



Accroître la valeur de l'audit interne

Exploiter la technologie pour stimuler
la valeur de l'audit aux yeux du Comex

Sommaire

| | |
|---|----|
| L'audit interne doit adopter les technologies | 3 |
| Le rôle de l'audit interne a évolué | 4 |
| L'adoption de la technologie peut être problématique | 5 |
| Avec quels outils travaillez-vous ? | 6 |
| Utiliser un logiciel spécialisé pour améliorer la valeur de l'audit interne | 8 |
| 01 Obtenir l'adhésion des dirigeants et faire converger les stratégies | 9 |
| 02 Se fixer des objectifs et mesurer la progression | 10 |
| 03 Aligner la technologie sur les objectifs stratégiques | 10 |
| 04 Cartographier vos processus IA pour intégrer au mieux les technologies | 11 |
| 05 Supprimer les silos opérationnels | 12 |
| 06 Adopter les outils d'analyse de données | 12 |
| 07 Mener à bien votre nouvelle vision centrée sur la technologie | 14 |
| Qu'avons-nous appris ? | 15 |
| À propos de l'auteur | 16 |

L'audit interne doit **adopter les technologies**

L'audit interne a évolué, et la technologie aussi. Désormais, les dirigeants ont des attentes bien supérieures de la valeur que les auditeurs internes sont censés apporter à leur organisation.

Nous savons que la technologie joue un rôle décisif pour aider les auditeurs à faire leur travail et à augmenter la valeur de l'audit aux yeux des dirigeants. On observe pourtant d'importants écarts de performances technologiques. De nombreuses équipes d'audit s'appuient encore sur des outils et des processus désuets, ce qui limite leur capacité à fournir des informations à valeur ajoutée.

Pour que son efficacité soit révolutionnée par la technologie, l'audit interne doit :

- Faire de la technologie un impératif stratégique
- Harmoniser l'utilisation de la technologie de l'audit avec les risques et la conformité
- Gérer efficacement la mise en œuvre de la technologie
- Concevoir des processus d'audit tirant le meilleur parti des technologies actuelles
- Intégrer l'automatisation et l'analyse des données
- Dépasser les cloisonnements organisationnels

Chez Diligent, nous créons une technologie spécialisée pour aider les auditeurs internes à fournir les informations stratégiques dont les conseils d'administration et les dirigeants ont besoin, et à devenir de précieux partenaires pour l'entreprise.

Le rôle de l'audit interne a évolué

Revenons au début des années 2000 : le secteur de l'audit interne était alors bien différent. En général, l'accent était mis sur l'achèvement de l'audit cyclique traditionnel dans des domaines financiers et opérationnels particuliers.

L'approche était prévisible, les procédures comportant très peu de changements d'un cycle à l'autre. Il suffisait alors de consulter le document de travail de l'audit précédent, et de procéder comme à l'accoutumée. Les auditeurs suivaient consciencieusement un programme d'audit bien établi, en s'appuyant de manière excessive sur les revues générales des processus de contrôle interne et sur l'échantillonnage.

Les auditeurs internes étaient généralement perçus par la direction comme un « mal nécessaire » : des professionnels diligents minutieux et responsables, obsédés par des aspects qui n'étaient pas vraiment considérés comme stratégiques pour atteindre les objectifs opérationnels généraux de l'organisation.

La fonction d'audit interne telle qu'on la connaît aujourd'hui est complètement transformée. Désormais, on attend de l'audit interne qu'il participe activement à l'évaluation de la fonction de gestion des risques, et des auditeurs qu'ils jouent le rôle de conseillers à valeur ajoutée dans de nombreux aspects des activités de l'organisation.

Il n'est pas rare que les services d'audit interne progressistes demandent à pouvoir « s'asseoir à la table des négociations ». Ils veulent être pris au sérieux par les dirigeants et être appréciés pour la valeur qu'ils peuvent apporter.

