG** et avons établi des programmes de coaching ciblés sur les enjeux climatiques.

Nous le constatons de plus en plus souvent : les rapports sur le développement durable sont soumis à des normes analogues à celles qui s'appliquent aux rapports financiers. Nos experts sont là pour aider nos clients à s'adapter à cette évolution.



[Pour en apprendre davantage, cliquez ici pour regarder notre vidéo « Rapports sur le développement durable au Canada – les 5 principales questions que les comités d'audit devraient se poser aujourd'hui ».](#)

### Ce que cela signifie pour vous

Au cours de l'année écoulée, nous avons recueilli vos commentaires sur ce qui est important pour vous, nos clients, dans le cadre de plus de 1 700 missions réalisées par notre Cabinet. Parmi la rétroaction concernant spécifiquement les audits, il est nettement ressorti que ces facteurs sont ceux qui importent le plus pour vous :

- 1 Un audit de premier ordre et de grande qualité qui **peut résister à n'importe quel examen minutieux**.
- 2 Une collaboration précoce avec vous sur les aspects complexes afin de pouvoir les gérer conjointement et en retirer de la valeur. En tant que leader mondial des cabinets de services professionnels, nous mettons tout en œuvre pour vous apporter de la valeur ajoutée **lorsque nous fournissons des services d'audit**.
- 3 Une expérience « sans surprise » qui **dépasse vos attentes**.

[Nous serions ravis de recueillir d'autres commentaires de votre part sur ce qui est le plus important pour vous!](#)

# De la **conformité** à la **culture**

Notre modèle de gouvernance et de leadership encourage une **culture** qui valorise la qualité et en fait une priorité.

Au cours des dernières années, notre modèle de gouvernance et de reddition de comptes a évolué, pour passer d'un modèle de **conformité** à celui d'une **culture** qui valorise la qualité plus que tout. La conformité est une évidence; notre culture va bien au-delà du simple respect des règles.

Reportez-vous à la page 6 de notre *Rapport sur la transparence 2023* pour en savoir plus sur la composition de notre Conseil d'administration et de notre équipe de direction.



Quelle infrastructure avons-nous mise en place pour soutenir un modèle rigoureux de gouvernance et de leadership qui valorise la qualité avant toute autre chose?

**Nos leaders sont responsables de la qualité de l'audit et le ton clair qu'ils donnent au sommet de la hiérarchie est le point de départ de notre culture durable de la qualité.**

Nous entretenons une tradition solidement ancrée de dirigeants qui ont la responsabilité de donner l'exemple et qui le font, et ce, en commençant par notre Conseil d'administration et notre groupe de travail sur la qualité de l'audit, composé de directeurs de service qui se consacrent à la supervision de la qualité, jusqu'à la direction de notre Cabinet et tous les associés responsables de chaque mission. Tous nos professionnels d'A&SCA sont responsables de la qualité qu'ils apportent dans le cadre de leurs fonctions et sont évalués à cet égard.

Nous réalisons des investissements substantiels et tangibles dans l'ensemble de notre organisation, qu'il s'agisse de l'intégration de la qualité dans toutes nos communications internes ou d'infrastructures, plus visibles. Par exemple :

- Nous avons instauré une fonction « Qualité de l'audit », qui **regroupe plus de 200 professionnels chargés d'appuyer les activités liées à la qualité et aux risques** de notre pratique d'A&SCA.
- Au cours de l'année écoulée, notre équipe responsable de la mise en œuvre de la norme NCGQ 1 a consacré plus de **10 000 heures** à s'assurer que notre système de gestion de la qualité **dépasse** les exigences rigoureuses de la norme.

« Notre culture, qui fait de la qualité de l'audit une priorité absolue, s'étend du Conseil d'administration de notre Cabinet à chaque membre de nos équipes de mission d'audit. Les décisions au sein de notre Cabinet ne sont tout simplement jamais prises sans tenir compte de la qualité de l'audit et **en faire une priorité.** »

– Karen Higgins  
Coprésidente, Groupe de travail sur la qualité de l'audit

## Comment sommes-nous tenus responsables de la qualité?

### Fiche de notation du leadership

Nous effectuons un suivi des principaux indicateurs de la qualité de l'audit et présentons une compilation des résultats tous les trimestres à nos leaders responsables de la supervision de la qualité. Par exemple, nous vérifions le nombre de consultations, les résultats des inspections internes et externes, ainsi que la diligence avec laquelle nos gens remplissent leurs obligations en matière d'apprentissage. Ces indicateurs de qualité ont un lien direct avec la reconnaissance et la rémunération accordées à nos leaders, et consolident ainsi nos attentes quant à la qualité dans tout ce que nous entreprenons. L'importance que notre Cabinet place dans la réalisation de nos objectifs en matière de qualité fait que nous atteignons systématiquement ces cibles.

