NUMÉRO 14
JUIN • 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Dossier

DATA ANALYTICS : VERS UN AUDIT ET UN CONTRÔLE INTERNES 2.0

22

Nouveaux outils

BLENDED LEARNING, LA SOLUTION HYBRIDE

34

Rencontre

« APPRENDRE À PENSER PLUS »

LUC DE BRABANDERE, PHILOSOPHE D'ENTREPRISE

18

Actualité

LES 5ES TROPHÉES DE LA MAÎTRISE DES RISQUES

08

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes
UNION FRANCOPHONE UFAI DE L'AUDIT INTERNE
The Institute of Internal Auditors

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes
NUMÉRO 14
JUIN 2018

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 14 – Juin 2018
ÉDITEUR L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)
Association Loi 1901 – 98 bis, boulevard Haussmann – 75008 Paris (France) –
Tél. : 01 40 08 48 00 – Mel : institut@ifaci.com – Internet : www.ifaci.com
DIRECTEUR DE PUBLICATION Jean-Marie Pivard
RESPONSABLE DE LA RÉDACTION Philippe Mocquard
RÉDACTEUR EN CHEF Romain Fonsanou
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Tommaso Capurso - Antoine de Boissieu - Paul-Henri Mézin.
COMITE DE LECTURE Tommaso Capurso, Beatrice Ki-Zerbo, Daniel Lebel, Virginie Masurel
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
IMPRESSION L'Encrier, 19 rue Michel de l'Hospital, 92130 Issy-les-Moulineaux
ABONNEMENT Michèle Azulay - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : mazulay@ifaci.com
Revue trimestrielle (4 numéros par an) – ISSN : 2427-3260
Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Couverture et pages « Rencontre » : Samuel Kirszenbaum
Istock, Getty images, Shutterstock

05 Éditorial
PAR JEAN-MARIE PIVARD
PRÉSIDENT DE L'IFACI

06 En bref

08 Actualité
LES TROPHÉES DE LA MAÎTRISE DES RISQUES 2018
À LA RENCONTRE DES DIRECTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES DU SECTEUR TECHNOLOGIQUE : CRITEO
LE RISQUE ITALIEN
LE CODE BRITANNIQUE

16 Tendances

18 Rencontre
LUC DE BRABANDERE
« PHILOSOPHIE, CRÉATIVITÉ ET INNOVATION »

22 Dossier
DATA ANALYTICS : VERS UN AUDIT ET UN CONTRÔLE INTERNES 2.0
24 DATA ANALYTICS, UN OUTIL DE POINTE AU SERVICE DE L'AUDITEUR
26 UN ATOUT DE COMPÉTITIVITÉ FACE AUX ACTEURS DU NUMÉRIQUE
28 BIG FOUR ET DATA ANALYTICS : UNE ASSOCIATION INÉVITABLE ET PROFITABLE
30 L'I.A. POUR ACCÉLÉRER L'EXPLORATION DES DATAS

32 Idées & stratégies
INTÉGRATION ET GESTION DE RESSOURCES EXTERNES

33 Vu & lu sur Workplace

34 Nouveaux outils
LE BLENDED LEARNING

36 La profession vue par...
LA LAURÉATE DU PRIX OLIVIER LEMANT

37 Point de vue
« HUMAN ANALYTICS »

38 Formations

Les articles sont présentés sous la responsabilité de leurs auteurs.
Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur, ou de ses ayants droits, ou ayants cause, est illicite (loi du 11 mars 1957, alinéa 1er de l'article 40).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code Pénal.

IMPRIM'VERT® Cette revue est imprimée avec des encres végétales
PEFC 10-31-2009 Certifié PEFC Pefc-france.org

acl

LOI SAPIN II
L'AFA A DÉBUTÉ SES CONTRÔLES

ÊTES-VOUS PRÊTS ?

GRÂCE À ACL,
GARANTISSEZ LA QUALITÉ ET L'EFFICACITÉ DES PROCÉDURES MISES EN OEUVRE.

Disposez d'une vision unifiée et contrôlez en temps réel les risques de fraudes et de corruption au sein de votre organisation !

Nos solutions de détection vous accompagnent dans le suivi et la résolution des défaillances à travers une plateforme intégrée offrant une cartographie dynamique de vos risques. Digitalisez vos processus d'audit interne et réduisez vos risques de sanctions et pénalités grâce à nos outils performants.

POUR PLUS D'INFORMATIONS, CONTACTEZ :
MOCTAR_DIABY@ACL.COM | FR.ACL.COM

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

LE DATA ANALYTICS AU SERVICE DE LA MAÎTRISE DU RISQUE

Visualiser les stocks consolidés des filiales à l'étranger, analyser 100% des données sur un périmètre d'audit défini, détecter en temps quasi réel des transactions frauduleuses, qui n'en a jamais rêvé ? Telles sont les possibilités qu'offre le data analytics, avec à la clé un gain de temps et d'argent précieux.
Plus que des promesses, il s'agit d'ores et déjà d'une réalité dans certaines entreprises.
Si les banques et assurances ont été précurseures dans l'usage de solutions data analytics, celles-ci se répandent rapidement à d'autres secteurs d'activité.

Pour autant, attention à ne pas se précipiter par effet de mode : pas de data analytics sans un certain nombre de prérequis, à commencer par un certain niveau de maturité des SI. Le déploiement et l'usage de telles solutions doivent être pleinement réfléchis et intégrés à la stratégie d'un service d'audit ou de contrôle interne pour donner des résultats à la hauteur des espérances.

Comprendre le data analytics, ses usages, les bénéfices pour nos professions, mais aussi ses limites : voilà précisément ce que nous vous proposons dans le nouveau numéro d'Audit, Risques & Contrôle. Ne parlions nous pas dans le dossier du magazine précédent (consacré à la formation continue) du besoin de s'adapter, aux nouveaux outils entre autres ? Et bien voici le premier challenge, qui pourrait se révéler une formidable opportunité pour nous de réinventer nos métiers et de nous consacrer aux activités créatrices de valeur.

Et si la technologie est tout autant un défi qu'une réponse aux nouveaux enjeux professionnels, il serait dommage de mettre de côté nos capacités de réflexion. Qui serait mieux placé pour en parler que Luc de Brabandere, philosophe des entreprises au parcours atypique s'il en est. Dans ce numéro axé outils, il nous invite à une prise de recul sur notre rôle dans les entreprises. Quelle place pour la créativité dans l'audit et le contrôle internes ? Pour quelle finalité ?

Vous le voyez, entre solutions technologiques et intellect, les sujets invitant à la réflexion sur notre avenir sont nombreux. Bonne lecture de ce nouveau numéro.

En bref

CORRUPTION : LES MAUVAIS ÉLÈVES DU RAPPORT EY

Le cabinet international EY, qui publie chaque année son rapport international sur la corruption et la fraude touchant les entreprises, vient de rendre ses conclusions. Les pays les plus concernés par des problèmes de corruption dans l'univers professionnel sont : le Brésil, la Colombie, le Nigeria, le Kenya… Les premiers pays cités du continent européen sont Chypre (7e), l'Ukraine (9e), l'Italie (11e), la Hongrie (12e). La France est en 35e position, l'Allemagne 53e.

En savoir plus : https://fraudsurveys.ey.com

LA FRANCE AUDITÉE… PAR L'AGENCE MONDIALE ANTIDOPAGE

« Système disciplinaire trop complexe », « trop lent », « nécessité de raccourcir les prises de décisions », de « revoir les procédures d'appel »… L'AMA (Agence mondiale antidopage) a décidé de réaliser le mois dernier un audit en bonne et due forme auprès de l'Agence française de lutte contre le dopage (AFLD). La délégation de l'AMA a passé en revue toutes les procédures de l'instance française, qui réalise environ 8 000 contrôles antidopage par an. La loi olympique, votée par le Parlement et promulguée le 26 mars, a par ailleurs donné neuf mois au gouvernement pour notamment *« parfaire la transposition en droit interne des principes du Code mondial antidopage »*.

LES PETITES ENTREPRISES PEINENT TOUJOURS À RECRUTER

Une étude (1) de Bpifrance et de l'institut Coe-Rexecode publiée en mai indique que 52% des PME considèrent que les difficultés de recrutement représentent le principal frein à leur croissance. Un chiffre en nette augmentation sur un an. En 2018, 86 % des entreprises interrogées ont des projets d'embauche, mais parmi elles, 61 % ont rencontré des difficultés pour recruter. Dans 81 % des cas, les dirigeants estiment ne pas trouver les candidats "adaptés" au poste à pourvoir.

(1) Enquête réalisée entre le 10 et le 18 avril 2018 auprès de 320 entreprises de moins de 250 salariés et réalisant moins de 50 millions d'euros de chiffre d'affaires.

PREMIÈRE TRANSACTION *« BLOCKCHAIN »* POUR HSBC

C'était a priori une opération financière banale – une lettre de crédit portant sur une cargaison de soja – mais la portée était évidemment symbolique. La banque HSBC a annoncé le 14 mai dernier avoir réalisé, en partenariat avec ING, sa première transaction sur une plateforme *« blockchain »*, la technologie mise au point pour les transactions sécurisées liées à la crypto-monnaie « Bitcoin » (voir *« Audit, Risques & contrôle »* N°13).

AGENDA / ÉVÉNEMENTS

CONFÉRENCE ANNUELLE IFACI

Les 15 et 16 novembre prochains, rendez-vous au Beffroi de Montrouge près de Paris pour la Conférence annuelle de l'IFACI, organisée en association avec l'AFAI, l'AFCE et le Cercle d'Ethique des Affaires.
Inscription sur : https://conference-ifaci-2018.com

INTEGRATED THINKING AWARDS 2018 : REMISE DES PRIX

Les sociétés lauréates de l'Édition 2018 des ITA seront dévoilées lors de la Cérémonie de remise des Prix qui se tiendra le mercredi 17 octobre 2018 au MEDEF à Paris.

LE MAGAZINE… EST AUSSI EN LIGNE !

Rendez-vous sur mag.ifaci.com pour consulter sur tous vos supports la version digitale du magazine.

PRIX OLIVIER LEMANT

L'IFACI a remis le Prix Olivier Lemant à Nadège Rispoli de l'IAE Aix en Provence pour son mémoire « L'audit de la protection des données personnelles à l'aune du Règlement Général sur la Protection des Données » (*voir également page 36*). Alan Pelletier, du Cnam, a reçu une Mention Spéciale du Jury du Prix Olivier Lemant pour son travail sur l'audit de la fraude dans les collectivités locales. Le prix Olivier Lemant est destiné à récompenser le meilleur mémoire de 3e cycle soutenu par un étudiant d'une université ou grande école partenaire de l'IFACI.

ISO 45001 : LA NOUVELLE NORME DE LA SANTÉ-SÉCURITÉ AU TRAVAIL

Publiée début mars, la nouvelle norme ISO 45001 est appelée à remplacer la norme OHSAS 18001 en matière de santé-sécurité et peut s'intégrer dans une démarche QSE.
Elle est destinée à permettre de prévenir les accidents du travail et les maladies professionnelles. Elle s'adresse à des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité : grands groupes, PME, TPE, administrations… Cette norme peut apporter *« une foule d'avantages corollaires, de la réduction des coûts d'assurance à l'amélioration du moral des employés, tout en continuant d'atteindre ses objectifs stratégiques »*, affirme Kristian Glaesel, responsable du groupe de travail chargé du développement de la norme.

VOS CONTRIBUTIONS SONT LES BIENVENUES !

Une envie de partager vos points de vue dans le magazine ? De faire bénéficier les lecteurs de vos connaissances ? N'hésitez pas à prendre contact avec l'équipe IFACI pour discuter de vos contributions.

ERRATUM

Dans notre numéro précédent, une erreur s'est glissée dans l'article de la page 24, « La Société Générale : les nouveaux défis de la formation ». Le titre de François Pousse est Inspecteur Principal, et non Inspecteur Général.

5E ÉDITION DES TROPHÉES DE LA MAÎTRISE DES RISQUES MICHELIN, RENAULT ET GRDF DISTINGUÉS

L'IFACI, l'AMRAE (Association pour le Management des Risques et des Assurances de l'Entreprise) et le cabinet Crowe ont récompensé pour la 5e édition les meilleurs dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques des plus grandes organisations françaises. Des résultats dévoilés le 15 mai dernier au Four Seasons Hotel George V à Paris.

Pour cette nouvelle édition des Trophées, l'accent a été mis sur la notion d'agilité, aujourd'hui vitale pour l'entreprise. Notamment afin de démontrer que les dispositifs de maîtrise du risque (audit interne, contrôle interne, gestion des risques), souvent perçus comme rigides, sont en réalité justement au service de l'agilité de l'entreprise et de sa capacité à faire face à l'évolution des enjeux opérationnels.
Le jury, composé d'experts indépendants (voir encadré) et présidé par Louis Schweitzer, Président d'Initiative France, a distingué trois lauréats.

Le jury :
- **Louis Schweitzer,** Président d'Initiative France, Président du Jury
- **Aymeric Le Chatelier,** EVP – Group Chief Financial Officer d'IPSEN
- **François-Régis Le Tourneau,** Corporate Supply Chain Standards and Prospective Director de L'Oréal
- **François Malan,** Directeur de la Gestion et du Contrôle des Risques de Nexity
- **Laurence Vandaele,** Directrice RSE du Groupe Nexans et Secrétaire Générale de la Fondation Nexans

MICHELIN, GRAND PRIX DU JURY

Pour le Grand prix du jury, c'est « l'engagement et l'implication forte du Comité Exécutif dans le dispositif de maîtrise des risques du groupe » de l'entreprise lauréate qui ont été particulièrement soulignés. Et c'est le groupe Michelin qui a été couronné, le jury mettant particulièrement en avant les actions suivantes :
- Les profondes transformations menées au sein du département pour répondre aux priorités stratégiques du groupe.
- Les efforts constants de simplification du dispositif et de responsabilisation des opérationnels.