Mais pour y parvenir, les équipes d'audit interne doivent se libérer du temps et des ressources pour se concentrer sur l'élaboration d'une stratégie plus pointue et d'une pensée critique. C'est là que la technologie peut aider.

L'adoption de la technologie peut être problématique

La technologie est un moteur essentiel pour faire évoluer la profession d'auditeur interne.

Malheureusement, peu de services d'audit interne sont réellement en mesure d'apporter une contribution essentielle, le plus souvent en raison d'un taux d'adoption technologique insuffisant.

D'après un sondage récemment mené par PwC auprès des responsables de l'audit interne, plus de la moitié des répondants craignent que le faible taux d'adoption technologique ne pénalise leur organisation¹, et les trois quarts de ceux qui utilisent des technologies de pointe apportent une valeur importante à leur organisation.

Ces études démontrent que l'audit interne est en train de rattraper son retard en matière d'adoption technologique. D'ailleurs, des investissements considérables en ressources et systèmes ont été réalisés ces cinq dernières années dans la plupart des secteurs d'activité fonctionnels. Nombreuses sont les entreprises qui ont gagné en compétitivité et en efficacité grâce à la technologie.

Les technologies comme le Machine Learning, l'automatisation, l'analyse des données ou encore les outils de visualisation avancés peuvent aider à résoudre les problèmes de disponibilité des ressources et à améliorer les processus.

Si vous n'avez pas encore adopté la technologie, il est plus que temps de vous y mettre.

Si l'on en croit une étude récente de Protiviti², de nombreux services d'audit interne présentent un taux d'adoption des technologies inférieur à 50 %. Et près de 40 % d'entre eux ne disposent d'aucun outil d'analyse de données.

¹ Enquête sur l'état de la profession audit interne, PwC, 2018

² Enquête sur les capacités et les besoins en matière d'audit interne : embrasser les outils d'analyse dans l'audit, Protiviti, 2017

Avec quels outils travaillez-vous ?

Avant tout, évaluez si la technologie que vous utilisez déjà peut suffire. Commencez par répondre aux questions suivantes.

Votre système actuel de gestion des audits est-il en mesure de gérer les changements de processus ?

- Pouvez-vous mettre à jour et partager les informations en tout lieu et à tout moment ?
- Pouvez-vous voir instantanément le statut et la progression de chaque projet d'audit sur un appareil mobile ?
- Pensez-vous pouvoir communiquer à la direction un tableau de bord des découvertes et tendances de risques actuelles quantifiées ?

Votre logiciel d'audit actuel est-il vraiment intuitif et facile à utiliser ?

- Quel est le budget et le temps consacré à la formation au logiciel ?
- Vous arrive-t-il de constater que les utilisateurs oublient ce qu'ils ont appris en l'espace de quelques semaines, car le logiciel est inutilement complexe ?

Si votre technologie d'audit est basée sur Microsoft Office, combien de temps passez-vous à essayer de mettre à jour, d'organiser, de gérer et de partager des feuilles de calcul et des documents Word ?

- Vos procédures d'examen et d'approbation sont-elles sûres et efficaces ?
- Disposez-vous d'un répertoire centralisé et bien géré de découvertes et de rapports ?
- Savez-vous combien de temps vous consacrez à des tâches fastidieuses de faible valeur et à gérer les écarts à haut risque ?

Gérez-vous l'analyse de vos données ?

- Savez-vous si les données analysées sont complètes et validées ?
- Pouvez-vous compter sur l'intégrité des tests d'analyse de données ?
- Les données sous-jacentes sont-elles aussi sûres et bien contrôlées que les données des processus métier de base ?

Votre utilisation de la technologie démontre-t-elle au comité d'audit et à la direction que vous devez avoir un « siège à la table des négociations » ?