### Plan pour la qualité de l'audit

L'amélioration continue est le fondement de notre plan stratégique annuel pour la qualité des audits, qui est élaboré et fait l'objet d'un suivi sous la supervision de notre Conseil d'administration et de notre groupe de travail sur la qualité de l'audit. Chacune des mesures de ce plan est placée sous la responsabilité d'un membre de la direction du groupe A&SCA et notre fonction Qualité des audits contrôle régulièrement l'efficacité des mesures prises pour améliorer la qualité des audits. **L'état d'avancement de chaque mesure est présenté lors de chaque réunion du groupe de travail sur la qualité de l'audit.** Parmi les exemples d'investissements dans la qualité que nous avons réalisés au titre de notre plan, citons : un soutien visible de la part des leaders en termes de coaching et de consultation, une formation sur l'éthique obligatoire pour tous les employés et l'amélioration continue des outils, des ressources et des technologies contribuant à la prestation de services de certification des informations ESG de haute qualité.

### Ce que cela signifie pour vous

Nous plaçons la qualité au premier rang de nos priorités. Cette préoccupation de tout instant est inscrite dans notre ADN. Vous pouvez être assuré que votre audit est réalisé avec le souci constant de la qualité, tant à l'échelle de notre Cabinet qu'au niveau de chaque personne.



# Des règles à la responsabilité

Notre indépendance, notre objectivité et notre intégrité sont au cœur de tout ce que nous entreprenons – sans elles, nous n'existons pas.

Le respect des **règles** est de toute première importance, mais notre culture consistant à « faire ce qui est juste » va bien au-delà de cet impératif en préservant un environnement dans lequel nos gens sont individuellement **responsables** de toujours faire ce qui est juste et de s'exprimer lorsqu'ils sont témoins du contraire.

Comment donnons-nous à nos collaborateurs les moyens de réagir de façon appropriée face à un dilemme concernant l'éthique?

## Nous donnons à nos collaborateurs les moyens de faire ce qui est juste et nous les aidons à le faire.

Conserver notre objectivité en tant que premier objectif professionnel et entretenir une culture qui consiste à faire ce qui est juste ne pourrait être plus important pour nous. Nous pensons qu'il est essentiel que nos gens se sentent encouragés à lever la main et à s'exprimer lorsqu'ils sont confrontés à un dilemme concernant l'éthique ou éprouvent des doutes devant une situation donnée, afin qu'ils puissent être soutenus et que toute question soit traitée de manière appropriée.

Nous avons rendu possible une culture qui consiste à poser les bons gestes parce que nous avons réuni les conditions suivantes : une communication et une formation claires et cohérentes sur ce que sont les gestes appropriés à mesure que notre environnement commercial évolue, la préservation d'un environnement sûr, des mécanismes de signalement bien définis et des méthodes permettant d'évaluer si nous atteignons nos objectifs. De plus, nous procédons à des examens portant sur l'éthique et l'indépendance et demandons chaque année à tous nos employés de confirmer qu'ils ont lu, compris et respecté notre code de conduite et nos politiques en matière d'indépendance..

Voici d'autres exemples de l'infrastructure et des mécanismes que nous avons mis en place pour soutenir notre culture d'éthique :

## Engagement d'équipe

Toutes les équipes de mission d'audit qui audient des sociétés ouvertes doivent prendre un engagement d'équipe.

En vertu de cet engagement, les équipes de mission sont tenues d'avoir une discussion sur ce que signifie « faire ce qui est juste » et de confirmer les mécanismes permettant de signaler toute situation pertinente en vue de sa résolution finale. Notre objectif est de donner à l'ensemble de nos gens la capacité d'agir non seulement au sein du Cabinet, mais aussi dans le contexte des missions.

## Ambassadeurs de l'éthique

Dans toutes les régions où nous exerçons nos activités, nous avons nommé des ambassadeurs de l'éthique qui aident tous nos professionnels du groupe A&SCA à « faire ce qui est juste ».