« Vous confirmez que nos orientations sont les bonnes »

« Par cette reconnaissance, vous confirmez par votre regard de professionnels que les orientations que nous avons prises en matière de gestion des risques sont les bonnes. Au cœur de notre stratégie, nous avons une raison d'être qui rappelle les trois piliers sur lesquels nous avons bâti notre histoire : l'innovation, la qualité et la gestion des hommes et des femmes de l'entreprise. (...) J'ai choisi il y a trois ans de rassembler les fonctions audit interne, risk management et contrôle interne et qualité, qui concourent toutes à la bonne protection du groupe, à la mise sous contrôle de ses risques, ainsi qu'à la confiance que nous accordent nos parties prenantes. (...) Merci encore une fois pour ce prix ! ».

Jean-Dominique Senard, Président du Groupe Michelin

MEILLEURE CONTRIBUTION DE LA GESTION DES RISQUES : RENAULT

Pour ce trophée, le jury a tenu à récompenser particulièrement le dispositif de gestion de projets *« Véhicule »* de Renault, intégrant la notion de risque *« pour accroître l'atteinte des objectifs qualité, coûts et délais liés au Plan d'Hyper-compétitivité »*. Mais aussi l'implication de la Direction Générale dans la définition d'un niveau de risque « accepté » par l'entreprise, permettant de rationaliser les efforts que les opérationnels consacrent aux plans de traitement.

« C'est une récompense mais surtout un encouragement »

« Tous nos remerciements au jury, pour ce prix qui vient récompenser le travail, les mesures et les dispositifs mis en place par les équipes de management des risques au sein du groupe Renault. L'industrie automobile fait face à de nombreuses évolutions, technologiques, réglementaires ou liées aux attentes de nos clients. (...) Nos équipes ont mis en place une réelle démarche anticipative quant à la prise de risques. (...) Je remercie le jury pour l'honneur de voir le groupe désigné lauréat de ce trophée. C'est une récompense mais surtout un encouragement pour poursuivre dans cette voie de progrès ».

Thierry Bolloré, Directeur Général Adjoint du Groupe Renault

GRDF : MEILLEURE CONTRIBUTION DU CONTRÔLE INTERNE

Entreprise née de l'ouverture des marchés de l'énergie, suite à la directive européenne de 2003 qui a imposé la séparation juridique des activités de distribution de gaz naturel de celles de production et de fourniture d'énergie, GRDF a été créée en 2007. Pour le trophée de la meilleure contribution du contrôle interne, le jury a retenu principalement deux points forts pour ce groupe lauréat :
- Le positionnement en prestataire de service interne, créateur de valeur et diffuseur des bonnes pratiques de contrôle interne
- L'implication des membres du Comité Exécutif dans la présentation du risque résiduel au Conseil d'Administration

« L'innovation est fondamentale dans nos métiers »

« Nous sommes très heureux et très fiers d'avoir reçu ce prix. L'innovation est fondamentale dans nos métiers. Se renouveler en permanence, challenger nos façons de faire, notre façon de voir les problèmes, de partager, de co-construire, de communiquer... Est vraiment essentiel. Alors innovons ! »

Christine Ribes, Directeur Contrôle Interne, Risques et Audit

Actualité

PETRIE **TERBLANCHE,**
VICE-PRÉSIDENT DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES («ICRM») CHEZ CRITEO

À LA RENCONTRE DES DIRECTIONS DE MAÎTRISE DES RISQUES DES ENTREPRISES DU SECTEUR TECHNOLOGIQUE : CRITEO

L'une des ambitions du groupe de travail Audit et Innovation, lancé à l'IFACI, est d'aller à la rencontre des grandes entreprises du secteur tech. Au travers de ces interviews, nous souhaitons comprendre si et comment le sujet de l'innovation est abordé par ces équipes d'audit interne, contrôle interne ou gestion des risques. Il y a quelques semaines, nous avons eu l'opportunité d'interviewer Petrie Terblanche, vice-président du contrôle interne et de la gestion des risques («ICRM») chez Criteo, licorne française de technologie de marketing commercial. Il pilote la fonction ICRM qui vérifie la bonne exécution et l'efficacité des procédures de contrôles en vue de la conformité à la loi Sarbanes-Oxley 404. La fonction apporte aussi ses conseils pour améliorer les processus et la gestion des risques. Avant de rejoindre Criteo, Petrie a été plusieurs années dans le département Business Risk Services chez Ernst & Young avant de diriger les fonctions d'audit interne et de conformité de Brocade et de Logitech SA.

Bonjour Petrie. Pourriez-vous nous dire quand et pourquoi votre département a été créé ?

Pétrie Terblanche : Notre fonction Contrôle interne et Gestion des risques, ICRM, a été formellement créée lorsque j'ai rejoint Criteo en 2015 pour assurer la conformité à la loi SOx [Sarbanes-Oxley 404], étant donné que la société est cotée à la bourse américaine (NASDAQ) depuis 2013.
Nous effectuons maintenant des audits sur d'autres aspects que la conformité à SOx, des missions d'assurance telle que définie dans les Normes. Nous effectuons aussi des évaluations de type conseil : nous aidons à concevoir les nouveaux processus et contrôles ou à les améliorer. Le management de l'entreprise est responsable des contrôles internes, de leur mise en œuvre et de leur bonne application.

Pouvez-vous nous en dire plus sur l'organisation de votre équipe ?

P. T. : Nous utilisons un module de co-sourcing pour couvrir le programme annuel SOX (documentation, testing etc.) pour le compte de la direction. Notre équipe de huit personnes couvre un périmètre mondial, même si nous sommes tous basés au siège social de Paris en tant que Centre de Service Partagés Groupe (« Global Shared Service Center - GSSC »), et que la plupart des activités de gestion et de comptabilité sont localisées ici en France.

Avec la création des services autres que SOX, avez-vous également défini un plan d'audit ?

P. T. : Oui, nous avons élaboré notre premier plan d'audit en tirant parti des ateliers de cartographie des risques dans le cadre de l'évaluation annuelle des risques de l'entreprise. Nous avons aussi capitalisé sur les commentaires de la direction et sur des analyses comparatives des risques externes. Nous prévoyons de réviser ce plan d'audit deux fois par an pour nous assurer que la cartographie des risques est à jour et pertinente pour l'entreprise.

Notre plan d'audit est en lien avec les objectifs de Criteo, il prend en compte les risques stratégiques et laisse une large place aux missions de conseil, dans la mesure où il s'agit d'une jeune entreprise où beaucoup de choses sont à mettre en place. Par exemple, nous jouons un rôle de conseil lors du déploiement de nouveaux outils ou pour proposer des améliorations de processus. Nous sommes force de proposition sur la gestion des risques et des contrôles, pour les rendre plus efficaces et ainsi contribuer à la performance de l'entreprise. Nous identifions des gains rapides où nous pouvons ajouter de la valeur à l'entreprise ou travaillons sur des sujets où une opinion indépendante est nécessaire.
Nous traitons à la fois les risques actuels et futurs et les priorisons en fonction des objectifs de l'entreprise. Nous fournissons des compétences, des ressources et nous documentons le travail effectué, ce qui n'est pas toujours le cas dans un environnement où le rythme des activités est si rapide.

Nous participons également à des projets et des discussions d'amélioration des processus dans le but de renforcer les contrôles opérationnels de l'entreprise. Par exemple, nous contribuons à la dynamique d'innovation en rationalisant et en automatisant les contrôles, en optimisant la conception des contrôles. Cela présente le bénéfice de réduire le temps consacré au contrôle par les équipes et de sécuriser la qualité de leur réalisation.

Comment assurez-vous la compréhension de la stratégie de l'entreprise au sein de votre équipe ?

P. T. : Le département ICRM offre l'opportunité d'apprendre rapidement car nous couvrons tous les domaines de l'organisation à travers notre cartographie des risques. Nous nous adaptons et évoluons rapidement au fur et à mesure que l'entreprise change. Nous rencontrons régulièrement la direction pour mieux comprendre la stratégie et les principaux enjeux de l'année.

Pouvez-vous nous dire s'il existe d'autres fonctions liées à la gouvernance, aux risques et à la conformité (« GRC ») chez Criteo et comment vous travaillez ensemble ?

P. T. : Il existe d'autres fonctions GRC chez Criteo qui se concentrent sur différents domaines de risque, à savoir la conformité légale, la protection des données, les systèmes d'information et la conformité sur les sujets RH. Nous collaborons ensemble et, au besoin, tirons parti de leurs évaluations des risques et de leurs politiques de conformité. Nous avons un tableau de bord consolidé pour fournir une « image holistique » et parler d'une seule une voix à la direction de l'entreprise. Notre rôle consiste à s'assurer que le risque fait partie de la prise de décision et de la gestion de l'activité.

Venons maintenant au sujet qui intéresse tout particulièrement notre groupe : l'innovation. S'agit-il d'un sujet / processus dédié dans votre plan d'audit ?

P. T. : Oui, l'innovation peut faire partie de notre plan d'audit en fonction de notre évaluation des risques et des priorités. Par exemple, nous passons en revue nos processus internes de R&D et de développement de produits en posant certaines des questions suivantes : Quels sont les processus permettant à une innovation de franchir les différentes étapes de validation? Quels sont les critères pour mettre cette innovation sur le marché ? Notre plan de vente est-il assez robuste ? Y a-t-il un impact sur les commissions de vente et si oui, quels sont les critères pour le calculer ? Comment évaluons-nous si l'innovation est une réussite ? Nous passons en revue les indicateurs de performance clés qui ont un impact et / ou atténuent les risques commerciaux, opérationnels ou financiers.

Cela signifie-t-il que vous auditez les laboratoires ou départements de R&D ?

P. T. : Nos équipes de R&D sont localisées sur plusieurs sites dans le monde. Nous collaborons très étroitement avec eux, même du point de vue des contrôles internes pour la production des états financiers car ces innovations sont ou seront à l'avenir sources de revenus et impacteront donc les états financiers.

Comment avez-vous établi cette relation de collaboration avec les équipes R&D et IT ? Des conseils à ce sujet pour d'autres auditeurs ?

P. T. : Cette collaboration s'est construite au fil du temps en démontrant qu'ils pouvaient tirer parti de la méthodologie que nous utilisons pour leurs activités quotidiennes. Par exemple, nous avons aidé certaines équipes à renforcer leurs analyses en montrant les avantages de l'utilisation de l'analyse causale. La clé est en effet d'avoir une démarche empathique avec les équipes R&D et de montrer la valeur ajoutée et le bénéfice de la méthodologie que nous utilisons et dont pourraient également bénéficier leurs équipes.

D'après vous, le rôle de l'audit interne est-il différent dans le secteur de la technologie ?

P. T. : Dans l'industrie des technologies, nous sommes soumis à moins d'obligations légales que dans d'autres secteurs, les équipes sont souvent moins habituées à rencontrer des auditeurs ; notre défi est donc de démontrer continuellement à la direction la valeur que nous pouvons apporter. Par ailleurs la distinction entre les rôles d'audit interne et contrôle interne n'est pas toujours faite, par les équipes ou par le groupe de direction. Dans une entreprise à croissance rapide, il y a moins de procédures internes ou elles doivent évoluer rapidement pour suivre celle de l'entreprise. Cependant l'entreprise n'a pas toujours les ressources ou l'expertise et fait appel à l'audit interne pour identifier les risques et améliorations possibles et faire des recommandations sur le design des processus et contrôles.

*Propos recueillis par **Stéphanie Piboul-Batiot**, adjointe au directeur de l'Audit interne d'Allianz Partners et **Alice Boisson**, ex-auditrice interne reconvertie en coach agile des équipes R&D et produit chez Meetic.*

Plus d'informations sur Criteo : https://www.criteo.com/company/

Secteur du commerce électronique

Revenus **2296,7 M $**

Résultat net **91,2 M $**

2764 employés au 31 décembre 2017

Actualité

PRENDRE LA MESURE DU « RISQUE ITALIEN »

La nouvelle donne politique chez nos voisins transalpins laisse planer de nombreuses incertitudes sur l'avenir non seulement de l'économie de l'Italie, mais également sur celui l'ensemble de la zone euro. Et l'accord de gouvernement de l'alliance populiste à connotation fortement eurosceptique, formée par la *« Ligue »* et le *« Mouvement 5 étoiles »*, n'est pas forcément fait pour rassurer.

Le gouvernement de Giuseppe Conte est à peine nommé depuis quelques semaines et déjà il fait l'objet de toutes les attentions. Car s'ils sont a priori éloignés politiquement, La *« Ligue »* et le *« Mouvement 5 étoiles »* ont établi les bases d'un accord peu enclin à rassurer. Avec notamment des mesures sociales fortes pour lesquelles la facture est estimée entre 100 et 170 milliards d'euros, sans qu'aucune solution de financement ne soit clairement avancée.

D'ailleurs, dès l'annonce de ce « pacte » en mai dernier par ses leaders respectifs – Matteo Salvini pour la *« Ligue »* et Luigi di Maio pour le *« M5S »* – l'euro a faibli face au dollar et les taux d'intérêt ont remonté. Car l'Italie, troisième puissance économique de la zone euro, affiche déjà une dette très importante (132% du PIB), la plus forte après celle de la Grèce. Une décision de ne pas respecter les règles européennes en matière de déficit – si c'était le cas – pourrait avoir un effet désastreux.