- Dans l'organisation, le rôle et le point de vue de la fonction d'audit interne sont uniques. Mais comment le prouver au sein de la structure de gouvernance et auprès des décideurs clés ?
- Vos PowerPoints et vos rapports générés manuellement vont-ils réellement impressionner les dirigeants et démontrer une exploitation efficace de la technologie ? Vous semblent-ils professionnels ? Contiennent-ils des informations clés qui intéressent réellement les dirigeants ?



Utiliser un logiciel spécialisé pour améliorer la valeur de l'audit interne

Êtes-vous prêt-e à introduire un logiciel spécialisé au sein de votre équipe d'audit ?

Voici les quelques étapes à suivre pour vous lancer. Bien que ces étapes ne comportent aucune complexité particulière ni difficulté à surmonter, elles nécessitent un changement de mentalité. Elles sont également une réelle opportunité pour les responsables d'audit de se faire remarquer positivement au sein de l'organisation.



01 Obtenir l'adhésion des dirigeants et faire converger les stratégies

D'après une étude de PwC³, les « Evolvers » (individus à l'avant-garde de l'adoption des technologies) sont les éléments les plus précieux pour l'organisation. Ils apportent une valeur supplémentaire, trouvent les meilleurs talents et assurent la formation et le support de leurs équipes grâce à l'utilisation accrue de technologie. Cela dit, tout cela n'est possible qu'avec l'adhésion de la direction et des dirigeants.

Dans bien des services d'audit interne malheureusement, les questions relatives à l'utilisation de la technologie sont confiées à un individu possédant des aptitudes techniques, mais qui a rarement la vision stratégique, le pouvoir et la capacité décisionnelle nécessaires pour mener à bien une transformation technologique.

Idéalement, la vision du responsable d'audit devrait être alignée sur les directives des responsables de la gestion des risques, du contrôle interne, de la conformité et de la détection des fraudes. C'est cette stratégie cohésive unique entre les équipes et les fonctions qui met tous les membres de l'organisation sur un pied d'égalité.

Il s'agit là d'un trait caractéristique des services d'audit interne utilisant efficacement la technologie, comme de nombreux éléments l'ont démontré.

³ Enquête sur l'état de la profession audit interne, PwC, 2018

02 Se fixer des objectifs et mesurer la progression

L'adoption de la technologie ne se fait pas toute seule. Comme dans d'autres domaines opérationnels de base, il convient de la gérer, de trouver les financements, de pourvoir les ressources nécessaires et de l'évaluer correctement.

Il convient pour cela de définir et d'élaborer des objectifs, des plans, les calendriers, mais aussi l'affectation des ressources et les étapes importantes. Puis il faut affecter les bonnes personnes, qui devront rendre des comptes sur la progression et la réalisation de ces objectifs.

Précisons également que les initiatives de mise en place d'une technologie d'audit interne les plus réussies sont généralement menées par un agent du changement, un « champion » nommé par le directeur de l'audit interne (DAI) et possédant l'autorité, le savoir et la vision stratégique nécessaires pour piloter une transformation technologique efficace.

Le leadership en matière d'audit joue un rôle essentiel dans la communication de la stratégie et des objectifs technologiques auprès des principaux responsables de la direction et du comité d'audit.

03 Aligner la technologie sur les objectifs stratégiques

Les avancées technologiques – l'intelligence artificielle (IA), le Machine Learning, l'automatisation robotique des processus (RPA), les offres Cloud et SaaS ou encore le Big Data – révolutionnent le fonctionnement des organisations. Peut-être plus encore que d'autres domaines fonctionnels, l'audit interne offre des opportunités considérables de profiter de ces mutations.

Il existe une multiplicité de systèmes de gestion des audits dédiés et d'outils d'analyse de données de pointe sur le marché, mais tous ne se valent pas.

Au moment de choisir votre solution technologique, déterminez ce qui est vraiment important pour votre propre équipe d'audit interne. Comment travaillez-

vous aujourd'hui, et quelles difficultés cherchez-vous à résoudre ? Surtout, voyez loin dans le temps.

