

Deloitte.

Samson Bélaïr/Deloitte & Touche

Un audit mieux informé
Comment transformer
l'audit interne par
l'analytique de données



Pourquoi l'analytique et pourquoi maintenant?

Les méthodes d'audit interne traditionnelles ont bien rempli leur fonction pendant des décennies. Cependant, à mesure que le milieu des affaires se complexifie et que cette évolution s'accélère, les organisations touchées – la plupart – commencent à se servir de techniques avancées d'analytique de données pour mieux cerner et gérer les risques, et approfondir la connaissance de l'organisation.

Des fonctions d'audit interne de premier plan adoptent les derniers outils de visualisation et techniques d'exploration de données afin de réagir de façon plus dynamique aux risques, d'approfondir l'analytique des données organisationnelles et de présenter des informations factuelles pertinentes. L'analytique décisionnelle promet d'améliorer le processus d'audit interne de manière extraordinaire. Pour remplir cette promesse, il est essentiel de poser les bonnes questions et d'intégrer l'analytique à la culture de la fonction d'audit interne tout en tenant compte du processus de planification ainsi que des objectifs opérationnels et stratégiques globaux de l'organisation.



Avant de pouvoir réussir la mise en œuvre de l'analytique, il est toutefois indispensable de comprendre ce en quoi elle consiste ou ne consiste pas. L'analytique n'est pas une technique, mais un concept. Elle désigne l'utilisation de certains processus et de certaines techniques et compétences pour étudier et évaluer les activités de l'entreprise. Elle peut servir à orienter la planification, à acquérir des connaissances et à optimiser le cycle de vie de l'audit interne. La pratique de l'analytique, qui permet d'orienter la prise de décisions, fait largement appel aux données, à l'analyse statistique et quantitative, à la modélisation descriptive et prédictive, ainsi qu'à la gestion basée sur les faits. Une initiative d'analytique met à contribution plusieurs disciplines : méthode d'analytique, outils d'analyse, gestion de la performance, statistique descriptive, analyse exploratoire, analyse confirmatoire et gestion des données. Ensemble, ces disciplines apportent un éclairage sur la situation actuelle ainsi qu'un éclairage rétrospectif et prospectif.

Plusieurs facteurs expliquent l'utilisation croissante de l'analytique par les fonctions d'audit interne. Le premier est l'explosion des volumes de données, structurées et non structurées, qui a entraîné des innovations dans la capture et la présentation de ces données. Les attentes croissantes des principales parties prenantes par rapport à la nature et à la valeur des données produites dans le cadre du processus d'audit interne constituent le deuxième facteur. À mesure que le milieu des affaires se complexifie, les parties prenantes ont besoin d'informations approfondies et de faits clairement énoncés pour fonder leurs décisions, générer une valeur ajoutée et gérer les risques de manière dynamique.

Les limites inhérentes aux techniques traditionnelles sont un autre facteur incitant les organisations à adopter l'analytique dans le cadre du processus d'audit interne. Dans le passé et encore aujourd'hui, les techniques étaient surtout fondées sur le contrôle par sondage des données contenues dans les systèmes des entreprises, ce qui ne donnait qu'un aperçu épisodique, rétrospectif et limité des anomalies, des défaillances des contrôles ou encore des risques. Dans l'environnement complexe d'aujourd'hui, toutefois, il est essentiel de cerner tous les faits pertinents et d'approfondir l'analyse des données organisationnelles; on ne peut pas se limiter à des contrôles par sondage qui pourraient ne pas refléter fidèlement la réalité ou les risques. L'analytique permet au processus d'audit interne d'évoluer pour passer d'examen épisodiques à des analyses prospectives dynamiques et continues.

L'analytique, déjà utilisée dans de nombreuses fonctions de l'entreprise – finances, gestion de la main-d'œuvre, gestion de la chaîne d'approvisionnement, gestion des relations clients, etc. – peut aider à satisfaire ces attentes. L'intégration de l'analytique au processus d'audit interne permettrait de passer des activités d'audit interne traditionnelles à un environnement axé sur une analyse et une surveillance des risques plus élaborées. En tirant parti de la puissance de l'analytique, le processus d'audit interne peut produire des données et des conclusions permettant aux responsables de passer rapidement à l'action et de prendre des décisions plus efficaces en temps utile.

