



PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Agilité et innovation

Comité consultatif

Nur Hayati Baharuddin, CIA,
CCSA, CFSA, CGAP, CRMA –
IIA–Malaisie

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,
CGAP – IIA–Pays-Bas

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA
– IIA–Emirats Arabes Unis

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –
IIA – Amérique du Nord

Ana Cristina Zambrano Preciado,
CIA, CCSA, CRMA – IIA-Colombie

Numéros précédents

Pour accéder aux numéros
précédents de Global Perspectives
and Insights, visitez le site à l'adresse
suivante www.theiia.org/gpi.

Commentaires des lecteurs

N'hésitez pas à nous faire
parvenir vos questions et vos
commentaires à l'adresse
suivante :

globalperspectives@theiia.org

Agilité et innovation

Une fonction d'audit interne moderne doit relier *plus étroitement* ses activités traditionnelles aux objectifs et aux risques stratégiques de l'organisation. La plupart des responsables de l'audit interne ont pris acte de cette réalité, soit intuitivement, grâce à leurs échanges avec des administrateurs et des managers de la première ligne de maîtrise, soit grâce à la mise en œuvre des *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne*. En fait, la conformité aux Normes exige de l'audit interne qu'il évalue les risques du point de vue de la réalisation des objectifs stratégiques de l'organisation. Ce n'est pas facultatif, mais nécessaire pour s'assurer que l'audit interne contribue à préserver et accroître la valeur de l'organisation.

Toutefois, deux faits remettent en cause cette nécessité. Premièrement, les organisations *sont tout simplement confrontées à plus de risques*, et ces risques peuvent leur nuire de façon brutale et douloureuse : une campagne sur les réseaux sociaux qui apparaît du jour au lendemain, un scandale de harcèlement sexuel qui évince un collaborateur clé, un incident de sécurité alimentaire, une fusion de concurrents ou de fournisseurs, une nouvelle politique commerciale ou réglementaire qui bouleverse des modèles économiques soigneusement élaborés depuis des années.

Deuxièmement, les responsables de l'audit interne doivent aussi consacrer des ressources à des interventions complémentaires à celles d'autres prestataires d'assurance, que ce soit pour le suivi de la gestion des risques opérationnels, les tests de conformité, la préparation de preuves pour les auditeurs externes et la vérification des méthodes comptables pour s'assurer de la conformité avec les lois anti-corruption.

En maintenant des activités d'audit plus traditionnelles, tout en devenant agile et innovant, l'audit interne peut devenir plus rapide et mieux aider le reste de l'organisation à faire face à un environnement de plus en plus chaotique et imprévisible. C'est un défi de taille mais qui, pour l'IIA, peut être relevé en ayant conscience des objectifs et des risques stratégiques de l'organisation et en s'alignant sur eux.

Nous constatons un paradoxe frustrant dans le rapport Pulse of Internal Audit 2018 de l'IIA North America, qui présente les résultats d'une enquête menée auprès de plus de 600 responsables de l'audit interne dans toute l'Amérique du Nord. Les deux tiers des répondants estiment que l'agilité sera indispensable à la réussite future de l'audit interne, ce qui paraît logique. Les avancées technologiques, les marchés mondialisés et l'importance accrue de la réputation pour la valeur de l'organisation viennent s'ajouter à une combinaison de *risques imprévisibles et rapides*. Les administrateurs et les responsables d'unités opérationnelles souhaitent avoir l'assurance qu'ils peuvent affronter ces risques aussi efficacement que possible.

Pourtant, seuls 45 % de ces mêmes responsables de l'audit interne considèrent que leur fonction d'audit est vraiment agile. Aussi peu satisfaisant soit-il, ce résultat est également compréhensible. Les obstacles les plus courants à l'agilité de la fonction d'audit sont des ressources insuffisantes, la complexité de l'organisation et la direction qui reste attachée à une vision traditionnelle du rôle de l'audit. Les responsables de l'audit interne doivent aider la direction à réaliser qu'elle doit changer sa *vision* de l'audit interne et lui donner le soutien dont elle a besoin pour donner une assurance sur des risques imprévisibles et rapides.

Ces obstacles sont coriaces et existent depuis toujours, mais d'autres difficultés peuvent provenir de l'audit interne lui-même. Les responsables de l'audit interne doivent faire preuve de créativité pour les surmonter. Or, si la plupart d'entre eux saisissent ce point en théorie, les questions les plus problématiques subsistent.

À savoir, comment la fonction d'audit moderne parvient-elle à être agile en pratique? Que peut vraiment faire une fonction d'audit agile ? Quelle est la différence entre un management des risques innovant et une assurance objective sur la maîtrise des risques ?