Ces ambassadeurs sont des professionnels chevronnés, des personnes jouissant d'une grande visibilité et accessibles, qui se tiennent à la disposition de nos équipes de mission pour les conseiller et les aider à résoudre toute question liée à la bonne conduite à adopter. Pour s'acquitter de leur mandat, nos ambassadeurs peuvent compter sur l'appui de l'infrastructure plus large du Cabinet en matière de déontologie.

## Comment surveillons-nous et mesurons-nous l'efficacité?

### Sondage sur l'éthique

Une des façons dont nous mesurons l'efficacité de nos programmes d'éthique et de communication est la réalisation d'un sondage annuel. Toutes les occasions identifiées de renforcer nos programmes d'éthique sont intégrées à notre plan pour la qualité de l'audit.

#### Ce que cela signifie pour vous

Vous pouvez vous attendre à ce que toute personne participant à votre mission ait reçu une formation approfondie sur la façon d'aborder les questions relatives à l'éthique et être assuré qu'elle est soutenue pour faire ce qui est juste et dispose des moyens de le faire.

« Le fait de lever la main lorsqu'il le faut est un signe de **force** de **caractère** et d'**intégrité** – c'est l'engagement que nous prenons les uns envers les autres, envers nos clients et qui sous-tend le maintien de la confiance du public. »

– Brian McKenna  
Leader de la gestion des risques



**97 %**

de nos professionnels d'A&SCA estiment que Deloitte est un milieu de travail éthique

**91 %**

de nos professionnels d'A&SCA se sentent prêts à réagir aux problèmes éthiques lorsqu'ils y sont confrontés au travail

## Le saviez-vous? .....



Notre système mondial de surveillance de l'indépendance permet de surveiller les placements et les relations financières d'environ 6 000 professionnels au Canada, qu'ils participent directement ou non à la prestation des services d'audit. **Plus de 2 millions de placements sont évalués en temps réel pour détecter d'éventuels conflits.**



Notre système contient plus de 300 000 dossiers d'entités qui font l'objet de **plus de 6 000 vérifications annuelles en vue de détecter d'éventuels conflits d'intérêts** avant toute prestation de service.

.....  
Comment notre système de gestion de la qualité appuie-t-il notre engagement envers l'intégrité et l'indépendance? .....

**Notre système de contrôle de la qualité constitue la base sur laquelle Deloitte Canada peut s'appuyer pour surveiller et préserver son indépendance.**

Nous disposons d'un robuste ensemble de processus et de contrôles pour détecter les conflits d'intérêts potentiels et préserver notre indépendance. Voici quelques-unes des pratiques exemplaires que nous appliquons :

- la communication par écrit de tous les liens entre Deloitte Canada et nos clients;
- un examen proactif des relations d'affaires et des services potentiels pour détecter les conflits d'intérêts;
- la limitation de la durée du mandat des membres clés de l'équipe de mission;
- des audits internes portant sur l'indépendance personnelle et l'indépendance des missions, ainsi que sur les avoirs financiers, visant à garantir la conformité avec nos politiques.

### Ce que cela signifie pour vous

Notre objectivité est garantie – vous pouvez compter sur nous pour donner la priorité à l'indépendance et à l'objectivité en tant qu'éléments fondamentaux de la réalisation d'un audit de qualité.

# De l'analogique au numérique

## Nos talents sont notre plus grande force.

Le quotidien d'un auditeur continue d'évoluer considérablement. Auparavant, les professionnels de l'audit étaient principalement occupés à exécuter manuellement des tâches en se conformant aux règles et aux politiques, ce qui impliquait un travail manuel intensif (c'était l'« audit **analogique** »). Aujourd'hui, nos professionnels demeurent hautement qualifiés, mais leurs compétences s'étendent désormais à l'exploitation de la technologie et de ressources spécialisées pour générer de la valeur ajoutée dans le cadre des audits, en s'appuyant sur une méthodologie de certification améliorée et des perspectives d'affaires enrichies (c'est l'« audit **numérique** »).

## Comment aidons-nous nos gens à donner le meilleur d'eux-mêmes et à fournir des services de qualité?

### Nous dotons nos gens d'une technologie de pointe.

Nous continuons d'améliorer la façon dont nos collaborateurs travaillent en recourant à l'analytique fondée sur les données, à l'IA générative et à des technologies cognitives et infonuagiques. Ces outils nous permettent d'automatiser des tâches répétitives et chronophages, d'analyser de grandes quantités de données et de donner à nos collaborateurs la possibilité de pousser plus loin leur compréhension de l'organisation de nos clients, afin d'en tirer des enseignements utiles générateurs de valeur. Notre technologie complète l'expérience et les compétences analytiques de nos professionnels et renforce leur capacité à porter des jugements critiques.