LE SPECTRE D'UN *« ITALEXIT »* ?

Autre inquiétude : des cadres importants des deux partis n'ont pas caché leur souhait d'un *« Italexit »*. Luigi Di Maio s'est certes prononcé pendant la campagne contre l'idée de quitter l'Union Européenne et l'euro, et le texte de l'accord ne l'évoque pas. Mais les convictions d'une bonne partie des directions des deux appareils politiques sont bien connues. Un référendum à la britannique nécessiterait cependant une modification de la Constitution.

Alors que contiennent exactement les différents axes du *« programme commun »* de 58 pages et 30 points sur lequel les deux partenaires ont fini par s'accorder, et quels sont les risques engendrés ? Les analystes sont partagés.

UN PROGRAMME ÉCONOMIQUE QUI INQUIÈTE

« L'action du gouvernement visera un programme de réduction de la dette publique non pas par des recettes fondées sur les impôts et l'austérité – des politiques qui n'ont pas atteint leur objectif –, mais plutôt via l'augmentation du PIB à travers la relance de la demande interne », annonce le texte. Avec des mesures sociales fortes et coûteuses :

- Un revenu citoyen de 780 euros par mois pour les retraités les plus démunis et les personnes sans emploi. Soit près de 10 millions d'Italiens.
- Une baisse de l'impôt sur le revenu à 15 et 20% contre 23 et 43% aujourd'hui.
- Un abaissement de l'âge de la retraite selon la *« règle du barème 100 »*. Soit quand la somme de l'âge et des années de cotisation est égale à 100 (par exemple 59 ans et 41 ans de cotisations). L'âge de départ serait donc très fortement abaissé. Une mesure qui coûterait à elle seule 9 milliards d'euros par an.

« Si 80% des mesures proposées sont mises en œuvre, il faut s'attendre à un déficit public qui passerait à 6% du PIB, contre 2,3% en 2017 », a affirmé à BFM Ana Boata, économiste en charge de l'Italie chez Euler Hermès.

> ***« Si 80% des mesures proposées sont mises en œuvre, il faut s'attendre à un déficit public qui passerait à 6% du PIB ».***
>
> **Ana Boata,** économiste en charge de l'Italie chez Euler Hermès.

DES CONSÉQUENCES MESURÉES POUR LE SYSTÈME BANCAIRE

Avec à la clé le risque d'une crise de solvabilité de l'État italien, une détérioration du système bancaire et une restructuration de la dette. Les banques françaises sont cependant aujourd'hui plus solides qu'il y a dix ans et devraient être capables de mieux résister. Elles sont mieux capitalisées et ont su diversifier leurs activités. Le système bancaire italien, bien qu'encore fragile, a tout de même lui aussi réalisé des efforts salutaires, réduisant nettement le montant de ses *« créances douteuses »*.

RÉFORME DES INSTITUTIONS ET LUTTE ANTI-CORRUPTION

Le programme adopté par la coalition annonce une réforme en profondeur des institutions avec une forte réduction du nombre de parlementaires : 400 députés contre 630 aujourd'hui, et 200 sénateurs contre 318. Réforme qui s'accompagnerait d'une *« législation anticorruption sévère et incisive »* et de méthodes musclées qui pourraient aller jusqu'à un recours à des *« agents provocateurs »* pour tester l'honnêteté des fonctionnaires. Quant aux gouvernements actuels ou à venir, ne pourrait être nommée ministre toute personne ayant été condamnée, faisant l'objet d'une enquête pour faits graves, ou appartenant à la franc-maçonnerie. Une dernière indication aux airs de chasse aux sorcières qui inquiète.

DES RELATIONS INTERNATIONALES « RÉÉQUILIBRÉES »

Les deux partis réaffirment que l'Italie doit rester un membre actif de l'Alliance Atlantique, et donc conserver un lien privilégié avec les États-Unis, mais souhaitent *« une ouverture vers la Russie, qui ne doit pas être perçue comme une menace mais comme un partenaire économique et commercial »*. Avec à la clé sans doute l'interruption des sanctions imposées à cette grande puissance.

L'IMMIGRATION EN LIGNE DE MIRE

S'il est une question sur laquelle les deux mouvements paraissent officiellement en accord, c'est celle des migrants. En première ligne face à l'arrivée de réfugiés, les Italiens ont parfois eu le sentiment d'être abandonnés par l'Europe face à une situation difficile à gérer. Le programme de gouvernement prévoit de renvoyer plus rapidement les clandestins qui n'auront pas obtenu l'asile vers leur pays d'origine. La première démonstration a été le refus de laisser accoster, le 10 juin, le bateau de secours « Aquarius » et les 600 migrants naufragés à son bord.

LES GRANDS TRAVAUX MENACÉS

Le leader du *« M5S »* Luigi di Maio l'a martelé pendant toute la campagne des législatives : *« L'ère des grands travaux inutiles est révolue »*. Une position cependant d'autant plus difficile à tenir que son mouvement a réalisé ses meilleurs scores dans le sud, dans des régions qui manquent cruellement d'infrastructures. Mais di Maio estime qu'ils sont trop coûteux, trop peu respectueux de l'environnement et permettent aux mafias de détourner de l'argent. Résultat : même si l'accord n'est pas aussi précis, une centaine de projets pourraient être stoppés net. Parmi eux, la ligne ferroviaire Lyon-Turin, un axe de développement économique clé pour nos deux pays, est particulièrement visée.

Cependant, la *« Ligue »* a de son côté plusieurs fois défendu au contraire un maintien de l'investissement public et privé dans ces grands travaux. Un premier point de discorde entre les deux éventuels partenaires… Qui pourrait être suivi de bien d'autres.

QUELLES MENACES POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

La France ne serait pas épargnée par une crise italienne, pays avec qui nous partageons un même double problème de compétitivité et d'endettement. La situation en Italie pourrait donc peser sur notre croissance…

Sur le plan des échanges commerciaux, l'Italie est de longue date l'un de nos principaux partenaires : en 2016, les exportations (hors énergie) de la France ont augmenté de 3,8 % vers l'Italie, atteignant plus de 30 milliards. La France est aujourd'hui le 2e fournisseur et le 2e client de l'Italie, après l'Allemagne. Un ralentissement de l'économie italienne et de ses importations aurait donc un impact direct sur beaucoup d'entreprises françaises, dans l'hexagone ou via leurs filiales italiennes :

- **Les entreprises de matériel de transport,** qui avaient connu une embellie de leurs ventes à l'Italie ces dernières années (+23,4 % en 2016), pourraient être touchées par l'abandon de la politique de grands travaux notamment.
- **Le secteur des machines industrielles,** boosté par les lois de modernisation des précédents gouvernements italiens pourraient aussi souffrir.
- **Les sidérurgistes français,** qui ont également connu une forte croissance de leurs ventes en Italie ces dernières années (+3,7 %).
- **Les constructeurs automobiles** ont vu aussi leurs ventes s'envoler en Italie (+9,8 %).
- **Les laboratoires pharmaceutiques français et les industries chimiques** qui occupent des positions importantes en Italie.

Actualité

STEPHEN **BROWN,**
RESPONSABLE DE L'AUDIT INTERNE, BANK OF ENGLAND

LE CODE BRITANNIQUE POUR LES AUDITEURS DES ÉTABLISSEMENTS FINANCIERS

L'IFACI m'a demandé de rédiger quelques mots sur l'élaboration de la *Guidance on Effective Internal Audit in Financial Services* (« Ligne directrice pour un audit interne efficace des services financiers »). Au Royaume-Uni, elle est souvent appelée « le Code ». Il a été publié en 2013 par *l'IIA UK & Ireland.* J'ai eu la chance de pouvoir être « observateur » au sein de son comité de rédaction et d'adopter un rôle similaire lorsque le Code a été révisé l'année dernière. Je dois aussi avouer que j'ai pris la parole un peu plus souvent que n'aurait dû le faire un simple « observateur ».

L'IIA Uk & Ireland avait été encouragé à développer ce Code par le régulateur britannique, la Financial Code Authority. La raison : le manque d'influence, selon la FCA, des auditeurs internes avant et pendant la crise financière. Les attentes vis-à-vis de la fonction étaient trop faibles.

Je crois vraiment que la grande réussite du Code réside dans le fait qu'il a permis de rehausser ces attentes et d'améliorer la position des fonctions d'audit interne au sein de leur organisation.

Par exemple, le Code précise que l'audit interne *« doit évaluer si l'information présentée au Conseil pour des prises de décisions stratégiques et opérationnelles décrit avec justesse les avantages, les risques et les hypothèses associés à la stratégie »*. Avant le Code, certains responsables d'audit n'avaient même pas accès aux documents du Conseil.

Il précise également que l'audit interne *« doit inclure au sein de son périmètre d'intervention la modélisation et le management des risques de capital et de liquidité »*. Avant le Code, certains auditeurs internes de banques pensaient que cela allait au-delà de leurs attributions et de leur domaine de compétence.

En outre, le Code dit que l'audit interne doit prendre en compte la culture de l'organisation et être impliqué, en temps réel, dans les acquisitions de sociétés à haut risque. Avant le Code, il existait d'énormes différences dans la manière dont les fonctions d'audit interne abordaient ces situations.

« Le Code a permis de redéfinir la raison d'être de l'audit interne ».

Le Code a permis de redéfinir la raison d'être de l'audit interne. En effet, le premier paragraphe est très explicite : *« le rôle premier de l'audit interne est d'aider le Conseil et la direction générale à protéger les actifs, la réputation et la durabilité de l'organisation »*. Les auditeurs internes d'établissements financiers du Royaume-Uni et d'Irlande ne peuvent plus se cantonner à la simple prestation de service d'assurance.

En 2013, ces suggestions étaient jugées audacieuses. Il y a eu des débats : au niveau des auditeurs internes, des présidents de comités d'audit, entre les différentes parties prenantes de l'IIA, au sein des autorités réglementaires et du comité de rédaction du Code. Il a fallu faire face à une grande force d'inertie.

L'IFACI m'a demandé de revenir sur la manière dont nous sommes parvenus à la surmonter.
Je pense qu'il est juste de dire que le Code n'aurait pas pu voir le jour sans la pression générée par la crise financière. Mais, de nombreux autres facteurs ont contribué à sa création :

- Les comités de rédaction du Code (et de révision) ont été mis en place par l'IIA tout en maintenant, de façon délibérée, une certaine indépendance. De cette manière, il leur a été possible de remettre en question le statu quo.
- Roger Marshall et Mike Ashley (tous deux présidents de comités d'audit de banques) ont permis aux comités d'être présidés par des personnes expérimentées et crédibles qui, tout en étant familiarisées avec l'audit interne, ne faisaient pas partie de la profession.
- La volonté de l'IIA au Royaume-Uni (dirigé par Ian Peters – qui n'est pas non plus auditeur interne de formation) d'aller à l'encontre des idées reçues.
- La prédisposition de l'IIA Global (dirigé par Richard Chambers) à écouter les idées radicales, notamment celles destinées à empiéter sur la définition historique de l'audit interne.
- La consultation à grande échelle – aussi bien publique que privée.
- Et l'implication active des organismes de réglementation (notamment d'Andrew Bailey, aujourd'hui le Directeur général de la *Financial Conduct Authority* au Royaume-Uni) et l'accueil par conséquent chaleureux dont le Code a pu jouir à sa publication.

Il est évident que la mise en œuvre réussie du Code est due à son adoption enthousiaste de la part des comités d'audit et des fonctions d'audit interne. En outre, il ne fait aucun doute que la légère pression réglementaire exercée a contribué à cet enthousiasme.

Hors du Royaume-Uni, l'IIA Global a adopté, en 2015, un nouvel énoncé de mission. Cette dernière a pour but « d'améliorer et de protéger la valeur de l'organisation en fournissant une assurance, un conseil et un point de vue objectifs et fondés sur les risques. » Je ne sais pas si ce désir « de protéger la valeur de l'organisation » a subi l'influence du Code, mais je pense qu'il s'agit dans tous les cas d'une évolution tout à fait bienvenue.

Bien entendu, nous sommes toujours disposés à promouvoir l'intérêt envers le Code dans d'autres juridictions. C'est pour cette raison que c'est avec un réel plaisir que j'ai rédigé cet article.

Tendances

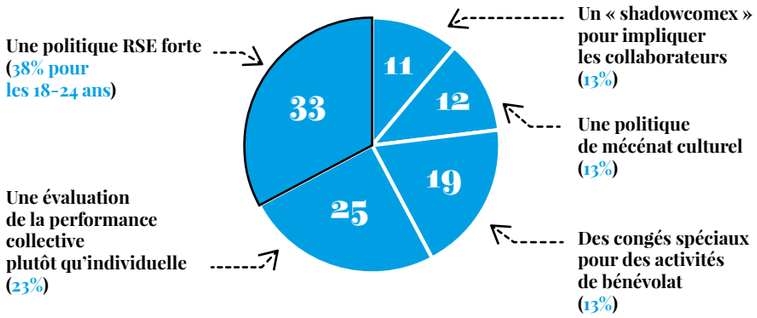
LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL, ENJEU DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

Toutes les études désormais le montrent : l'arrivée des « Millenials » sur le marché du travail a établi une corrélation encore plus étroite qu'auparavant entre bien-être au bureau et succès de l'entreprise. Mais comment rendre ses collaborateurs « heureux » sans tomber dans la caricature et en s'assurant que les mesures prises auront un véritable impact sur la performance ? Voici quelques résultats d'étude éclairants[1].