Les avantages de l'analytique d'audit

L'analytique répond aux questions des décideurs selon trois points de vue – passé, actuel et futur – pour apporter un éclairage sur la situation actuelle ainsi qu'un éclairage rétrospectif et prospectif. Cela peut aider leurs utilisateurs à poser des questions telles que : « Qu'est-ce qui est arrivé et pourquoi? », « Quel est le problème et quelles mesures dois-je prendre pour le résoudre? » « Qu'arrivera-t-il si ces tendances se poursuivent? », et la dernière, mais non la moindre : « Quelle est la meilleure/pire chose qui pourrait arriver? » Cette capacité de prévision de l'analytique soutient le passage des méthodes de planification traditionnelles statiques vers une planification dynamique de l'audit axée sur les risques.

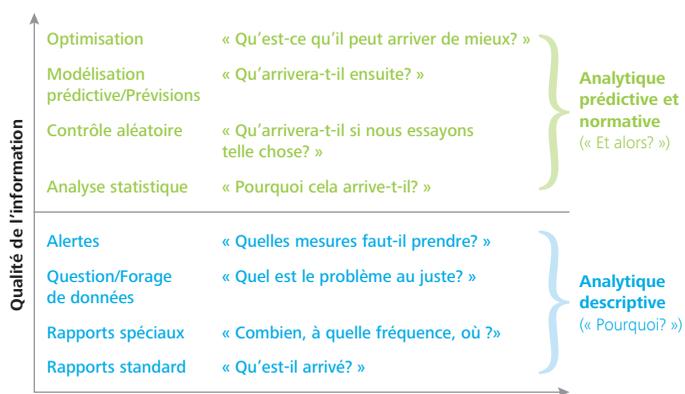
Le fait que la haute direction et le comité d'audit s'attendent à ce que la fonction d'audit interne appuie l'entreprise en présentant des informations plus approfondies et une valeur ajoutée de manière plus efficace et efficiente constitue peut-être l'un des plus grands défis auxquels fait face cette fonction de nos jours. Parmi les attentes les plus difficiles à combler figurent les suivantes :

- Être plus efficace et en faire plus avec moins;
- Déterminer les risques et y réagir plus efficacement;
- Présenter une analyse plus solide et efficace des principaux enjeux;
- Offrir des informations plus pertinentes et applicables;
- Être la force motrice du changement au sein de l'entreprise.

La solution à ces défis consiste à appliquer les techniques analytiques au processus d'audit interne. De fait, nous croyons que l'analytique transformera cette fonction. L'utilisation de techniques analytiques pour évaluer la conformité aux contrôles, aux règles commerciales et aux politiques organisationnelles – ce qui peut engendrer des économies de coûts à long terme et accroître l'efficacité de l'audit – en est un exemple. Les auditeurs internes peuvent ainsi

centrer leurs efforts non pas sur les processus d'audit manuels, mais sur les secteurs les plus bénéfiques pour l'organisation. En appliquant des outils et des techniques analytiques, les auditeurs internes peuvent aider leurs partenaires d'affaires à acquérir une meilleure compréhension de leurs données, de leurs systèmes et de leurs processus, et à savoir poser de nouvelles questions plus complexes sur leurs activités (ainsi qu'à y répondre). Ils peuvent passer des questions de type « Que devons-nous faire? » à celles de type « Que devons-nous savoir? ».

Figure 1 : La valeur de l'information



Le changement est subtil, mais puissant. Par exemple, au lieu de simplement se demander ce qui est arrivé, les entreprises peuvent faire des analyses prospectives pour acquérir des connaissances sur ce qui pourrait arriver; elles peuvent aussi formuler de nouvelles questions qui leur permettront d'obtenir les renseignements nécessaires pour modéliser l'avenir. Pour ce faire, elles peuvent utiliser leurs données ainsi que des outils analytiques simples afin d'établir des modèles et d'effectuer des analyses d'hypothèses ou par simulation.