Réfléchissez à la manière dont votre méthode de travail est censée évoluer d'ici trois à cinq ans. Pensez également aux objectifs stratégiques de votre organisation et à la manière dont la technologie que vous choisirez vous aidera à les atteindre.

La RPA est l'une des technologies les plus transformatrices adoptées par les organisations. Alors que les services d'audit interne de nombreuses organisations doivent faire plus avec moins, la RPA est un choix évident pour libérer des ressources au profit d'activités plus utiles et de priorités stratégiques.

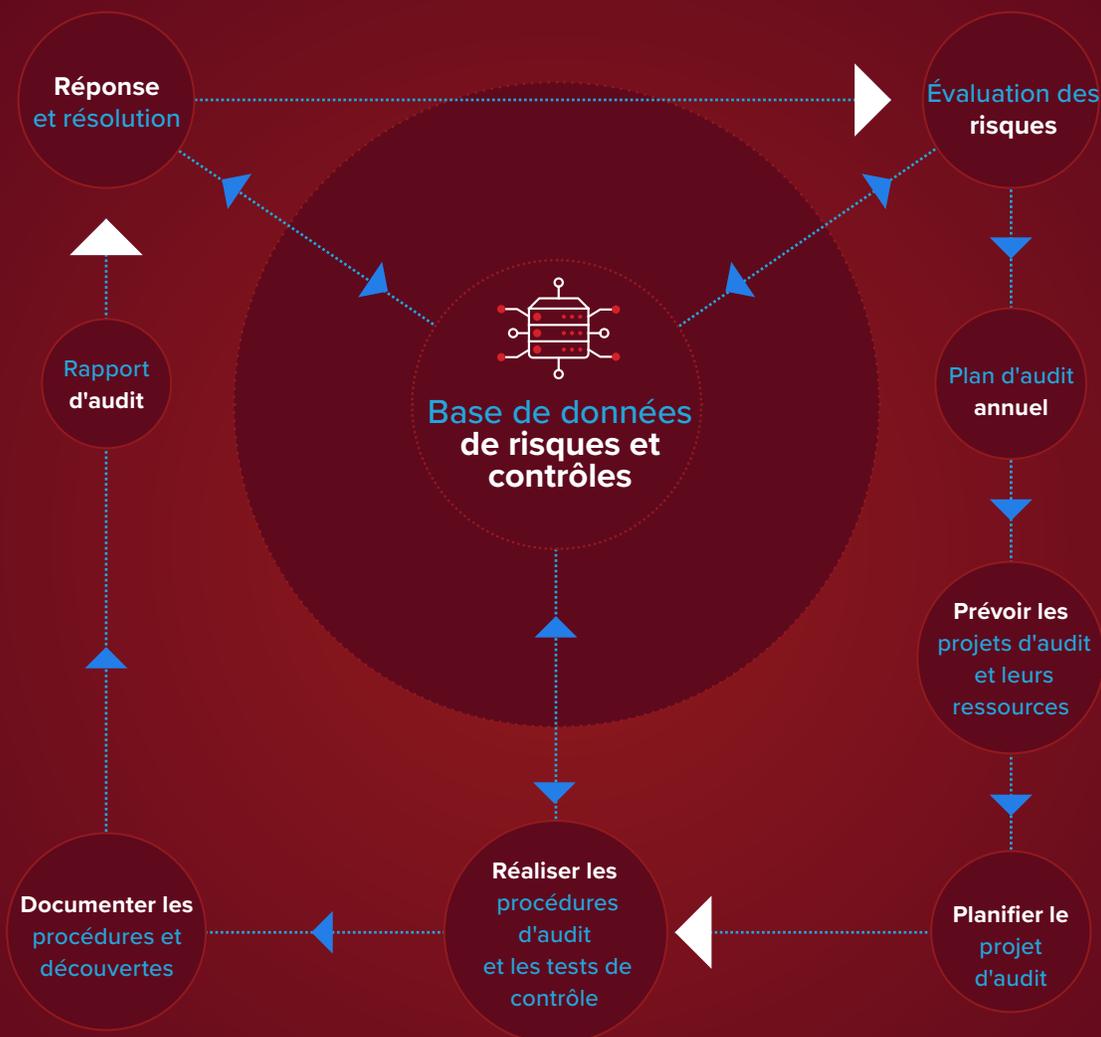
04 Cartographier vos processus IA pour intégrer au mieux les technologies