1 DONNER DU SENS AU TRAVAIL

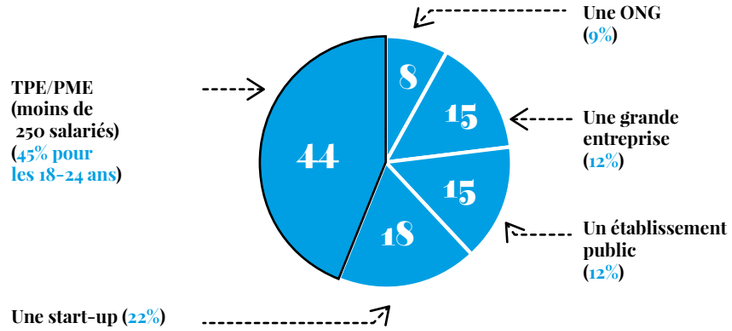
LES INITIATIVES SUSCEPTIBLES DE DONNER DU SENS :

Ils sont de plus en plus nombreux à le clamer haut et fort : les salariés veulent non seulement savoir pourquoi ils travaillent mais souhaitent que le résultat de leurs efforts ait une incidence positive sur les autres ou sur la planète.



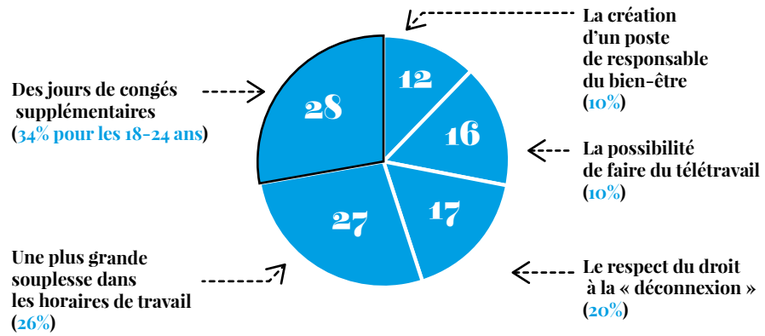
2 LE TYPE DE STRUCTURE PRÉFÉRÉ

Ce sont les TPE/PME qu'ils préfèrent, et ce quel que soit leur âge. Les grandes entreprises, elles, font moins recette, et les start-ups font aussi moins rêver qu'il y a quelques années.



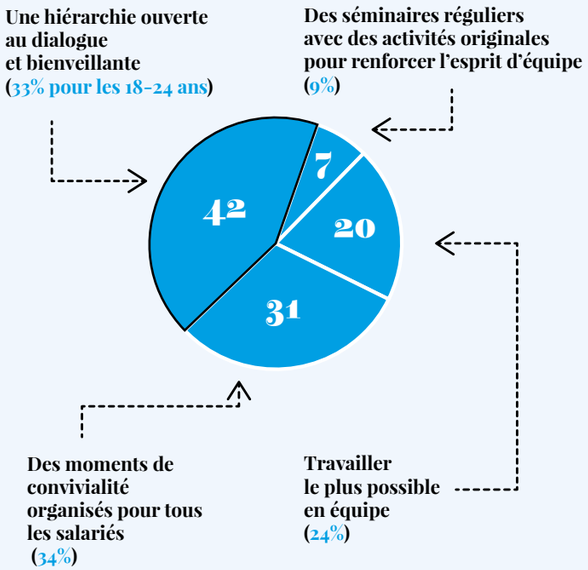
3 LES AVANTAGES OCTROYÉS PAR L'ENTREPRISE

Congés et horaires de travail souples restent en tête des avantages appréciés. Et contrairement à une idée reçue, les plus jeunes sont les plus sensibles à la nécessité de se « déconnecter ».



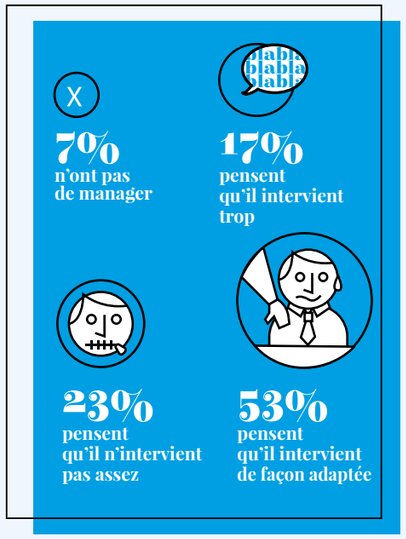
(1) Étude menée par l'Ifop pour le site Internet Monster, par questionnaire auto-administré en ligne du 22 au 24 mai 2017, auprès d'un échantillon de 1004 actifs de 18 ans et plus.

4 LES ÉLÉMENTS CONTRIBUTEURS D'UNE BONNE AMBIANCE AU TRAVAIL



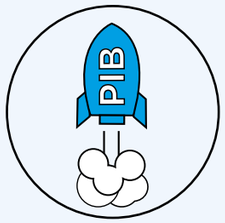
5 ET LE RÔLE DU SUPÉRIEUR HIÉRARCHIQUE ?

Ils en ont au final une vision plutôt positive et souhaiteraient même (pour 23% des personnes interrogées) qu'il intervienne plus.



L'ÉCONOMIE FRANÇAISE VERS UN REBOND DURABLE ?

Les chiffres favorables enregistrés en 2017 ont permis un retour de l'optimisme. De nombreux voyants sont « au vert » et laissent espérer que la situation économique peut s'améliorer durablement. Petit tour d'horizon des principaux indicateurs de la « santé de la France ».



CROISSANCE DU PIB

Les prévisions ont été revues à la hausse, que ce soit par Bruxelles, l'OCDE ou la Banque de France qui, comme Bercy, tablent sur une hausse du PIB autour de 2% pour l'année 2018.

+2,2% EN 2017 (+1,2% EN 2016)

+0,3% AU 1ER TRIMESTRE 2018

EXPORTATIONS

La France enregistre dans ce domaine son meilleur taux depuis 2011. Mais le déficit commercial reste très élevé, à 62,7 milliards en 2017 (en baisse cependant sur une année glissante au 1er trimestre 2018 : 59,2 milliards)

+4,5% EN 2017 (+1,5% EN 2016)

TAUX DE CHÔMAGE

Le 1er trimestre 2018 n'a pas confirmé les chiffres encourageants de fin d'année, mais la baisse avait été spectaculaire fin 2017.

+0,2% AU 1ER TRIMESTRE 2018 (9,2% DE LA POPULATION ACTIVE)

-0,8% AU DERNIER TRIMESTRE 2017 (9%, LE PLUS FAIBLE TAUX ENREGISTRÉ DEPUIS 2009)

INVESTISSEMENTS DES ENTREPRISES

+4,1% EN 2017 (+3,4% EN 2016)

TAUX DE MARGE DES ENTREPRISES

+4,1% EN 2017 (+3,4% EN 2016)

Source : INSEE, mai 2018

« PHILOSOPHIE, CRÉATIVITÉ ET INNOVATION »

Propos recueillis par ***Romain Fonsanou*** *et* ***Jean-François Moruzzi***

Ingénieur en mathématiques appliquées et diplômé en philosophie, ancien banquier puis Directeur Général de la Bourse de Bruxelles, Luc de Brabandere est aujourd'hui, selon ses propres termes, *« philosophe d'entreprise »*. Senior advisor du Boston Consulting Group (BCG), il conseille les dirigeants et anime des conférences dans le monde entier, notamment sur l'innovation, la créativité et la vision stratégique.

« Philosophie » et « entreprise » sont deux mondes rarement associés… Quel est donc le rôle d'un « philosophe d'entreprise » ?

Luc de Branbandere : Dans les entreprises, il y a une partie du travail liée aux chiffres, pour laquelle il faut être rigoureux, pour laquelle il n'y a pas de discussion possible. Et puis il y a une partie importante de l'activité qui elle n'est pas liée aux chiffres : l'esprit d'équipe, l'image, le stress, l'éthique, la créativité… Et quand il n'y a pas de chiffres, beaucoup de managers sont pris au dépourvu. Ils ne savent pas toujours comment gérer la partie *« non chiffrée »* de l'entreprise. C'est là qu'intervient pour moi le philosophe d'entreprise : il apprend à être aussi rigoureux quand il n'y a pas de chiffres que quand il y en a. La rigueur quand il n'y a pas de chiffres, c'est la définition de la logique.

La philosophie est donc nécessaire à l'entreprise ?

L.d.B. : Oui, et d'abord parce que le champ de la concurrence s'est déplacé. Quand j'ai commencé il y a 40 ans, on pouvait dire, par exemple : *« la Renault consomme moins que la Mercedes »*. Il y avait un avantage concurrentiel possible. Aujourd'hui, sur les chiffres, l'avantage concurrentiel entre deux voitures - pour garder le même exemple - est de moins en moins net. Elles consomment autant, leur longévité est identique, et elles font même souvent appel aux mêmes fournisseurs pour de nombreuses pièces. C'est sur les concepts que se fait la différence : j'associe peut-être Renault au Paris-Dakar et Mercedes à la Formule 1 ou l'inverse. La philosophie apporte de la rigueur dans les concepts. Mais dans sa démarche, le philosophe doit pouvoir se baser sur un critère.

« Quand il n'y a pas de chiffres, beaucoup de managers sont pris au dépourvu »

Rencontre

Par exemple si on veut développer l'esprit d'équipe, il faudra pouvoir le mesurer avec un critère.

Vous êtes philosophe, mais on sent bien que vous avez commencé votre carrière avec une vraie passion pour les chiffres…

L.d.B. : Mais oui, j'adorais et j'adore toujours les chiffres. Et dans le temps, mathématiques et philosophie étaient liés. Quand on voit Pythagore, Descartes… Descartes, que l'on connaît comme philosophe, a inventé les x et les y. Blaise Pascal, même chose : il a inventé la première machine à calculer. La séparation entre les deux disciplines est assez récente. Personnellement, je ne fais pas vraiment la différence.
Qu'est-ce que la comptabilité ? C'est une modélisation. Et que font les philosophes ? Ils modélisent. De même, dans l'expression « *business model* », le mot le plus important, c'est « *model* »…
C'est pour ça que le regard du philosophe sur le monde de l'entreprise est intéressant. Mon métier, ce n'est pas « quoi penser ? », c'est « comment on pense ? ». Je ne vais pas expliquer aux dirigeants ce qu'ils doivent penser ou faire, je vais faire en sorte que les gens pensent. Pas qu'ils pensent autrement, mais qu'ils « *pensent plus.* »

Les auditeurs et les contrôleurs internes s'appuient sur des données factuelles et donc sur des chiffres. Et pourtant, même dans ces fonctions, il faut selon vous « réfléchir en philosophe » et « penser plus » ?

L.d.B. : Pour « *penser le monde* » on crée des simplifications. Vous avez 7 millions de clients ? Alors vous les classez en X catégories. Vous voulez rendre compte de flux financiers ? Vous faites un plan comptable. Vous devez gérer un pays ? Vous faites des catégories socio-professionnelles… Pour que ces modélisations soient utiles, il faut les figer dans des règles. Mais le monde n'est pas figé. Résultat : les règles et les modèles, qui ont été figés pour la bonne cause, sont de moins en moins adaptés. Par exemple, quand IBM est arrivé en Belgique après la guerre, on ne savait pas dans quelle catégorie placer cette entreprise. L'informatique n'existait pas en tant que secteur. On l'a donc placée dans le secteur « *fabrication métallique* » parce qu'il fallait bien la mettre quelque part.

« L'intelligence artificielle sera très utile, mais ce n'est pas de l'intelligence »

La comptabilité, c'est un arrêt sur image des flux financiers comme le souligne l'expression : « *arrêter les comptes* ». Et c'est indispensable. Mais dans un monde qui évolue, il faut savoir changer régulièrement les règles.

Vous dites que les chiffres, les mathématiques, développent la créativité. Pourtant, on pourrait penser que le « souci d'exactitude » serait au contraire un frein à cette créativité…

L.d.B. : L'audit, le contrôle, la comptabilité, sont des exemples incroyables de créativité. Prenez la comptabilité en partie double, qui a été inventée vers la fin du XVe siècle par Pacioli en Italie, c'est extraordinaire. Il a tout de même été capable de créer un système incroyablement efficace, mais il a fallu accepter que ça allait nécessiter deux fois plus de monde pour faire la même chose…
Il faut sans cesse se réinventer. La rigidité, dans un monde qui évolue, un jour ou l'autre devient intenable. Une phrase de Kafka résume très bien cette question : « *Dans un combat entre vous et le monde, pariez plutôt sur le monde…* »

Aujourd'hui, il y a accélération de l'innovation notamment fondée sur les données et l'intelligence artificielle, lesquelles occupent une place de plus en plus importante dans les métiers de l'audit et du contrôle internes. Comment peut-on et doit-on les appréhender ?