Faire émerger des capacités face au chaos

Pour être une fonction d'audit « agile », l'équipe d'audit doit apporter de nouvelles capacités au processus d'évaluation des risques qui lui permettent de tenir compte de l'environnement chaotique et exigeant décrit ci-dessus.

Par exemple, **les responsables de l'audit interne devront faire preuve de beaucoup plus de flexibilité pour évaluer et comprendre un risque.** Ce qui peut se traduire par un renforcement des communications, d'une part avec les managers de la première ligne de maîtrise pour comprendre quelle est la menace opérationnelle et, d'autre part, avec la deuxième ligne de maîtrise pour comprendre la manière dont l'organisation a essayé de gérer ces risques jusqu'à présent.

Cela peut aussi se traduire par un dialogue accru avec les autres comités du Conseil, outre le comité d'audit. On ne saurait reprocher aux comités d'audit de penser avant tout au reporting financier et à la conformité réglementaire ; c'est leur travail. Mais ces risques n'ont rien à voir avec des risques stratégiques plus importants, et ce ne sont pas non plus des objectifs stratégiques. (En fait, ce sont des objectifs que l'entreprise doit atteindre afin de pouvoir poursuivre ces objectifs stratégiques plus importants).

Point d'attention

Norme 2120 : Management des risques

L'audit interne doit évaluer l'efficacité des processus de management des risques et contribuer à leur amélioration.

2120.A1 – L'audit interne doit évaluer les risques afférents à la gouvernance, aux opérations et aux systèmes d'information de l'organisation au regard de :

- l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation ;
- la fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ;
- l'efficacité et l'efficience des opérations et des programmes ;
- la protection des actifs ;
- le respect des lois, règlements, règles, procédures et contrats.

Évaluation des menaces par les directeurs généraux

Une étude menée auprès de quelque 1 300 dirigeants d'entreprise dans 85 pays montre que leur point de vue affecte à la fois les risques stratégiques de l'organisation et la vision du Conseil.

Selon le [rapport](#) de la 21^{ème} étude « CEO Survey » de PWC, « les dirigeants d'entreprise dans le monde entier sont de plus en plus préoccupés par des menaces sociétales plus larges, telles que l'incertitude géopolitique, le terrorisme et le changement climatique, plutôt que par des risques directs comme l'évolution du comportement des consommateurs ou l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché ».

En outre, PwC signale que les promesses et les dangers de l'intelligence artificielle inquiètent les dirigeants.

Les cinq principales menaces évaluées par les dirigeants sont :

1. Une réglementation excessive.
2. Le terrorisme.
3. L'incertitude géopolitique.
4. Les cyber-menaces.
5. Le manque de compétences clés et le rythme des changements technologiques (à égalité).

Il est intéressant de noter que la menace d'une réglementation excessive se maintient à la première position depuis que la question a été posée pour la première fois en 2008. A l'inverse, d'autres menaces progressent, comme le terrorisme, qui a fait un bond de la 12^e à la 2^e place.

Quels sont les risques qui préoccupent les administrateurs ? Examinons les cinq risques majeurs identifiés dans une étude menée par Protiviti et l'Université de l'Etat de Caroline du Nord auprès de quelque 700 administrateurs et cadres dirigeants à travers le monde.

1. L'incapacité à comprendre les technologies de rupture ou à suivre leur évolution rapide.
2. La résistance au changement au sein de l'organisation, ce qui peut contrarier les efforts visant à améliorer les opérations.
3. La cybersécurité.
4. Les changements de la réglementation.
5. L'aversion au sein de l'organisation à identifier, signaler ou faire remonter les principaux risques.

De même, les cinq premières préoccupations qui ressortent d'une [récente enquête](#) réalisée par la NACD (*National Association of Corporate Directors*) auprès d'administrateurs de sociétés cotées sont :

1. les changements significatifs dans le secteur ;
2. les modèles économiques en disruption ;
3. l'évolution de la conjoncture mondiale ;
4. la cybersécurité ;
5. la concurrence pour attirer les talents.

Vous remarquerez que la conformité réglementaire n'en fait pas partie. Elle arrive en neuvième position.

Pour évaluer des problématiques comme celles identifiées dans ces deux études, **les responsables de l'audit interne devront tirer profit des personnes pertinentes pour identifier clairement les risques.** En d'autres termes, ils devront collaborer avec les managers de la première ligne de maîtrise et ceux de la seconde ligne de maîtrise, probablement après avoir échangé avec des comités du Conseil auxquels ils ont rarement eu affaire par le passé. Les responsables de l'audit interne pourraient avoir besoin de recourir à une expertise externe pour des missions spécifiques, comme celles sur les risques liés à la cybersécurité ou sur les procédures de gouvernance des données.