Répertoriez l'ensemble des principaux composants du processus d'audit interne. Dans l'idéal, comment devraient-ils s'articuler pour rendre votre travail efficace ?

La carte de processus proposée ci-après illustre un cycle logique d'activités interdépendantes. Elle est idéale pour visualiser toutes les étapes et fonctions de vos processus, et pour vous aider à déterminer où la technologie peut contribuer à améliorer les flux de travail. Le logiciel doit prendre en charge tout cela de manière transparente, cohérente et intuitive. Et idéalement, vous disposez d'une solution unique rassemblant tous ces processus et domaines fonctionnels.

Il n'est tout simplement pas réaliste de s'attendre à une révolution des performances en matière d'audit interne, tout en continuant de s'appuyer sur divers outils logiciels génériques différents, aussi pratique que cela puisse être.

La mentalité du « nous avons toujours travaillé ainsi » empêche l'amélioration des processus d'audit et l'accroissement de la valeur ajoutée.



05 Supprimer les silos opérationnels

Pour être efficace, l'audit interne doit demeurer une fonction objective et indépendante. Cela ne signifie toutefois pas qu'elle doit fonctionner dans un silo technologique.

Les processus d'audit interne sont reliés à de nombreux autres secteurs fonctionnels, en particulier la gouvernance, les risques et la conformité (GRC).

Réfléchissez à la manière dont l'audit et les autres fonctions doivent être impliqués dans ces domaines :

- Identification et évaluation des risques
- Tests de contrôles et conformité réglementaire
- Supervision des transactions
- Enregistrement et examen des exceptions
- Communication des conclusions et des rapports, et mise en œuvre d'actions correctives
- Examen, supervision et utilisation de tableaux de bord

Une plateforme unifiée qui rassemble les zones fonctionnelles essentielles peut contribuer à abattre les barrières et favoriser la collaboration entre les équipes.

Pour les équipes d'audit interne, les avantages découlant d'une seule source de vérité sont tangibles :

- Plus besoin de réclamer des données à plusieurs équipes et d'assurer un suivi éventuel, ce qui stimule l'efficacité et la productivité de l'équipe d'audit.
- L'équipe a accès à un aperçu consolidé des risques, ce qui minimise la redondance des informations. Le coût de la gestion des risques s'en trouve réduit, car les efforts n'ont plus besoin d'être dupliqués et l'organisation peut suivre l'évolution des risques et y réagir plus rapidement.
- Les informations de conformité de l'entreprise sont centralisées, et l'équipe peut accéder rapidement aux données pour confirmer à l'équipe dirigeante que les réglementations complexes sont respectées.