L.d.B. : Il faut commencer par différencier deux choses : le changement du monde et le changement de la perception du monde. Sur l'écrasante majorité des sujets, vous pensez la même chose qu'il y a un an ou plus. Le changement du monde, c'est ce que l'on appelle l'innovation. C'est la capacité de changer les choses. Le changement de la perception du monde, c'est la créativité. On peut innover sans être créatif et l'on peut être créatif sans innover (sans changer le monde). Prenons l'exemple de tous les grands scientifiques, comme Einstein ou Copernic… Créativité extraordinaire, mais zéro innovation. Einstein n'a pas changé le monde. Pareil pour Copernic. Il a fait changer notre perception du monde. Avant lui, on pensait que la terre était au milieu et que le soleil tournait autour de nous. C'est notre perception qu'il a fait changer. Et la créativité c'est ça : réorganiser notre perception.
Le problème des datas se pose deux fois par rapport à la philosophie.
La philosophie, c'est deux choses : l'art de penser (la connaissance, l'ignorance…) et l'art de vivre (l'éthique, le bien, le mal, le bonheur…). Mon métier, c'est plutôt l'art de penser. Concernant les données, il y a un énorme problème sur la vie privée, bien sûr, mais je ne suis pas le plus compétent pour en parler. En revanche, sur l'aspect cognitif, il y a énormément de choses à dire. À commencer par le fait que c'est une erreur de parler de « *Big data* ». Ce n'est pas la bonne appellation. Parce qu'en fait, ce n'est pas « *plus de data* ». Il y a toujours eu des données… Mais les données dont on parle aujourd'hui sont d'une autre nature. C'est l'ensemble des traces que l'on laisse sur Internet quand on fait quoi que ce soit. Et ça, ça n'existait pas avant. À 99,9%, ça n'a rien à voir avec votre nom, votre adresse, votre numéro de permis de conduire, etc. C'est que, à 4H du matin, vous avez cliqué sur tel site alors que vous étiez à Sarajevo ou ailleurs. Et là, le philosophe arrive avec sa posture historique et son regard critique. Il faut clarifier, éclaircir, distinguer.

« C'est une erreur de parler de Big Data. Il y a toujours eu des données… »

Mais tout ça est déjà là, le monde a changé. La philosophie et son regard critique ont-ils encore un pouvoir sur ce qui est en train de se passer ?

L.d.B. : Mais plus que jamais ! En commençant par poser les bonnes questions : Qui est le propriétaire de ces données ? Comment peut-on admettre l'impossibilité d'anonymiser ses recherches sur Internet ? Aujourd'hui, même si on ne donne pas de nom, avec juste une date de naissance et un code postal, on peut retrouver environ 95% des gens. On peut trouver des parades : changer sa date de naissance d'un jour par exemple… Mais cela montre bien qu'il faut réfléchir à tout ça et que nous avons d'urgence besoin de nouveaux concepts.

Et en ce qui concerne l'intelligence artificielle ?

L.d.B. : Une fleur artificielle, je n'ai rien contre : c'est utile, mais ce n'est pas une fleur. Pour moi, l'intelligence artificielle sera très utile, mais ce n'est pas de l'intelligence. Et si un jour elle existe, c'est que l'on aura renoncé à utiliser la nôtre. Une machine peut calculer beaucoup plus vite que n'importe qui. Personne ne peut rivaliser. Mais reprenons l'exemple de la double-comptabilité : une machine n'aurait pas pu l'inventer, ce n'est pas possible. Un ordinateur peut battre le champion du monde des échecs, mais il ne sait même pas qu'il joue aux échecs. Il y a deux choses que la machine n'aura jamais, c'est la créativité et la responsabilité. La créativité, ça obligerait un programme à sortir de son programme. Et je ne l'imagine pas. Quant à la responsabilité… Même si un ordinateur proposait par exemple à un juge toutes les décisions prises auparavant pour des libérations anticipées, c'est au final lui qui décidera ou non de libérer un prisonnier. Pas la machine.

En faisant appel à ce que l'on pourrait appeler son intuition ?

L.d.B. : L'intuition, c'est la partie la plus mystérieuse de l'intellect. On ne sait pas d'où ça vient et on ne sait donc pas la programmer. Or, ça joue un rôle énorme.
Dans l'entreprise, un dirigeant qui veut avancer sur la question de l'intelligence artificielle peut confier le dossier à son directeur informatique, à son DRH, au patron du juridique ou à celui du marketing… Il aura alors des réponses totalement différentes. Et une stratégie différente au final. « À qui je le donne ? » est une réponse non chiffrée et non chiffrable, et ça, c'est déjà une question de philosophe.

LUC DE BRABANDÈRE,
Senior advisor du BCG, est aussi l'un des fondateurs de Cartoonbase, entreprise qui veut promouvoir le dessin humoristique comme vecteur de communication dans les entreprises.

Ses derniers livres :
- "Petite philosophie des Mots espiègles", éditions Eyrolles, 2017
- "Homo Informatix", éditions Le Pommier, 2017
- À paraître : "Des valeurs pour l'entreprise", 2018

Son site Internet :
www.lucdebrabandere.com

Quelques conférences récentes sur youtube :
- **Quand les contraintes rendent créatif**
- **Qu'est-ce que la pensée créative ?**

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°14

DATA ANALYTICS : VERS UN AUDIT ET UN CONTRÔLE INTERNES 2.0

Il occupe l'actualité ces dernières années, mais il ne s'agit plus aujourd'hui de fiction : le Big data génère des quantités astronomiques de données chaque jour dans les entreprises. Les extraire, les analyser et les exploiter est devenu une nécessité incontournable qui modifie petit à petit en profondeur l'activité des auditeurs et des contrôleurs internes. Mais qui demande aussi maîtrise technique et des compétences accrues.

24-25
DATA ANALYTICS, UN OUTIL DE POINTE AU SERVICE DE L'AUDITEUR
Retour d'expérience d'**Olivier Beauregard**, Directeur principal audit interne chez Investissement Québec (p. 24) et de **David Métivier**, Head of group international audit for IT & operations de Sodexo (p. 25).

26
UN ATOUT DE COMPÉTITIVITÉ FACE AUX ACTEURS DU NUMÉRIQUE
Entretien avec **Louis Hedde**, Inspecteur principal, Responsable du data lab de l'Inspection et l'Audit de la Société Générale.

27
« UN CRÉATEUR DE CONFIANCE »
Entretien avec **Nicolas Zanchetta**, Directeur exécutif IT Risk & Assurance au sein du Financial Service Office (FSO) chez Ernst & Young Paris.

28-29
BIG FOUR ET DATA ANALYTICS, UNE ASSOCIATION INÉVITABLE ET PROFITABLE

30
LA START-UP JETPACK DATA UTILISE L'I.A. POUR ACCÉLÉRER L'EXPLORATION DES DATAS

OLIVIER **BEAUREGARD,**
DIRECTEUR PRINCIPAL AUDIT INTERNE CHEZ INVESTISSEMENT QUÉBEC

DATA ANALYTICS, UN OUTIL DE POINTE AU SERVICE DE L'AUDITEUR

Le Data Analytics promet d'apporter une forte valeur ajoutée aux missions d'audit. L'usage de ce formidable outil pourrait même devenir incontournable. Pour autant, son utilisation ne va pas sans certaines connaissances et compétences. Olivier Beauregard, Directeur principal audit interne chez Investissement Québec, nous fait part de son expérience du déploiement d'une solution de Data Analytics, et des défis et opportunités que cela représente.

Pourquoi avez-vous mis en place cette solution dans votre entreprise ?

Olivier Beauregard : On entend parler de data analytics depuis au moins 10 ans, mais le taux d'implantation dans les fonctions d'audit interne est étonnamment très faible. 62% des fonctions disent avoir implanté des techniques d'analyse de données, mais dans bien des cas, cela se limite à des analyses simples, une minorité matérialise les bénéfices de l'automatisation et de l'analyse en continu*.
Je voulais amener notre fonction d'audit à réduire ce fossé et à actualiser son offre de service pour inclure une composante plus grande d'audits qui intègre le data analytics.

Quelle est votre vision du modèle à sa maturité ?

O. B. : Je trouve ça très préoccupant que l'industrie parle d'intelligence artificielle et de cyber sécurité quand mes pairs auditeurs combattent encore pour intégrer le data analytics ou même la visualisation des résultats dans leur pratique. Notre profession n'avance pas au même rythme que le marché et il est possible que nous devenions des dinosaures si nous ne parvenons pas à nous adapter à ces changements et le faire rapidement.
Certains pensent qu'il est facile d'automatiser des routines de tests et de faire des présentations dynamiques avec des données manipulables en temps réel. J'aime aussi l'idée, mais le chemin est difficile pour y arriver. Je veux simplement m'assurer que cet outil nous rende plus efficace et sache transformer notre offre de services pour être alignés avec les attentes de l'organisation.

Quelle est la valeur apportée pour une organisation qui investit en data analytics ?

O. B. : Le rôle que l'on peut jouer en informant les administrateurs avec des travaux d'analyses poussées, complètes et pertinentes est selon moi un rôle qui va être de plus en plus attendu des fonctions d'audit interne. Il faut monter notre niveau d'analyse à une perspective plus macro des risques. Il est vrai de dire que c'est un investissement et parfois ça prend du temps avant de matérialiser les pleins bénéfices. L'audit interne devrait être plus efficace et plus pertinent en intégrant ces outils, mais son offre de services devrait changer et aider l'organisation avec des analyses qui soutiennent l'information de prise de décision.
Lors d'un mandat sur les achats, nous avons intégré des routines de tests avec un outil d'analyse de données, mais nous avons aussi cherché à construire des analyses qui permettraient à la direction d'avoir de l'information en temps opportun sur des indicateurs qui ne figurent pas dans leur vigie transactionnelle quotidienne.
Je considère que fournir des informations fiables pouvant soutenir la prise de décision est une valeur tangible pour l'organisation. Par le passé, dans une organisation, nous avions implanté une routine pour identifier les paiements en double. Après quelques trimestres au sein de l'audit interne, l'analyse et les outils afférents ont été transférés aux opérations. C'est selon moi un bel exemple de la valeur qu'on peut ajouter.

Quelles sont les considérations du facteur humain dans vos réflexions ?

O. B. : La question des ressources est un grand défi. L'idée d'avoir un expert en data analytics est très intéressant, mais il faut s'assurer de bien le former, d'avoir une relève, et de pouvoir l'occuper à temps plein. Cela semble difficile pour les petites organisations. D'autre part, il est utopique de penser que l'ensemble des auditeurs seront des experts en data analytics et en conséquence, former l'ensemble du département peut paraitre futile. Je suis encore en réflexion quant au meilleur modèle pour mon organisation. Je vais élaborer un plan de développement et viser l'intégration d'une perspective data analytics dans chaque mandat pour développer les réflexes et la pratique.

* Pulse profession : https://www.theiia.org/centers/aec/Pages/2018-Pulse-of-Internal-Audit.aspx

Contribuez à l'élaboration des bonnes pratiques au sein du groupe Workplace « Data Analytics »

DAVID **MÉTIVIER,**
HEAD OF GROUP INTERNAL AUDIT FOR IT & OPERATIONS DE SODEXO

« L'AUDITEUR INTERNE NE PEUT PAS ÊTRE UN ACTEUR ISOLÉ »

« *On ne doit pas voir la data uniquement comme un outil technique,* » explique David Métivier, Head of Group Internal Audit for IT & Operations de Sodexo. « *Son exploitation doit avant tout pouvoir s'appuyer sur une bonne gouvernance de la « data ». L'auditeur interne ne peut pas en être un acteur isolé. Il doit se rapprocher de tous ceux qui ont lien avec la data dans l'entreprise : informatique, sécurité, CDO, DPD, etc.* ». Dans le cadre des missions d'audit interne menées au sein de Sodexo, les data analytics sont utilisées dans environ un tiers des cas. Ce qui représente une bonne courbe d'expérience permettant de « *mettre en lumière les freins à lever pour exploiter les données avec un maximum d'efficacité* », poursuit David Métivier. « *Le premier frein à lever, c'est évidemment l'accès à la data. L'auditeur interne, qui n'en est pas le « propriétaire » légitime, doit être capable de convaincre, de rassurer, de communiquer avec les différentes parties prenantes (responsables métier et informatique principalement) pour pouvoir accéder à ces données* ». Une tâche d'autant plus complexe dans un groupe mondial, où le nombre de lieux (cf. hébergement de la data), d'interlocuteurs, d'organisations et d'écosystèmes applicatifs est démultiplié. Tout comme le sont les nouvelles sources de data qui viennent s'ajouter aux classiques applications back-office, avec de nouveaux flux liés aux réseaux sociaux (risque réputationnel) et les objets connectés par exemple.
Le second frein, c'est qu'une fois l'accès aux données obtenu, il faut bien sûr pouvoir les comprendre. « *Sans phase de préparation, il est parfois impossible de savoir à quoi des datas correspondent,* » reprend David Métivier, « *un échange avec les « propriétaires légitimes » des données est indispensable, surtout dans le cas où plusieurs pays, plusieurs systèmes sont concernés* ».
Troisième point important : travailler sur le design des scénarios de tests. « *C'est un état d'esprit en fait. Que vais-je pouvoir faire de plus pour les exploiter ? Il faut réfléchir à la puissance que représente cette mine d'information et comment réinventer mon approche du test d'audit pour en tirer une vision supérieure. Et là, c'est une question de collaboration. Comment le data analyst va pouvoir traduire ce que moi, auditeur interne, j'attends comme objectif de contrôle ? Une bonne façon d'y parvenir est que celui-ci participe concrètement à une mission, ce qui développe la synergie* ». Chez Sodexo, le data analyste est ainsi membre à part entière de l'équipe d'audit, ce qui est clairement formulé dans nos lettres d'annonce précisant la tenue prochaine d'un audit.
Quatrième frein à lever : rester à la pointe de l'innovation. « *Il faut pouvoir automatiser les parties les plus récurrentes de nos tests pour gagner en efficacité et en autonomie. L'auditeur interne peut alors lancer d'un simple clic un script pour récupérer des tests et consacrer plus de temps à l'analyse* ». Cette automatisation permettra notamment au data analyst de se consacrer à des tests plus personnalisés, en lien avec le 3eme point évoqué ci-dessus.
Enfin, la visualisation des résultats nécessite un vrai travail et une réelle source d'opportunité en termes de communication. « *Nous utilisons encore aujourd'hui essentiellement Excel, alors que de nouveaux outils permettent une très grande efficacité visuelle où l'on peut mettre en évidence les changements d'amplitude. Dans un rapport, avec 2 ou 3 diagrammes, on est beaucoup plus efficace qu'en 15 lignes de commentaires. L'objectif est clairement de capter l'attention du lecteur. On peut même imaginer que nous passerons bientôt à des rapports digitaux en ligne, dont ces diagrammes pourront être actualisés en temps réel* ».