Les avantages de l'analytique pour l'audit interne

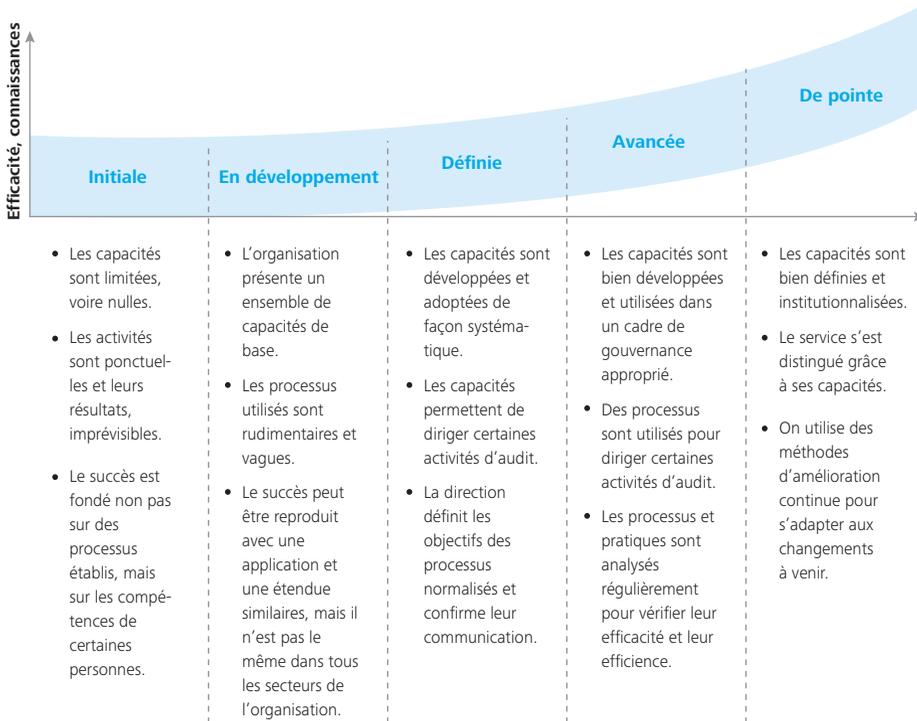
Les chefs de file tirent une multitude d'avantages de l'application de l'analytique au processus d'audit interne. Parmi ces avantages figure l'acquisition de connaissances nouvelles plus approfondies sur des enjeux opérationnels et stratégiques grâce aux techniques et aux outils analytiques; il est ainsi possible de comprendre ce qui se passe et ce qui pourrait arriver dans un environnement de plus en plus complexe. Par l'utilisation de techniques analytiques, les équipes d'audit interne peuvent accroître la valeur produite en réduisant les coûts, tout en élargissant l'étendue de l'audit et en mettant davantage l'accent sur les risques. Ce faisant, on améliore considérablement l'efficacité de l'audit.

L'intégration de l'analytique à la fonction d'audit interne est un processus d'amélioration continue. La figure 2 illustre un modèle de maturité pour l'analytique d'audit interne.

La gestion des risques est l'un des principaux secteurs où les organisations choisissent de faire appel à l'analytique. Celle-ci permet de mieux détecter les risques par l'application de techniques de modélisation exploratoire et prédictive, ainsi que par l'automatisation des tâches de routine, qui accélère l'évaluation des risques. Cette capacité à privilégier les risques complexes et importants aide les entreprises à cerner et à prendre en main plus rapidement les risques actuels et émergents; elle leur permet aussi d'obtenir davantage d'informations en temps plus opportun pour prendre des décisions et des mesures à l'égard de ces risques. Cela permet ensuite à la direction de les surveiller et de les atténuer rapidement, ainsi que d'exécuter en temps plus utile des décisions quantitatives et qualitatives à leur égard.

Les entreprises intégrant l'analytique au processus d'audit interne peuvent utiliser les meilleures informations et capacités de prise de décisions qui en résultent pour passer d'une planification épisodique statique à une planification dynamique faisant appel à des méthodes de surveillance continue et de modélisation prédictive. En d'autres mots, elles peuvent optimiser l'allocation des ressources selon les besoins et examiner les problèmes potentiels de manière plus approfondie pour faire en sorte que la prise de décisions ne se limite plus à éteindre les feux et qu'elle passe en mode proactif. L'analytique permet aussi aux entreprises de réduire les coûts du processus d'audit interne par l'automatisation des tâches. L'utilisation de l'analytique pour automatiser les activités routinières du processus d'audit interne et approfondir l'examen des questions plus complexes permet aux entreprises d'effectuer en temps plus utile et à moindre coût un contrôle de la conformité aux politiques, aux procédés et aux règlements.