06 Adopter les outils d'analyse de données

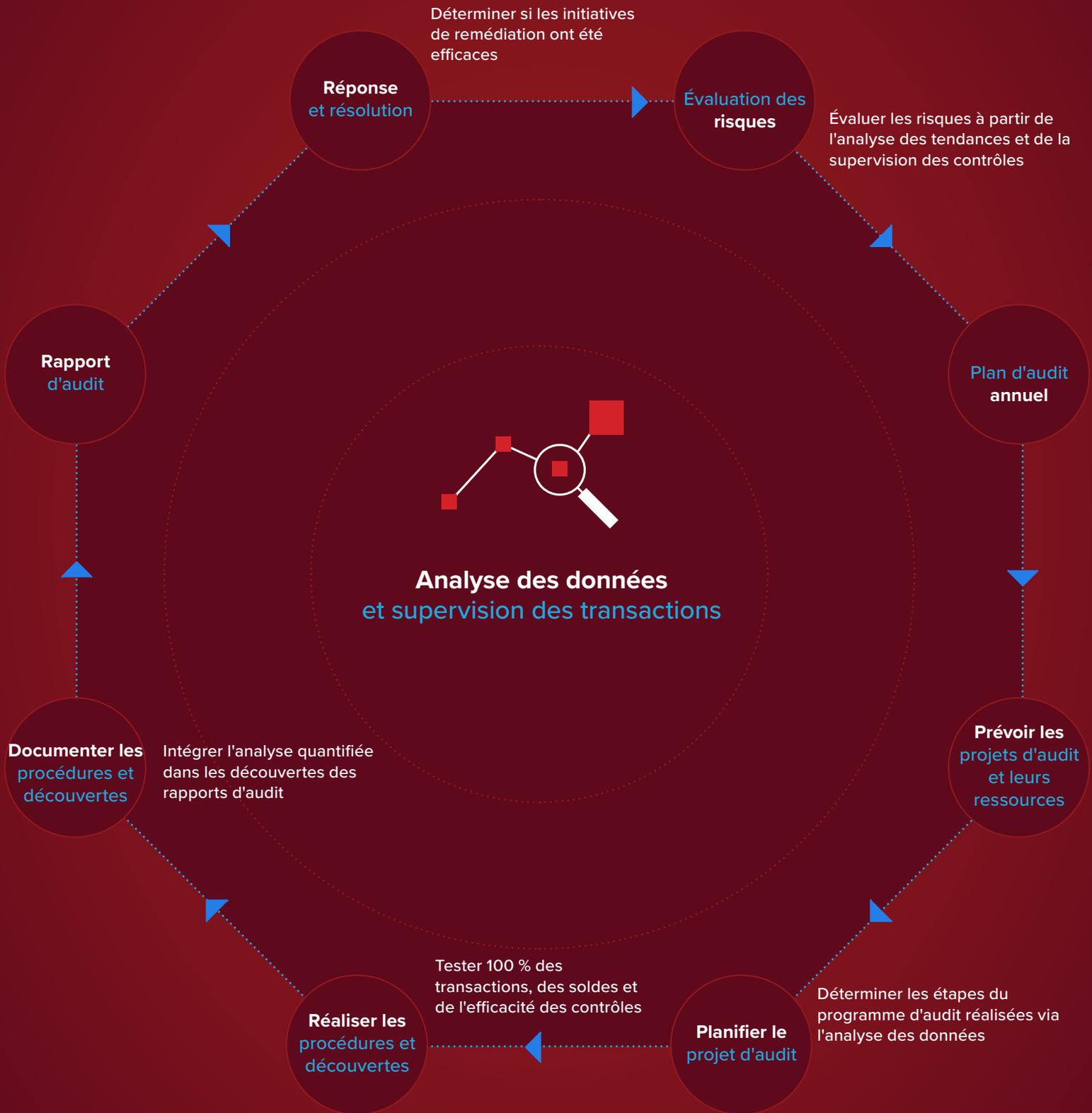
Élément essentiel au bon fonctionnement des services d'audit, l'analyse des données est étonnamment sous-utilisée. Selon un rapport de PwC⁴, l'audit interne doit intégrer et prendre en charge l'analyse dans l'ensemble du programme d'audit.

Cependant, les outils d'analyse des données, qui sont utilisés de manière sporadique et incohérente, sont bien trop souvent considérés comme une sorte de complément du processus d'audit, plutôt que comme un composant stratégique central.

Les logiciels de gestion des audits reposent sur l'analyse des données, de l'évaluation initiale des risques et de la planification de l'audit jusqu'aux tests de contrôle détaillés et à l'audit en continu, en passant par la gestion des exceptions, les découvertes chiffrées et les rapports.