Analyse de données transactionnelles sur l'utilisation d'une carte « meal ».

Analyse des stocks sur certains sites.

LOUIS **HEDDE,**
INSPECTEUR PRINCIPAL, RESPONSABLE DU DATA LAB DE L'INSPECTION ET L'AUDIT CHEZ SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

UN ATOUT DE COMPÉTITIVITÉ FACE AUX ACTEURS DU NUMÉRIQUE

Sans surprise, le Data Analytics est très prisé des entreprises qui opèrent sur des marchés matures, comme ceux de la banque, de l'assurance et des télécommunications. Après les réseaux sociaux et autres géants du web, ces secteurs sont ceux qui détiennent les plus grands volumes d'informations. Pour leurs acteurs, du fait de l'énorme quantité de clients et d'un historique de données conséquent, cette avancée technologique est une aubaine. Elle apparaît d'abord comme un formidable vecteur d'amélioration de la relation client et, par extension, de leur compétitivité et leur ROI.

« S'il ne remplace pas les processus d'audit traditionnel et les hommes qui les mènent à bien, le Data Analytics permet néanmoins d'aller beaucoup plus loin. »

Elle garantit aussi leur survie alors que se multiplient les acteurs numériques susceptibles de challenger leur légitimité historique. Quid des gains dans le domaine de l'audit, du contrôle et de la gestion des risques ? Les réponses de Louis Hedde, Inspecteur principal, Responsable du data lab de l'Inspection et l'Audit chez Société Générale.

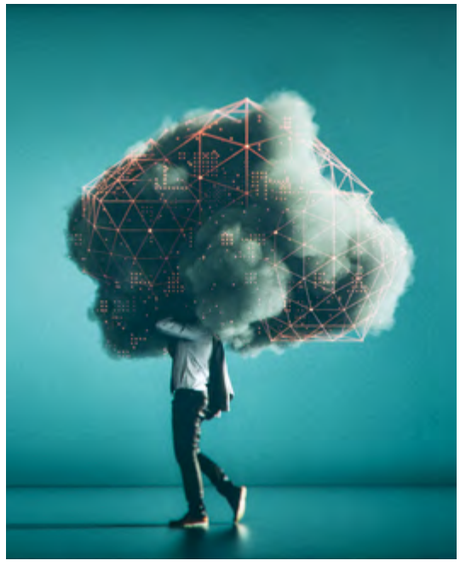
Quel est l'impact du Data Analytics sur les métiers au sein de la Société Générale ?

Louis Hedde : Nous traitons depuis toujours de la donnée pour en tirer une analyse et des recommandations. Fondamentalement, le Data Analytics ne transforme pas le métier d'audit, mais il démultiplie les possibilités d'intervention et donc l'impact et l'intérêt de nos travaux. La différence réside dans la combinaison des expertises. Car, pour être pleinement exploité et répondre aux - nouveaux - besoins, le Data Analytics implique d'associer des expertises métiers des secteurs bancaire, informatique et de la donnée. C'est pourquoi nous recrutons des ingénieurs spécialisés, ou Data Scientists, qui maîtrisent autant l'exploitation de données que ses enjeux afin d'épauler nos auditeurs et inspecteurs. Parallèlement, nous sensibilisons et formons les auditeurs en poste - plus d'un millier *worldwide* - à cette transition indispensable. Le défi actuel se situe dans le pilotage de ce changement pour rester "en avance de phase", c'est-à-dire posséder les compétences requises "demain" dans le domaine de l'audit et la gestion des risques qui évolue très vite.

RGPD ET DATA ANALYTICS
"LE SECRET BANCAIRE A TOUJOURS EXISTÉ"

En vigueur depuis le 25 mai, le règlement - européen - sur la protection des données personnelles (RGPD) renforce la responsabilité des organismes en matière de protection des données. Il leur appartient désormais d'"*assurer une protection optimale des données à chaque instant et [d']être en mesure de la démontrer en documentant leur conformité*", dit la CNIL (www.cnil.fr). Cela suppose entre autres la nomination d'un délégué à la protection des donnéesou data protection officer - DPO) chargé de piloter la gouvernance des données personnelles au sein de la structure. Dans de nombreux domaines d'activité, se conformer aux exigences du RGPD demande une réorganisation coûteuse (un investissement de plusieurs millions d'euros parfois). Historiquement cependant, il est dans la culture de certains secteurs, comme la banque et l'assurance, d'appliquer des règles de confidentialité. *"Le RGPD ne fait qu'officialiser une pratique courante dans le milieu bancaire : le secret bancaire a toujours existé"*, confirme Louis Hedde. *"En revanche, les auditeurs et inspecteurs manipulent davantage de données qu'auparavant, ce qui nous oblige à encore plus de vigilance et de contrôle. L'augmentation de la volumétrie des données nous pousse aussi à travailler différemment : nous privilégions des pistes d'audit - qui permettent de justifier nos résultats en cas de contrôle - au détriment des informations que nous évitons de stocker."*

NICOLAS **ZANCHETTA,**
DIRECTEUR EXÉCUTIF IT RISK & ASSURANCE AU SEIN DU FINANCIAL SERVICE OFFICE (FSO) CHEZ ERNST & YOUNG PARIS.



Quels bénéfices tirez-vous de l'usage du Data Analytics ?

L.H. : Confrontés à une volumétrie croissante des informations disponibles et exploitables, par ailleurs très hétérogènes, le Data Analytics s'impose comme une nécessité. Il permet de mieux détecter et analyser les risques, et d'anticiper la meilleure façon de les encadrer. Auparavant, nous travaillions sur sondage et sur des périmètres définis. Désormais, nous réalisons des lectures exhaustives sur des périmètres jusqu'à cent fois plus larges. Nous sommes capables de passer en revue tout un portefeuille d'opérations, de procéder rapidement à une revue précise avec la garantie de relever des erreurs ou des risques difficilement décelables autrefois. Cela facilite grandement le ciblage des travaux d'audit spécifiques à diligenter ensuite. S'il ne remplace aucunement les processus d'audit traditionnel et les hommes qui les mènent à bien, le Data Analytics, par l'incroyable quantité de données analysées, mais aussi par sa flexibilité et sa fiabilité, est un atout majeur dans l'exécution des missions, car il permet d'aller beaucoup plus loin.

UN "CRÉATEUR DE CONFIANCE"

"D'ici dix à vingt ans, la majorité de ce que l'on fait, ou produit, aujourd'hui va complètement se transformer, nos emplois vont se transformer ", déclarait Denis Lesprit, le président de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC), lors des Assises de janvier 2017. Dans un environnement où le digital devient progressivement, mais inéluctablement, la norme, les experts du contrôle au service de l'entreprise mettent tout en œuvre pour passer du statut d'acteurs de la confiance économique à celui de la confiance numérique. Un constat et une ambition partagés par Nicolas Zanchetta, Directeur exécutif IT Risk & Assurance au sein du Financial Service Office (FSO) chez Ernst & Young Paris.

Comment le Data Analytics a-t-il modifié l'activité de commissariat aux comptes ?

Nicolas Zanchetta : Appliquée à l'audit légal, cette science permet de satisfaire les attentes des clients qui, compte tenu de l'augmentation considérable des données en circulation cumulée à l'accélération des échanges, souhaitent obtenir des analyses d'audit les plus probantes possible. Les autorités de régulation et les comités d'audit de nos clients nous enjoignent désormais d'analyser 100% des données sur un périmètre donné, ce qu'autorise le Data Analytics. Aujourd'hui, l'ensemble des transactions sur tous les types de métier, de la gestion à la comptabilité, en lien avec les zones de risque identifiées, peuvent être testées. Et chez EY, tous les auditeurs sont formés dès leur arrivée à nos outils spécifiques d'analyse qui existent depuis cinq à six ans selon les processus de gestion.

« Les autorités de régulation et les comités d'audit de nos clients nous enjoignent désormais le plus possible d'analyser 100% des données sur un périmètre d'audit donné, ce qu'autorise le Data Analytics. »

Quelle est la prochaine étape dans l'utilisation du Data Analytics ?

N.Z. : L'évolution logique et espérée de cette technologie implique l'introduction de l'intelligence artificielle. À l'aide d'autres outils dédiés, l'IA promet des analyses et des interprétations avec un très haut niveau de fiabilité, tout en améliorant l'efficacité des tests d'audit. Avec suffisamment de données historiques vérifiées pour évaluer chaque situation en termes de risques et d'opportunités, l'IA apportera des réponses rapides pour une meilleure anticipation des risques d'audit. Cette convergence inévitable entre Big Data et IA légitimera d'autant plus le discours des auditeurs, tous secteurs d'intervention confondus.

BIG FOUR ET DATA ANALYTICS : UNE ASSOCIATION INÉVITABLE ET PROFITABLE

En matière d'analyse de données, les filiales françaises des Big Four s'inscrivent dans une stratégie mondiale. Elles n'ont pas moins une conscience aiguë des moyens, des attentes et des inquiétudes des acteurs français de l'audit.

PWC

« Travailler sur 100% d'une population de données améliore considérablement la fiabilité de l'audit. »

« Une majorité d'auditeurs reconnaissent l'importance de la donnée pour quantifier les points d'audit, améliorer la couverture du plan d'audit et avoir une meilleure compréhension des risques. Travailler sur 100% d'une population de données améliore considérablement la fiabilité de l'audit ; investir dans une solution de Data Analytics pour une mission peut ensuite profiter pleinement au contrôle interne ; la Data Visualisation autorise une meilleure appropriation et compréhension des informations et des résultats. Pour autant, les auditeurs manient actuellement l'analytique avec parcimonie, en France notamment. D'abord, tous les travaux d'audit ne s'y prêtent pas, cela dépend de leur nature et de leur finalité. Dans certains cas, appliquer des méthodes d'audit traditionnelles, à partir d'échantillons compacts représentatifs, suffit pour répondre aux objectifs. Ensuite, l'analyse de données exige une approche méthodologique – et heuristique[1] – radicalement différente. Ce type d'opération requiert davantage de temps et d'anticipation, car l'extraction de données de qualité peut prendre des semaines, surtout si l'entreprise ne centralise pas ses flux d'informations dans un Data Lake et qu'il faut alors puiser dans les systèmes sources. Ces contraintes et impératifs sont à prévoir dans le plan d'audit annuel, y compris d'un point de vue budgétaire, pour un juste dimensionnement des ressources et du planning. Par ailleurs, la maîtrise des outils nécessite des compétences spécifiques ; cela suppose du recrutement et/ou l'accompagnement par un prestataire ainsi que de la formation et de la sensibilisation en interne… En conjuguant efficacité de l'audit, vision plus profonde des enjeux et amélioration du pilotage, l'exploitation de données promet un gain significatif aux entreprises. Le succès dépend bien sûr de la maturité technologique de l'entreprise et des personnes, mais aussi du partage de la finalité des travaux d'analyse de données. »

Jean-Pierre Hottin et Paul Le Nail, Associés, et Jean-David Benassouli, Associé, Data & Analytics

DELOITTE

« L'auditeur y gagne en pertinence et en légitimité, mais encore en liberté d'action et en temps de réflexion. »

« Les professionnels de l'audit ont toujours traité de la donnée. Or, les techniques d'extraction de données et les outils d'analyse sont aujourd'hui plus puissants, moins chers, voire quasiment gratuits, et faciles d'utilisation. Le développement du Data Analytics apparaît donc comme une évolution logique des métiers de l'audit, pas comme une disruption. La formidable puissance de calcul des outils autorise une exploitation rapide et fiable de grands volumes de données avec à la clé des découvertes, des analyses et des interprétations plus probantes, mais aussi plus pragmatiques, plus dynamiques et plus interactives grâce aux outils de visualisation. L'utilisation de Data Analytics permet également de mieux planifier les missions, de savoir où et quand regarder grâce à une identification plus efficace des anomalies. De surcroît, l'auditeur peut mener une partie de ses travaux à distance. Au final, il y gagne en pertinence et en légitimité, mais encore en liberté d'action et en temps de réflexion. Ultime progrès, l'analyse de données a tendance à estomper la frontière entre contrôle continu et audit interne ; les dispositifs de contrôle et d'audit deviennent plus performants, avec une approche dynamique des risques, une implication plus forte de la première ligne de maîtrise et une prise de décision plus fluide. L'analytique est désormais une réalité que nul ne peut plus ignorer ; cela devient même un passage obligé. Et l'automatisation de – certaines – tâches ainsi que l'arrivée de l'intelligence artificielle ne doivent pas être perçues comme une menace, mais bel et bien comme un atout supplémentaire pour remplir des missions d'audit dans un environnement de plus en plus complexe – entre diversification des activités, acquisitions et croissance à l'international ou encore démultiplication des systèmes et applications – et un contexte réglementaire de plus en plus contraignant. Grâce à l'IA[2], il sera possible d'analyser des données non structurées en masse (contrats, documents, procédures…), de réaliser des prédictions pour les comparer au réel, et de détecter des anomalies non identifiées par les schémas classiques. L'auditeur ne peut pas rester spectateur de cette évolution. Il convient toutefois de porter un regard pragmatique sur les investissements à réaliser, car les solutions miracles de type "presse bouton" n'existent pas. »

Marc Duchevet et Grégory Abisror, Associés, Risk Advisory

EY

« Il faut changer le paradigme mis en œuvre pour penser en termes de données »

« L'analyse de données n'est pas seulement une question d'outils, il faut surtout changer le paradigme mis en œuvre pour penser en termes de données et allier les compétences techniques avec la connaissance des métiers de l'entreprise et de la gestion des risques. Les investissements en augmentation dans le domaine sont un signe qui corrobore l'intérêt que nos clients portent à ces sujets. Les entreprises ont besoin des connaissances techniques de Data Science pour gérer les enjeux de demain dont la « compliance » fait partie. [De plus,] l'évolution normative poursuit son accélération et la mise en œuvre de nouvelles technologies a pour corollaire l'introduction de lois sur la protection et la confidentialité des données, comme le RGPD. Mettre en place ces technologies d'analyse de données est une solution pour répondre à l'accroissement de la responsabilité qui est donnée aux entreprises par des législations comme Sapin 2. L'opinion publique attend des dirigeants des entreprises qu'ils aient une supervision exhaustive de l'entreprise comme le traitement exhaustif informatisé peut les y aider. »

Olivier Mesnard. Associé EY, FIDS (Fraud Investigation & Dispute Services)

Source : Étude EY « Global Forensic Data Analytics Survey 2018 » (janvier 2018).