La bonne nouvelle est qu'il semble que ces échanges aient déjà lieu. Dans l'enquête Pulse, 58% des répondants ont cité les nouvelles collaborations avec d'autres lignes de maîtrise comme un moyen d'accroître l'agilité de leur fonction.

Mais, plus concrètement, les responsables de l'audit interne **devront aussi combiner de manière adéquate talent humain et technologie pour analyser les risques rapidement.** Par exemple, un manager opérationnel pourrait accueillir favorablement l'idée d'un projet d'analyse de données pour améliorer la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin de mieux gérer la volatilité et les fluctuations des coûts. (A noter que cet exemple redéfinit une mission traditionnelle de l'audit comme un moyen d'atteindre un objectif stratégique).

L'équipe d'audit devra apprendre à travailler avec les opérationnels pour comprendre le processus, savoir où trouver l'expertise en analyse de données afin de l'étudier et identifier la part de la mission qui relève de purs problèmes de test pouvant être co-réalisés ou délégués à un robot (ou processus automatisé).

Agilité et innovation en pratique

Dans un monde où les budgets sont limités, les cadres dirigeants surmenés et les exigences réglementaires élevées, les fonctions d'audit interne devront largement évoluer pour parvenir à cet idéal d'agilité et d'innovation.

Premièrement, **les dispositifs de contrôle interne solides seront toujours aux fondements de l'agilité et de l'innovation.** Les dispositifs de contrôle interne génèrent les données qui déterminent tout le reste ; si ces dispositifs sont défaillants, l'organisation risque d'avoir des données incorrectes, ce qui fausse les résultats. La manière dont sont conçus et testés les dispositifs de contrôle interne pourrait changer radicalement dans les années à venir, mais les responsables de l'audit interne n'oublie jamais que dans *un monde gouverné par les données, une gestion robuste des données est cruciale* – et cela passe par des dispositifs de contrôle interne solides.

Deuxièmement, **d'une gestion robuste des données peut découler une solide analyse des données.** Les responsables de l'audit interne devront recruter ou former les talents nécessaires pour analyser les données utilement, et ce n'est pas une tâche facile. Sans les compétences collectives requises, l'audit interne aura besoin de s'appuyer sur des auditeurs spécialisés dans les SI, la DSI et, le cas échéant, l'équipe dédiée que l'organisation a mise en place pour l'analyse de données.

Dans un [document de travail](#) de 2018 fondé sur des centaines de cas d'utilisation de l'intelligence artificielle dans le monde entier, McKinsey Global Institute (MGI) s'est intéressé aux techniques « d'apprentissage profond » de l'intelligence artificielle, notamment l'apprentissage par le renforcement, les réseaux de neurones à propagation avant, les réseaux de neurones récurrents, les réseaux de neurones convolutionnels et les réseaux antagonistes génératifs. L'utilisation de techniques traditionnelles d'analyse de données est importante. Selon le MGI, l'intelligence artificielle peut apporter une valeur ajoutée aux techniques d'analyse de données classiques existantes utilisées dans l'organisation. Le MGI estime qu'en moyenne, tous secteurs confondus, l'intelligence artificielle a le potentiel d'augmenter de 62 % la valeur créée par des techniques d'analyse traditionnelles.

Troisièmement, **des analyses solides donnent à la fonction d'audit interne les moyens de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques.** Les tests traditionnels déterminent seulement si un processus fonctionne dans le cadre des dispositifs de contrôle prescrits ; les analyses de données permettent à l'équipe d'audit interne d'améliorer ce processus. Mais pour profiter pleinement de cette capacité, la

fonction d'audit devra travailler avec des équipes qui connaissent ces processus, ce qui, à nouveau, souligne l'importance de nouvelles collaborations avec d'autres entités de l'organisation.

De bien des façons, l'innovation et l'agilité sont interdépendantes. Pour changer d'orientation et faire face aux risques émergents rapidement (autrement dit, pour être agiles), les responsables de l'audit interne devront soulager leurs fonctions des lourdes tâches de test et de documentation ; ce qui implique l'adoption de nouvelles technologies innovantes comme la robotisation des processus pour automatiser les tâches de routine de l'audit interne, ou l'intelligence artificielle pour automatiser l'analyse des preuves d'audit.

Pour améliorer les processus et aider l'entreprise à réaliser ses objectifs stratégiques (autrement dit, à innover), les responsables de l'audit interne devront tisser de nouveaux liens avec les administrateurs et les managers opérationnels (c'est-à-dire, être agiles).

Il est intéressant de souligner l'une des conséquences de l'attention portée à l'innovation et l'agilité : plus un projet d'audit est avant-gardiste, plus il sera facile d'attirer ou d'impliquer des talents en dehors de la fonction d'audit pour obtenir leur aide. Cela se vérifie au niveau de la direction, car la direction générale et les managers voient la manière dont la fonction d'audit pourrait les aider à résoudre leurs problèmes, et au niveau des collaborateurs. Les opérationnels doivent réaliser que l'audit interne s'attaque à des problèmes qui les concernent, et ce en recourant à de nouvelles méthodes.