L'analyse des données joue un rôle inestimable dans un processus d'audit transformé, mais également dans la quantification des risques et la supervision en continu.

L'analyse de données et le processus d'audit



07 Mener à bien votre nouvelle vision centrée sur la technologie

Dans tous les domaines d'activité, les nouvelles technologies sont indispensables pour réussir une transformation, rester compétitif et prospérer.

Pourtant, nombreux sont les services d'audit interne qui n'ont pas vraiment sauté le pas et qui n'en profitent donc pas.

L'audit interne doit devenir le moteur pour adopter des technologies à valeur ajoutée, pour modéliser l'adoption dans d'autres domaines GRC et pour piloter une stratégie GRC basée sur la technologie à l'échelle de l'organisation.

Les responsables d'audit doivent envisager sérieusement l'adoption de nouvelles technologies pour renforcer la contribution et l'efficacité de l'audit interne et transformer le processus d'audit.



Qu'avons-nous appris ?

Nous avons expliqué en quoi les technologies peuvent créer de la valeur, favoriser l'alignement des décisions de la direction et accroître la pertinence. Voici un récapitulatif.

- L'adoption de nouvelles technologies peut être utile pour :
- intégrer les processus et systèmes disparates d'audit, de gestion des risques et de conformité à l'échelle de l'organisation,
 - améliorer la collaboration entre l'équipe d'audit, les responsables et les collaborateurs des unités commerciales et les parties prenantes,
 - établir un lien direct entre l'analyse des données transactionnelles et les risques et objectifs d'ensemble,
 - acquérir des connaissances factuelles, évaluer les risques et mesurer les performances,
 - intégrer le flux de travail quotidien de l'audit en rassemblant les éléments du processus d'audit dispersés sur des disques partagés, des feuilles de calcul et des messageries électroniques.
- Le moment est maintenant venu de retourner à l'étape 1 et de vous lancer.
Mais n'ayez aucune crainte, nous serons là pour vous accompagner.
- Chez Diligent, nous sommes convaincus du pouvoir de la technologie pour aider les auditeurs internes à donner le meilleur d'eux-mêmes. Nous nous sommes fixés pour mission de faire reconnaître les auditeurs internes comme des professionnels de grande valeur, recherchés dans toute leur organisation.
- Si vous avez besoin d'aide pour savoir comment intégrer au mieux la technologie à vos processus d'audit, nous serons ravis de vous aider.

Êtes-vous prêt·e à découvrir en quoi la solution de Gestion des audits de Diligent peut être source de valeur ajoutée et vous aider à mieux gérer le flux de travail de votre audit et à fournir des informations stratégiques ?

À propos de l'auteur

John Verver, CPA CA, CMC, CISA

John Verver est ancien vice-président de Galvanize. Dans le cadre de ses fonctions, il était chargé de la stratégie des produits et services, mais aussi du développement des services professionnels.

John est un expert et leader visionnaire sur l'utilisation des technologies de gouvernance d'entreprise, en particulier les outils d'analyse et l'automatisation des données. Il intervient régulièrement lors de conférences internationales et a publié de nombreux articles dans des revues professionnelles et spécialisées.

À propos de Diligent Corporation

Diligent est le plus grand fournisseur de solutions SaaS de gestion de la gouvernance, des risques et de la conformité (GRC), avec plus d'un million d'utilisateurs dans plus de 25 000 organisations à travers le monde. Notre plateforme GRC moderne permet aux conseils d'administration, aux cadres et aux autres dirigeants d'avoir une vision globale et intégrée de l'audit, du risque, de la sécurité de l'information, de l'éthique et de la conformité dans toute l'organisation. Diligent apporte la technologie, les connaissances et la confiance aux dirigeants afin qu'ils puissent créer des organisations plus efficaces, plus équitables et plus performantes.

Pour plus d'informations ou pour demander une démo :

E-mail : info@diligent.com | Rendez-vous sur : diligent.com