KPMG

« Nombre de dirigeants peinent à en mesurer la valeur »

« Bien que l'analytique transforme l'entreprise et son activité en profondeur, nombre de dirigeants peinent à en mesurer la valeur. A l'échelle mondiale, près de la moitié des dirigeants interrogés [dans le cadre de l'étude[3]] ne soutiennent pas pleinement la stratégie analytique de leur entreprise. [Et] seuls 58% des dirigeants français considèrent que leur entreprise dispose des compétences nécessaires pour faire avancer les projets analytiques. L'analytique est un effort collectif. D'où l'importance d'impliquer les dirigeants et leurs équipes à chaque étape du cycle de vie des données, pour présenter un projet qui aide à la décision et tirer un maximum de bénéfices de l'analytique. (…) Les entreprises qui investissent dans l'analyse de données sans déterminer son efficacité pourraient prendre des décisions fondées sur des modèles inappropriés, ce qui contribuerait à perpétuer un cycle de méfiance. Les dirigeants qui réussissent à surmonter cette complexité sont à même de développer des modèles plus innovants. »

Julie Caredda, Associée, Advisory, Data & Analytics

Source : Étude « L'analyse des données, un enjeu de confiance et de gouvernance pour les dirigeants » (janvier 2017).

(1) L'art d'inventer, de faire des découvertes.
(2) Intelligence Artificielle.
(3) 2 165 dirigeants dans le monde, dont 250 français.

LE DATA ANALYTICS EN « STATISTICS »

93 % des entreprises françaises considèrent **le département financier comme le principal responsable de l'analyse de données** dans l'organisation.

65 % des directeurs de l'audit interne déclarent avoir des compétences Data dans leur équipe, en interne ou grâce à un prestataire[1]. Mais seulement 13 % des entreprises pensent disposer des compétences techniques pour tirer le meilleur parti des résultats liés à l'analyse de données[2].

50 % des entreprises françaises affirment avoir **mis en place un plan pour la conformité au Règlement général européen sur la protection des données** (RGPD). Dans le reste de l'Europe, le taux moyen s'élève à 60 %.[2]

40 % des fonctions d'audit interne ont **accru leurs investissements dans l'analyse de données** au cours des trois dernières années.[1]

15 % des entreprises françaises possèdent **une équipe dédiée à l'analyse de données de plus de 10 personnes.**

14 % des entreprises affirment déjà utiliser **le Robotic Process Automation (RPA),** pour gérer les risques légaux liés à la conformité et la fraude (39 % affirment qu'elles adopteront probablement le dans l'année à venir, suivi de l'intelligence artificielle pour 38 %)[2].

(1) Enquête 2016 PwC « Audit interne -Franchir un nouveau cap dans l'utilisation des données ».
(2) Étude EY « Global Forensic Data Analytics Survey 2018 » (janvier 2018).

SHANKAR **ARUL,**
FONDATEUR DE JETPACK DATA

LA START-UP JETPACK DATA UTILISE L'I.A. POUR ACCÉLÉRER L'EXPLORATION DES DATAS

La start-up JetPack data*, partenaire de Microsoft, propose des solutions de data visualisation basées sur des algorithmes mis au point à l'aide de l'intelligence artificielle. L'objectif de ses fondateurs, Shankar Arul et Laurent Revel : accélérer le processus d'exploration des données.

En 2014, forts de son expérience dans de grandes entreprises, comme Apple ou la BNP, Shankar Arul fait le constat que, s'il existe déjà beaucoup d'outils permettant de réaliser des tableaux de bord à partir de la collecte de données, les investissements sont souvent très lourds et les résultats rarement à la hauteur des ambitions affichées. Au final, c'est souvent à partir d'Excel que les datas sont traitées, les solutions proposées ne s'adaptant pas facilement à des secteurs d'activités et des besoins différents. *« Le plus souvent, vous avez deux à trois experts data dans une entreprise qui doivent répondre aux attentes d'une centaine de personnes, il y a un goulot d'étranglement »* explique Shankar Arul. *« Nous avons donc choisi de travailler pendant trois ans sur la recherche et le développement avant de fonder JetPack Data, en 2016. Nous avons développé des algorithmes basés sur l'intelligence artificielle, capables de comprendre n'importe quel jeu de données, de s'adapter à tous les profils et secteurs d'activité, qu'il s'agisse de contrôle interne, de gestion, de marketing, d'analyse de risques… Avec au final une data visualisation plus efficace, car basée sur des tableaux de bord dynamiques permettant de filtrer les résultats, de descendre en granularité si besoin d'un simple clic de souris ».*

Exemple de tableau de bord proposé par JetPack data

« RÉDUIRE AU MAXIMUM LES ÉTAPES CHRONOPHAGES EN LES AUTOMATISANT »

Un travail qui a rapidement attiré l'attention d'un géant américain. *« Nous faisons partie de l'écosystème Microsoft, »* confirme Laurent Revel. *« Nous sommes partenaires dans le domaine de la recherche sur l'intelligence artificielle, ainsi qu'avec l'INRIA »* (Institut national de recherche en informatique et en automatique).
La Start-up compte aujourd'hui parmi ses clients des entreprises comme Natixis Assurance ou Groupon. Des clients qui ne sont pas dans une démarche d'externalisation du traitement de la data, mais qui veulent plutôt permettre à leurs data scientists et data analysts – des spécialistes qui ne sont pas toujours faciles à recruter – de retrouver du temps pour faire ce qu'ils font le mieux. Et il en va de même pour les auditeurs ou contrôleurs internes qui vont pouvoir travailler à partir de ces données. *« Notre rôle est de permettre d'accélérer la partie exploration des datas,* conclut Shankar Arul, *de réduire au maximum les étapes chronophages en les automatisant, mais après, ce sont les experts dans chaque métier qui gardent le contrôle et sont à l'œuvre ».*

* jetpackdata.com

Revisionnez la webconférence IFACI PwC « Data, intelligence artificielle et robotisation : quelle approche les auditeurs internes doivent-ils adopter face aux nouvelles technologies ? » sur Workplace.

– 15 ET 16 NOVEMBRE 2018 –
BEFFROI DE MONTROUGE

AGILES
DANS UN ENVIRONNEMENT EN MOUVEMENT

CONFÉRENCE ANNUELLE GRC

+ DE NETWORKING, D'INTERACTIVITÉ, D'INNOVATION, DE RECHERCHES.

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

ACFE
Association of Certified Fraud Examiners
Chapitre français

LE CERCLE D'ÉTHIQUE DES AFFAIRES
ÉTHIQUE & CONFORMITÉ DES ENTREPRISES

afai
Pour des systèmes d'information de confiance et créateurs de valeur

idées &stratégies

ADEL RAHMANI

INTÉGRATION ET GESTION DE RESSOURCES EXTERNES : RISQUES ENCOURUS ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS

La norme 2030 du Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) prévoit que « Le responsable de l'audit interne doit veiller à ce que les ressources affectées à l'audit interne soient adéquates, suffisantes et mises en œuvre de manière efficace pour réaliser le plan d'audit approuvé. » Ces ressources pouvant être externes à l'entreprise, l'auteur de cet article vous propose un tour d'horizon des bonnes pratiques à mettre en place.

L'utilisation de ressources externes génère des risques auxquels nous opposons de bonnes pratiques afin de les atténuer et ou de maximiser l'apport lié à l'intégration de ressources ponctuelles. Ces facteurs clés de succès concernent les différentes phases d'une mission d'audit.

En amont de la mission, afin d'éviter de faire face à de potentielles résistances de l'équipe d'audit, il est recommandé d'évoquer l'utilisation de ressources externes lors de la présentation du plan, ce qui permettra de répondre aux interrogations qui peuvent être soulevées par les équipes.
Il est indispensable de partager avec la ressource externe les procédures du département, ou encore de prévoir une journée de formation à la méthodologie afin de s'assurer de l'appropriation des concepts clés et d'initier la collaboration au sein de l'équipe d'audit.
Enfin, la construction d'une relation de confiance avec les audités étant essentielle, il sera important d'indiquer la participation d'une ressource externe afin d'éviter d'éventuelles incompréhensions.

Durant la mission, les complexités liées au contexte (culturel, organisationnel, humain) devront être prises en considération, en outre, les règles de management à suivre devront être définies et adaptées à l'expérience de la ressource.
En matière de formalisation des conclusions, il sera indispensable de s'assurer du caractère exploitable des documents de travail de la ressource : la qualité des travaux ainsi que le respect des normes professionnelles du CRIPP demeurent sous la responsabilité du responsable de l'audit interne. Dans le cas de la participation d'experts, un auditeur junior peut être chargé de la réalisation des travaux de vérification, sous la supervision de l'expert, afin de consacrer ce dernier aux taches techniques et à forte valeur ajoutée.
Enfin, comme pour toute mission d'audit, une définition incomplète ou imprécise du périmètre d'audit peut avoir un impact significatif sur le respect des délais et des coûts impartis, il est donc indispensable de suivre attentivement la mission en organisant des points d'étapes qui permettront de valider les livrables prévus.

En fin de mission, un bilan de la collaboration devra être tenu avec la ressource en impliquant son management, afin d'évaluer l'atteinte des objectifs fixés en début de mission, en particulier, les aspects de transfert de connaissances.

Vous pouvez retrouver l'intégralité de l'article traitant de la problématique plus globale de la gestion des ressources ponctuelles en audit interne, qu'elles soient de nature internes ou externes sur mag.ifaci.com.

Pour aller plus loin :
- Cahier de la recherche « Maîtriser le recours à des prestations externes d'audit – cas de l'audit des SI »
- CBOK «Recours aux services de tiers pour les activités d'audit interne
- Revoir la réunion mensuelle « La gestion opérationnelle des ressources ponctuelles de l'audit et du contrôle internes »

Vu & lu sur Workplace

BONNES PRATIQUES D'INTÉGRATION DES OBLIGATIONS RGPD DANS LES PROCÉDURES D'AUDIT

Retrouvez sur Workplace dans la communauté RGPD, une conversation traitant de la problématique du traitement des données à caractère personnel dans le cadre d'un audit.

anne bultez

Bonjour à tous,

Quelqu'un aurait-il des bonnes pratiques à partager sur l'intégration des obligations RGPD dans les procédures d'audit , plus exactement lorsque le service d'audit interne doit traiter dans le cadre d'un audit des données à caractère personnel? En d'autres termes, quelles sont les démarches à effectuer (vis-à-vis des personnes concernées et en interne) pour traiter de données à caractère personnel dans le cadre d'un audit tout en étant conforme au RGPD? D'avance merci pour vos conseils et partages d'informations

J'aime · Commenter · Partager

Jean-Paul Parisot · Vu par 400 personnes

Jean-Paul Parisot C'est un sujet dont la vision va être dépendante des données traitées (sensibles ou non). L'audit interne (comme le contrôle interne) est un responsable de traitement et ses fichiers Excel entreront dans le champ du RGPD dès qu'ils concerneront des données personnelles (directement ou indirectement). La relation avec le DPO commencera donc à ce moment au plus tard. Ensuite l'ampleur du traitement est en prendre en considération (quel volume de données ?). Enfin la durée de conservation de ces données traitées devra être précisé avec le DPO. Patrick Soenen nous donnera certainement un vision plus éclairée et plus précise.

J'aime • Répondre • 7 sem • Modifié · 1

Michel ARCHAUD Nous avons déjà identifié avec le DPO les documents dans lesquels nous indiquons des données personnelles (99% des cas il s'agit de nom et prénom). Pas de retour pour l'instant. Nous n'avons pas non plus eu de retour sur la durée de conservation. Sauf indication de la communauté je pensais conserver cette information pendant 3 ans et ensuite anonymiser les personnes soit par une méthode de cryptage des fichiers, soit par pseudonymisation

J'aime • Répondre • 7 sem • Modifié · 1

Patrick Soenen Les pratiques professionnelles nous imposent déjà un comportement éthique et un respect de la confidentialité.
"Les auditeurs internes respectent la valeur et la propriété des informations qu'ils reçoivent ; ils ne divulguent ces informations qu'avec les autorisations requises, à moins qu'une obligation légale ou professionnelle ne les oblige à le faire.
Les auditeurs internes doivent utiliser avec prudence et protéger les informations recueillies dans le cadre de leurs activités."