Figure 2 : Un modèle de maturité pour l'analytique d'audit



Mise en application

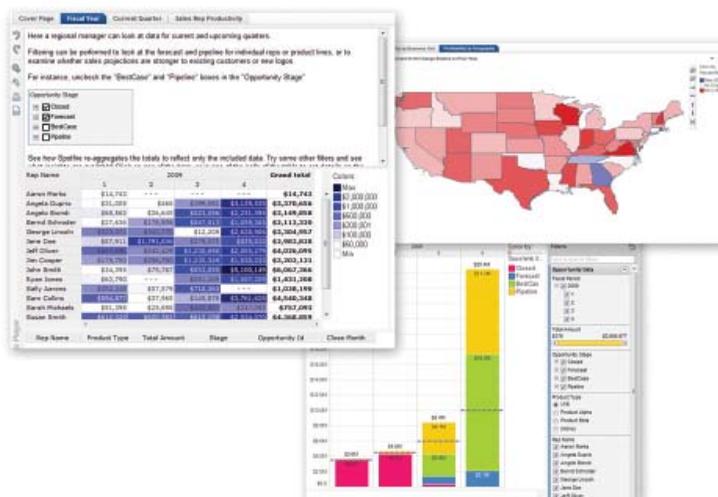
Les auditeurs internes et leurs partenaires d'affaires ont de plus en plus besoin de voir les données. Celles-ci constituent le fondement de la prise de décisions, et les feuilles de calcul ne permettent plus de transmettre le message voulu : les analystes ont besoin de couleurs, de formes et de mouvement dans l'espace et le temps. Diverses technologies disponibles de nos jours mettent l'information à la disposition de l'utilisateur. L'objectif est de transmettre plus facilement l'analyse aux décideurs.

L'application d'une analyse inductive produite grâce à une carte de Kohonen (à auto-organisation) en constitue un excellent exemple. Les techniques utilisant des cartes de Kohonen et d'autres mécanismes d'agrégation peuvent être employées avec une grande variété de variables afin de classer par catégories les repères pour les entités auditées au sein de l'organisation. On peut ensuite appliquer des algorithmes de détection d'anomalies fondés sur des techniques de réseaux neuronaux pour examiner les entités qui s'écartent de ces repères au sein de leur catégorie.

Une analyse de ce type fera ressortir les valeurs aberrantes et permettra de diriger les activités d'audit vers les secteurs les plus à risque. Il s'agit d'une analyse particulièrement efficace des risques dans les divers emplacements géographiques et les activités à l'étranger, mais elle peut aussi servir à analyser des secteurs aussi divers que la perte de chiffre d'affaires et les risques de santé et de sécurité au travail.

On peut également appliquer l'analytique dans le cas d'algorithmes de détection des fraudes et d'identification des écarts; ceux-ci sont souvent fondés sur des mécanismes de détection des anomalies. On peut se servir d'innombrables techniques : cotation logique des risques, arbres de décision, analyse des liaisons stochastiques, etc. L'application combinée de ces techniques permet de détecter les transactions qui sont le plus susceptibles de présenter des caractéristiques inhabituelles ou de faire l'objet de fraude. L'automatisation et la programmation plus poussées de ces tâches de routine permettent à la fonction d'audit interne de passer à la détection automatisée et aux audits fondés sur l'analyse des écarts.

Figure 3 : Tableaux de bord contre l'analytique durable



Diverses technologies disponibles de nos jours mettent l'information à la disposition de l'utilisateur. L'objectif est de transmettre plus facilement l'analyse aux décideurs.