Nos plateformes infonuagiques d'audit global, Omnia et Levvia, ont été conçues pour fournir une base permettant de mettre à profit les technologies futures.

### Deloitte Omnia

La plateforme technologique d'audit exclusive de Deloitte destinée aux audits complexes et de grande envergure, qui est intégrée à tous les aspects de nos processus. Omnia incorpore des technologies cognitives, l'intelligence artificielle, des flux de travaux personnalisés et des analyses de données avancées pour offrir aux clients et à leurs équipes une expérience uniforme à l'échelle mondiale, rationalisée, de grande qualité et éclairante.

Nos plateformes technologiques étaient prêtes à arrimer l'IA générative et celle-ci a déjà de très grandes répercussions, qu'il s'agisse de notre capacité à effectuer des recherches à l'aide de notre robot conversationnel utilisant le traitement du langage naturel, de la création accélérée de rapports et de documents, ou de l'amélioration de notre capacité à interroger des contrats ou d'autres documents. Notre stratégie mondiale consistant à concevoir une solution et à la déployer à l'échelle mondiale au moyen de nos plateformes d'audit permet à nos professionnels de disposer des outils dont ils ont besoin beaucoup plus rapidement. analytic capabilities.

Nous avons conscience de l'importance de la technologie qui sous-tend l'audit de demain et nous continuons à investir fortement dans Omnia et Levvia afin d'être en mesure de produire des rapports, de gérer des projets et d'offrir des capacités d'analyse, le tout en temps réel et de manière optimisée.

### Deloitte Levvia

Notre solution spécialement conçue pour les audits de moindre envergure et peu complexes. En combinant l'expérience de nos professionnels, des processus uniformes et efficaces et une technologie innovante, Levvia permet de réaliser des audits ciblés, conçus sur mesure et adaptés aux activités de nos clients.

**Notre culture de la qualité durable et nos programmes relatifs au mieux-être et aux talents ont été conçus pour donner de l'élan à nos gens.**

Nous reconnaissons que pour que nos collaborateurs puissent fournir des services de qualité supérieure à notre Cabinet et à nos clients, ils doivent provenir d'horizons divers, posséder des compétences variées, bénéficier d'occasions de progresser et de programmes d'apprentissage, avoir accès à des technologies et des expériences professionnelles incomparables et se sentir suffisamment soutenus pour préserver une bonne harmonie entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Nous continuons à investir considérablement dans notre programme d'apprentissage en audit et en services-conseils en audit, y compris dans ses volets relatifs à la technologie et aux questions ESG.

Il est important que notre travail ait un sens, qu'il soit stimulant, qu'il permette à nos gens de se dépasser et qu'il produise des effets significatifs. Nous offrons également une grande variété de programmes et d'occasions de s'investir pour que nos professionnels donnent le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. En voici quelques exemples :

**Journées Deloitte**

Nous voulons que nos employés puissent pleinement se ressourcer, prendre des pauses plus fréquentes et faire une coupure avec le travail en toute sérénité. C'est pourquoi nous offrons à nos collaborateurs 10 jours de congés payés supplémentaires par an, en plus de leurs vacances, de leurs congés de mieux-être et des jours fériés.

**Modèle de travail hybride**

Les modes de travail ont considérablement évolué au cours de la dernière décennie. Pour faire de Deloitte un lieu d'éclosion des talents, nous devons faire des choix délibérés quant au milieu de travail et à la façon de travailler, et faire preuve de souplesse pour répondre aux besoins des personnes, des équipes et des clients. Travailler de manière

souple, c'est venir au bureau, être chez le client ou travailler à distance pour des motifs justifiés. Certains aspects de notre travail sont mieux exécutés lorsque nous sommes en présentiel, tandis que d'autres tâches peuvent tout aussi efficacement être menées à bien en télétravail. Les résultats et la valeur ajoutée que nous apportons à nos clients sont au cœur de notre métier et déterminent la meilleure façon de travailler.

**Programmes liés au mieux-être**

La conciliation des intérêts et des responsabilités professionnels et personnels est d'une importance capitale. C'est pourquoi nous offrons à nos employés des journées de mieux-être rémunérées, l'accès à nos centres de mieux-être « Recharge » et plusieurs autres options de travail flexible. Par ailleurs, tous nos gens reçoivent une allocation annuelle pour bénéficier d'activités liées à la santé mentale.