Agir maintenant

La bonne nouvelle, c'est que les responsables de l'audit interne avant-gardistes ont préparé le terrain. Leur attention s'est tournée vers la gouvernance des données. Ils ont mené les premières expériences en matière d'analyse de données et de collaboration avec les première et deuxième lignes de maîtrise. Et surtout, ils ont pu bénéficier de l'appétence de leur Conseil à ce sujet. (Une dernière statistique : seuls 21 % des répondants à l'enquête Pulse estiment que leur Conseil a des attentes beaucoup trop traditionnelles à l'égard de l'audit interne).

La voie vers l'agilité et l'innovation peut être tortueuse, semée d'embûches, d'impasses et de faux départs. Quoi qu'il en soit, l'alternative est un audit lent et conventionnel – et une telle fonction ne pourra pas survivre dans le monde qui nous attend. Voici quelques pistes de progression :

- Commencer par un changement d'état d'esprit. Pour se préparer aux opportunités qui accompagnent l'agilité et l'innovation, et pour les exploiter, l'audit interne doit recentrer les processus, repenser ses ressources et se repositionner.
- Jauger l'appétence du Conseil quant au rôle de l'audit interne au regard des objectifs et des risques stratégiques. Poser des questions potentiellement

difficiles sur le rôle que le comité d'audit joue dans les risques stratégiques et sur les autres comités qui pourraient jouer un rôle de premier plan.

- Réfléchir à la feuille de route concernant les technologies qui permettront à l'audit interne de devenir plus agile et innovant. L'équipe a-t-elle adopté les documents de travail électroniques ? L'automatisation des processus est-elle réalisable ? L'équipe utilise-t-elle une plateforme collaborative en ligne qui permet à chacun de travailler à distance ?
- Réfléchir à la feuille de route concernant les ressources qui permettra à l'audit interne de devenir plus agile et innovant. Comment l'équipe d'audit peut-elle favoriser l'émergence d'une fonction d'analyse de données solide ? Quelles activités d'audit traditionnelles pourraient être co-traitées avec des prestataires externes ou entièrement automatisées ?
- Travailler avec la première ligne de maîtrise pour identifier les risques liés à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Envisager des façons de mettre le pouvoir de l'analyse de données au service de la réalisation de ces objectifs. Élaborer des projets d'audit qui peuvent inciter des talents dans les fonctions SI ou opérationnelles à travailler avec l'audit interne.

Points de vue en provenance de l'Ouganda

À la 13^{ème} conférence annuelle nationale de l'audit interne de l'IIA Ouganda en avril 2018, Juma Kimori, le vice-président de l'IIA Tanzanie a souligné qu'une fonction d'audit agile est conforme aux Principes fondamentaux pour la pratique professionnelle de l'audit interne de l'IIA qui stipulent que *l'audit interne est perspicace, proactif et orienté vers le futur.*

M. Kimori est responsable de l'audit interne chez NMB Bank Plc, où il dirige 34 auditeurs internes. « Un leadership efficace est crucial pour le futur et la survie de la profession d'audit interne et de l'organisation » affirme M. Kimori, « et cela signifie qu'en plus de leurs responsabilités quotidiennes, les responsables de l'audit interne doivent avoir conscience de ce qu'il se passe dans les environnements interne et externe de l'organisation ».

Mais cette prise de conscience seule ne suffit pas. M. Kimori souligne que l'agilité implique d'être suffisamment vif pour agir rapidement dès que celle-ci a eu lieu. Cela signifie que l'audit interne doit être prêt à réagir rapidement aux changements dans la stratégie ou dans les priorités de l'organisation, dans le paysage concurrentiel et dans l'environnement réglementaire.

Alors que les fonctions d'audit interne dans les grandes organisations internationales peuvent avoir plus de ressources pour soutenir un audit interne agile, leur taille et leur complexité impliquent aussi que le responsable de l'audit interne doit suivre un grand nombre de variables liées à l'environnement économique à la fois interne et externe.

M. Kimori en conclut que les responsables de l'audit interne doivent introduire de la flexibilité dans le plan d'audit, s'assurer que les processus d'audit sont allégés et accélérer le cycle d'audit et la livraison des résultats.

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'*Institute of Internal Auditors* (IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 190 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org

Clause de non-responsabilité

Les opinions exprimées dans les Perspectives internationales ne sont pas nécessairement celles des auteurs ayant collaboré à l'élaboration du présent document ni celles des collaborateurs.

Copyright

Copyright © 2018 de l'Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