Le dernier défi :
soutenir l'analytique

Comme l'illustre l'application de la surveillance continue au processus d'audit interne, l'analytique est un parcours et non une fin en soi. Les organisations ayant maîtrisé les procédés analytiques dans le but d'améliorer l'efficacité des processus, des analyses et de la prise de décisions peuvent en étendre la puissance pour conserver leur compétence. Pour ce faire, il suffit d'appliquer les sept principes de l'analytique durable énoncés ci-dessous. Ces principes permettent d'accélérer l'adoption de l'analytique par l'ensemble de l'entreprise et de saisir la pleine valeur des données organisationnelles.

1. **Partir de là où l'on est** : évaluer ses capacités actuelles et définir les lacunes. Mettre l'accent sur ce qui est à portée de main et définir une voie à suivre à long terme.
2. **Poser des questions « croustillantes »** : savoir quelles sont les plus importantes pour son secteur, sa stratégie et ses priorités.
3. **Améliorer la détection des signaux** : détecter les signaux mieux et plus rapidement, et bien y réagir sans tarder sont les clés de l'avantage concurrentiel.
4. **Accélérer l'obtention d'informations précieuses par l'automatisation** : automatiser leur diffusion à la direction ainsi qu'aux processus opérationnels et analytiques.
5. **Obtenir la participation des parties intéressées et faire preuve d'imagination** : il s'agit de produire les informations dont les gens ont besoin – sous la forme requise – pour prendre des décisions fondées sur des faits.
6. **Développer une culture axée sur les faits** : intégrer des capacités analytiques aux processus de prise de décisions en respectant son style.
7. **Adapter l'analytique** : choisir les techniques statistiques et analytiques convenant à une situation donnée.

L'analytique durable est un parcours et non un projet. Une organisation qui veut poursuivre ses efforts dans ce sens doit être prête à faire face aux changements. L'analytique doit devenir partie intégrante de l'organisation. Les outils et techniques analytiques doivent être intégrés aux secteurs générateurs de valeur ajoutée et les soutenir. Il est également important de surveiller tous les signaux quotidiens au sein de l'organisation et d'utiliser l'information ainsi recueillie pour apporter un éclairage sur la situation actuelle ainsi qu'un éclairage rétrospectif et prospectif, et comprendre ainsi ce qui se passe réellement dans l'ensemble de l'entreprise.

La direction doit être en mesure de faire preuve de créativité dans la résolution de problème. Elle doit poser les bonnes questions et être prête à utiliser de nouvelles données ainsi qu'à mettre en balance les faits et son intuition lors de la prise de décisions. Enfin, les outils et techniques analytiques doivent correspondre à l'orientation stratégique globale de l'organisation et la soutenir; ils doivent aussi aider l'organisation à détecter les problèmes et contraintes qui entravent sa croissance et sa performance ainsi qu'à y faire face et à les gérer.

Personnes-ressources

National

Terry Hatherell

Leader national des risques d'entreprise et leader mondial de l'audit interne, Amériques
416-643-8434
thatherell@deloitte.ca

Janet Lewell

Leader nationale de la gestion des risques liés aux données
416-775-8568
jlewell@deloitte.ca

Vancouver

Jeff Erdman

Associé délégué
jerdman@deloitte.ca

Winnipeg

Dave Sachvie

Associé
dsachvie@deloitte.ca

Montréal

Michel Maisonneuve

Associé
mmaisonneuve@deloitte.ca

Calgary

Rick Whitehead

Associé délégué
rwhitehead@deloitte.ca

Toronto

Neil Brown

Associé
neibrown@deloitte.ca

Atlantique

Barbara Leaman

Associée déléguée
baleaman@deloitte.ca

Edmonton

Don MacPherson

Directeur principal
donmacpherson@deloitte.ca

Darren James

Associé
djames@deloitte.ca

Regina

Dailene Kells

Associée déléguée
dkells@deloitte.ca

Ottawa

Keith Davis

Associé
keidavis@deloitte.ca

La présente publication de Deloitte ne prétend fournir aucun conseil ou service dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit et de la fiscalité, ni aucun autre conseil ou service professionnel. Cette publication ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisée pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu.

Deloitte, ses sociétés affiliées et les sociétés qui lui sont liées ne sont aucunement responsables de toute perte que subirait une personne ou une entité parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers grâce à un effectif de plus de 8 000 personnes réparties dans 56 bureaux. Au Québec, Deloitte exerce ses activités sous l'appellation Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. Deloitte & Touche 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.