**Parcours des badges d'audit**

Nos professionnels ont accès à des programmes d'apprentissage et de développement de classe mondiale qui leur donnent la possibilité de se perfectionner sur le plan professionnel et de recevoir des badges pour cela. Les sujets abordés sont multiples : analyse et innovation, gestion de projet, développement du leadership et ESG. Le programme Parcours des badges d'audit constitue un investissement dans la formation, les expériences et la mise en situation de nos collaborateurs en vue de les préparer à mener différentes carrières au fil des années.

**Ce que cela signifie pour vous**

Des professionnels investis dans votre mission d'audit et une forte continuité au sein de l'équipe. Vous recevrez un audit reposant sur la technologie qui débouchera sur une certification de premier ordre et sur des observations pertinentes qui apporteront de la valeur ajoutée à votre organisation.



# De l'apprentissage au leadership

Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous recueillons et analysons de nombreuses données sur nos missions d'audit, qu'il s'agisse des heures travaillées, des résultats des inspections ou de la participation des spécialistes.

Nous mettons à profit les **enseignements** permanents tirés du suivi et de la collecte de données pour améliorer nos processus de qualité, ce qui nous permet d'aspirer à être des **leaders** incontestés dans notre profession.

Comment nous assurons-nous d'être constamment à la pointe de la qualité?

**Nos programmes de suivi de la qualité ne cessent jamais : ils fonctionnent en permanence et nous tirons des leçons des quantités de données considérables qu'ils génèrent.**

Nous suivons rigoureusement les indicateurs de la qualité et les paramètres clés de l'audit et nous disposons de plusieurs mécanismes qui nous permettent d'apporter des améliorations constantes. Ces éléments façonnent notre plan pour la qualité de l'audit, qui fait l'objet d'un suivi régulier par le groupe de travail sur la qualité de l'audit et la fonction Qualité de l'audit. Tout au long de l'année, le plan est mis à jour, selon les besoins, afin de s'assurer que les mesures d'amélioration continue sont mises en œuvre comme prévu.

Nous avons recours à un processus complet d'inspection interne et d'examen en cours de mission. Nous sommes également assujettis aux inspections externes annuelles d'organismes de réglementation. Nous apprécions les commentaires que nous recevons de ces derniers et nous considérons ce processus d'inspection comme une occasion de collaborer et de contribuer à la réalisation de nos objectifs communs en matière d'amélioration continue. Nous avons des échanges réguliers avec les organismes de réglementation afin de recueillir leurs points de vue sur l'environnement réglementaire dans son ensemble et de leur faire bénéficier de notre leadership éclairé sur l'avenir de la profession d'auditeur.

« Nous ne nous satisfaisons pas d'être « conformes ». Nous aspirons à plus et nous démontrons que nos clients et le public méritent plus, que ce soit en étant pionniers dans le dialogue et en plaçant la barre très haut en matière de qualité de l'audit, en offrant les meilleures expériences possibles à nos professionnels ou en procurant à nos clients le maximum de valeur ajoutée grâce à nos audits... C'est en cela que nous **continuons à viser l'excellence dans tout ce que nous entreprenons.** »

– Matt Welchinski

Leader de la gestion des risques et de la qualité, Audit et Services-conseils en audit

Voici une présentation plus approfondie de **deux équipes importantes de notre système de gestion de la qualité** et des résultats qu'elles ont obtenus pour notre Cabinet et nos clients :

#### Ce que cela signifie pour vous

Non seulement votre audit sera conforme aux règles et réglementations en vigueur, mais il sera le fruit de notre volonté de dépasser les attentes à chaque étape du processus. Lorsqu'on aspire à l'excellence, on ne peut se contenter du « strict minimum ».

#### Groupe de l'amélioration continue

Le Groupe de l'amélioration continue est une équipe spécialisée composée de **professionnels hautement expérimentés**

Son mandat est d'instaurer et de promouvoir **l'amélioration de notre système de gestion de la qualité** en identifiant les domaines susceptibles d'être améliorés et en instaurant des pratiques exemplaires

Au cours de l'année écoulée, il a **consacré plus de 11 000 heures** à l'évaluation de l'efficacité de notre équipe chargée de l'analyse de la cause fondamentale

Des informations de suivi **pertinentes, fiables et opportunes** sont communiquées aux leaders d'A&SCA, ce qui leur permet de prendre des décisions éclairées et les mesures appropriées

#### Équipe chargée de l'analyse de la cause fondamentale

Équipe composée de professionnels chevronnés répartis dans l'ensemble du Canada

Son mandat est d'identifier les dossiers d'intérêt, d'effectuer une analyse détaillée des résultats afin d'identifier les catégories de cause fondamentale et de déterminer les améliorations à apporter à notre système de gestion de la qualité, et ce, de manière **robuste, opportune et efficace**

**Les problèmes sont détectés en temps réel**, ce qui nous permet d'ajuster immédiatement notre **approche** à l'égard de tout aspect susceptible de compromettre la qualité

En plus d'examiner les situations problématiques, elle examine également **celles où nous avons fait preuve d'excellence**, afin que nous en transposions les caractéristiques à l'ensemble de nos missions

**Des mises à jour régulières et les résultats** sont présentés à l'équipe de direction et au Groupe de travail sur la qualité de l'audit et résumés dans un rapport annuel officiel

L'année dernière, l'équipe a consacré **plus de 350 heures** à l'analyse détaillée et à l'amélioration de notre système d'audit de qualité

# Un avenir prometteur

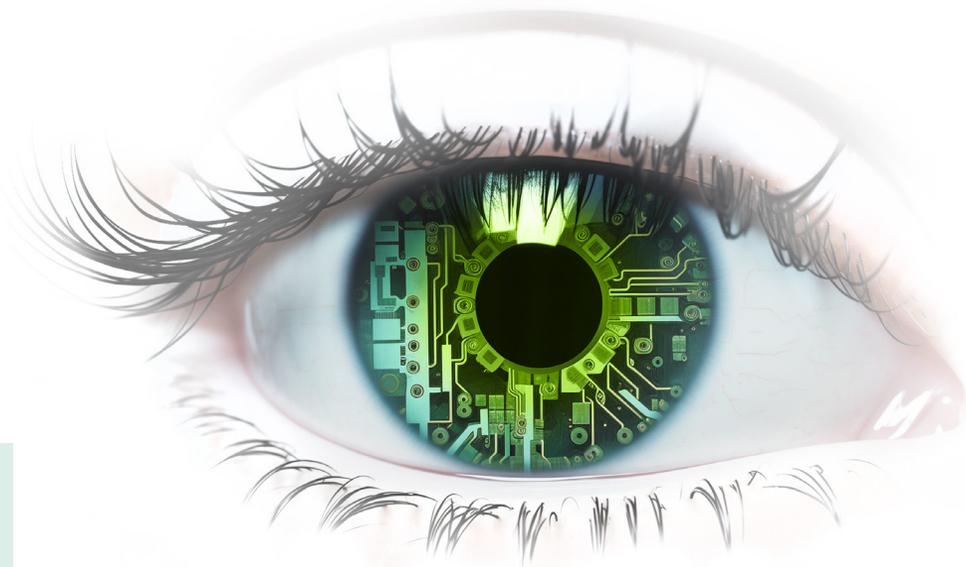
## L'évolution de l'excellence

Nous sommes déterminés à être des leaders en matière de qualité et nous sommes enthousiastes à l'idée de continuer à évoluer et à rester à la pointe des nouvelles technologies et des tendances sociales afin d'apporter de la valeur à nos clients, à nos talents et au public dans un monde qui évolue rapidement.

Nous sommes engagés en faveur de la **qualité**.

Nous sommes déterminés à **atteindre l'excellence dans tout ce que nous accomplissons**.

Nous vous remercions d'avoir pris connaissance de ce document et nous nous réjouissons à l'idée de **collaborer avec vous**.



# Le regard tourné vers le futur

Nous pensons que la qualité de l'audit continuera de s'améliorer avec l'adoption de technologies nouvelles et passionnantes et que nous serons de plus en plus appelés, en tant que garants de la confiance, à valider des informations qui dépassent le cadre de l'information financière.

Le rôle de l'auditeur deviendra de plus en plus pertinent à mesure que l'on accordera la priorité à des informations fiables, durables et vérifiées dans un monde de plus en plus envahi par la désinformation.

Nous continuerons d'être à l'avant-garde de la confiance, en aidant les organisations à devenir meilleures grâce à notre processus d'audit, en formant des professionnels polyvalents de classe mondiale qui connaîtront le succès et créeront de la valeur ajoutée dans n'importe quel environnement.

**C'est ainsi que nous voyons l'avenir, l'évolution continue de l'excellence...**

# Deloitte.

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

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

Pour en apprendre davantage sur les quelque 330 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 11 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#), ou [Facebook](#).