Dans le cadre du GDPR, il est utile
1. de déclarer les traitements dans le registre des activités
2. de protéger les données, les constats et les rapports de manière adéquate
3. de prévoir des clauses de protection des informations personnelles vis-à-vis de prestataires externes
4. vérifier si la charte d'audit comporte bien les exigences en matière de respect des données à caractère personnel.

Normalement l'impact sur nos activités d'audit devrait être limité, si les bonnes pratiques sont déjà appliquées.

J'aime • Répondre • 7 sem • Modifié · 1

#RGPD

Vous aussi prenez part à cette conversation et bien d'autres sur **Workplace**

BLENDED LEARNING : LA SOLUTION HYBRIDE ENTRE DIGITAL ET PRÉSENTIEL

Entre e-learning et formation classique en présentiel, une troisième voie se dessine : le blended learning - ou formation mixte. Utilisant aussi bien des méthodes «online» que les modèles plus classiques en présence du formateur - le blended learning se veut le meilleur des deux mondes pour améliorer l'efficacité de l'apprentissage et ancrer les messages dans la durée. Focus.

L'évolution de la typologie des plans de formation montre clairement la montée en puissance de la formation mixte. Selon une enquête[1] réalisée par l'ISTF[2], le blended learning représentait en 2016 58 % des plans de formations contre 35 % pour le présentiel et 7 % pour le pur digital. Surtout, le blended learning progresse plus vite que le e-learning (+ 5 points entre 2015 et 2016 contre + 2 points pour le digital pur). Une tendance qui ne surprend pas Yann Boucraut, Directeur Central Contrôle Interne et Audit du groupe Bouygues, qui a depuis de nombreuses années recours à la formation mixte et en a acquis une solide expérience : *« Nous sommes toujours dans la recherche de l'efficacité de nos formations. Et la formation mixte permet de tirer le meilleur du digital et du présentiel. Depuis 2010, nous injectons donc du digital de façon évolutive dans nos formations et sous différentes formes. »*

LE DIGITAL ACCÉLÈRE, CATALYSE ET PÉRENNISE LES FORMATIONS

Le meilleur du présentiel tient dans l'art et la capacité d'un formateur à créer une dynamique de groupe, à tisser du lien entre les participants et à les rendre acteurs de leur formation pour mieux intégrer les « enseignements ». Le digital, lui, apporte de l'agilité et de l'interactivité sur le long terme qui permet de renforcer une formation et de la rendre pérenne. Pour Yann Boucraut, le digital intervient à trois niveaux. En phase de préparation, il permet à la fois de mettre l'ensemble des participants à niveau sur les concepts et la terminologie, et via des questionnaires online, de récolter des informations sur les attentes, le degré de connaissance d'un sujet de chaque participant. *« C'est aussi une préparation psychologique, une mise en condition qui fait entrer le participant dans la formation. Il entre plus vite dans l'action. »* Durant la formation en présentiel, le digital peut ensuite apporter des compléments (bibliographie, renvoi à des études en ligne…). Enfin, les outils digitaux relationnels représentent une formidable opportunité de pérennisation : *« Une formation bien conçue et bien délivrée, se dilue dans le quotidien professionnel. Grâce aux outils digitaux, au mail, aux questionnaires en ligne, l'interaction avec le formateur se poursuit dans le temps. La valeur ajoutée de la formation est conservée. »*

UNE SOLUTION QUI SE CONSTRUIT EN « TEST AND LEARN »

Pour Yann Boucraut, le blended learning permet ainsi d'atteindre plus rapidement et plus efficacement les objectifs fixés : fournir aux auditeurs internes des outils professionnels pour être performants dans leurs métiers, garantir l'homogénéité des méthodes au niveau du Groupe et promouvoir la transversalité et le partage entre participants. *« Pour notre formation Méthodologie d'audit, par exemple, un programme de e-learning de préparation a été développé avec l'IFACI. À travers dix modules, chaque participant suit une préformation théorique sur les sujets de méthodologie, avec des tests et des questions. Durant la formation en présentiel, ces sujets sont approfondis avec des exemples, des cas d'analyses et des mises en application à travers des jeux de rôle. Après la session, des questionnaires et exercices complémentaires sont envoyés régulièrement pour tenir le participant en éveil. »* La construction de ce parcours a été réalisée sur une longue période, le temps de trouver le bon dosage et d'intégrer parfaitement le digital dans le processus. Car le blended learning ne se résume pas une simple injection de e-learning : c'est une méthode globale co-construite avec le formateur, une solution mixte.

> ***« Grâce aux outils digitaux, au mail, aux questionnaires en ligne, l'interaction avec le formateur se poursuit dans le temps ».***

(1) http://www.halifax.fr/pj/livre_blanc_chiffres_2017_digital_learning.pdf

(2) L'Institut des Métiers du Blended Learning

La profession vue par...

LA LAURÉATE DU PRIX OLIVIER LEMANT

Nadège Rispoli a été récompensée pour son mémoire de fin d'études consacré à *« l'audit de la protection des données personnelles à l'aune du Règlement Général sur la Protection des Données »*. L'occasion de lui demander son avis sur la façon dont les entreprises ont abordé cette nouvelle réglementation et plus généralement comment elle perçoit la profession qu'elle vient d'intégrer.

Vous êtes la lauréate du Prix Olivier Lemant 2018, félicitations. Pouvez-vous nous parler de votre parcours, de ce qui vous a conduit vers ces métiers de l'audit ?

Merci. Je tiens à remercier encore l'IFACI et Jean-Marie Pivard de m'avoir fait l'honneur de m'attribuer le prix Olivier Lemant pour mon travail.
Je me suis orientée vers l'audit presque par hasard, en fait. Initialement, j'ai fait des études de droit, avec un Master 2. Mais je souhaitais me rapprocher du monde de l'entreprise, avec une formation transverse. J'ai décidé de me diriger vers le Master *« Audit et gouvernance des organisations »* à l'IAE d'Aix-en-Provence. Et je suis maintenant en poste comme Auditrice financière junior à l'EURAAUDIT C.R.C. C'est un métier très enrichissant, où l'on aborde des questions très variées.

C'est votre travail autour du RGPD, sujet d'actualité s'il en est, qui a été récompensé. Pour quelle raison avez-vous souhaité traiter ce sujet ?

Au départ, ma tutrice m'a donné quelques pistes. Et j'ai trouvé le sujet du RGPD particulièrement intéressant. D'abord parce qu'effectivement c'était une question d'actualité, mais aussi parce qu'elle concerne chacun d'entre nous. Nous avons tous de nombreuses données personnelles qui peuvent être utilisées. Par ailleurs, c'est un sujet non seulement à l'échelle européenne, mais même au-delà, puisqu'une entreprise extra-communautaire intervenant eu Europe peut être pénalisée si elle ne respecte pas cette réglementation.

Quel est votre avis sur la préparation des entreprises françaises et de leurs départements de maîtrise des risques sur ce dossier ?

Pendant la préparation de mon mémoire, j'ai pu constater qu'il y avait des écarts assez importants en fonction des entreprises et surtout de leur taille. Chez ENGIE, où j'étais en poste, il y a par exemple un département protection des données, et le RGPD a été pris en compte très tôt. Ma perception a pu être faussée par le fait que j'étais alors à Paris, et que je rencontrais surtout des grands groupes. Du côté des PME, c'est beaucoup plus difficile. Leurs moyens sont plus limités... Mais les autorités semblent plutôt aujourd'hui dans une optique de pédagogie. Les entreprises, et notamment les PME, devraient avoir encore un peu de temps pour s'adapter.

Dans votre mémoire, vous proposez un « guide d'audit »...

Ce guide d'audit a pour vocation à devenir un appui pour les entreprises dans leur mise en conformité à la RGPD. Un outil qui traite 4 thématiques : Gouvernance, Sensibilisation et formation, Conformité des traitements, Sécurité informatique.

Quels premiers conseils adresseriez-vous aux auditeurs et contrôleurs internes pour les aider dans le déploiement des dispositifs nécessaires ?

Je pense que la priorité va à la sensibilisation, à tous les niveaux de l'entreprise. Sensibilisation du Conseil d'administration bien sûr, mais aussi des responsables opérationnels. Car ce sont eux qui font remonter les informations sensibles, bien plus que les Data protection officers (DPO). La formation est aussi un axe très important.
Quant aux PME, je leur recommanderais de faire appel à des cabinets externes, car cela risque vraiment d'être trop compliqué d'avancer toutes seules.

UN TRAVAIL EXTRÊMEMENT COMPLET

Le mémoire de Nadège Rispoli, *« l'audit de la protection des données personnelles à l'aune du Règlement Général sur la Protection des Données »*, est un document extrêmement complet de 114 pages, réalisé avec le soutien de Jacques Perret, Correspondant Informatique et Libertés d'ENGIE. Il est consultable sur le site de l'IFACI : **https://www.ifaci.com/wp-content/uploads/RISPOLI-Nadege.pdf**
Nadège Rispoli sera ravie d'échanger avec les membres de la communauté IFACI sur Workplace à propos de son travail sur le RGPD, n'hésitez pas à la contacter.

Point de vue

« HUMAN ANALYTICS » : COMPÉTENCE ESSENTIELLE DE L'AUDITEUR

L'évolution technologique nous apporte depuis quelques années des modifications profondes des processus de l'entreprise, et donc de notre environnement de travail. Big data et intelligence artificielle nécessitent de nouvelles approches et apportent des outils puissants pour réaliser nos travaux plus efficacement.
Pour autant, n'est-ce pas aussi l'occasion de redécouvrir ou d'acquérir des compétences indispensables sans lesquelles toute notre palette d'outils ne peut fonctionner ? Et sans lesquelles nous ne pouvons jouer notre rôle sur le domaine sensible et intangible de l'humain ?

VAK : NOS CLÉS NATURELLES D'ACCÈS À L'INFORMATION

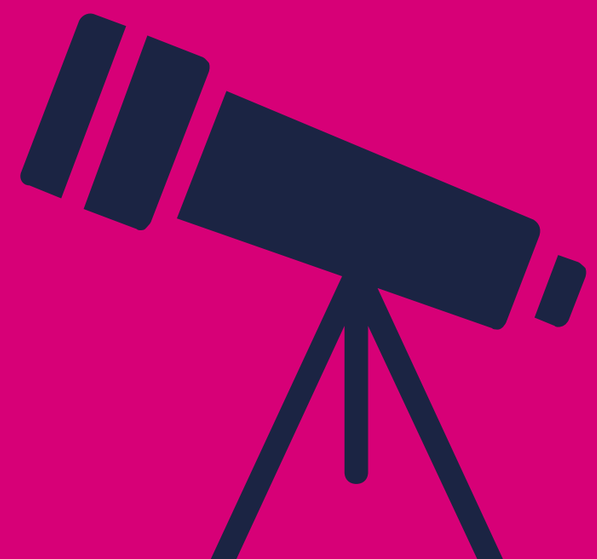
Prenons l'exemple de la communication avec les audités qui constitue le fil rouge de la mission d'audit : les entretiens avec les audités sont essentiels pour établir une relation favorable et rendre possible le recueil d'informations. Comme dans toute situation de communication, nous allons faire appel aux clés d'accès sensorielles : Visuelle, Auditive, Kinesthésique[1].
• En cours d'entretien sur le poste de travail de l'audité, l'observation visuelle peut nous apporter une quantité d'informations fines sur un environnement de travail, sur des relations entre équipes,
• L'écoute active est une des techniques de communication qui facilite la conduite des entretiens,
• Les impressions, les ressentis contribuent à notre perception... et à celle de notre interlocuteur. Elles peuvent faciliter ou compliquer le contact entre auditeur et audité.

C'est évident, me direz-vous ! Pourtant la mise en œuvre de ces « compétences naturelles » n'est pas aussi spontanée qu'on pourrait le croire.
Établir une relation positive avec les audités, déjouer les pièges du langage, savoir répondre aux objections, savoir négocier pour « faire bouger les lignes » grâce à des recommandations convaincantes, font appel à autant de techniques qui nécessitent formation et entraînement. N'oublions pas que les compétences en communication restent jusqu'ici en tête de celles recherchées prioritairement chez les auditeurs internes...

GARDER LE CAP SUR « L'HUMAIN »

La transformation digitale des organisations déplace le curseur des besoins de compétences vers la maitrise des technologies et des nouveaux outils d'analyse des données. Mais, dans le même temps, les bouleversements induits par le numérique affectent en profondeur les conditions de travail, génèrent ou amplifient des risques qui concernent largement le champ des ressources humaines, du management et de la gouvernance.
Ces changements viennent modifier l'environnement de contrôle et soulèvent des questions d'éthique qui exigent un regard attentif. Les auditeurs ont la vision globale et le positionnement qui leur permettent de prendre de la hauteur. On attend d'eux une prise de recul, une analyse critique et l'apport de solutions créatives dans des domaines plus intangibles.
La capacité à appréhender la culture de l'entreprise et l'impact humain de ces changements sont et seront de plus en plus les vecteurs de valeur ajoutée de leur mission.

Annie Bressac
Conseil et accompagnement
Audit et maîtrise des risques



(1) Voir les outils de la PNL, Programmation Neuro-Linguistique

Formations

LES FONDAMENTAUX DU CONTRÔLE INTERNE

Loin de n'être réservés qu'aux seuls débutants, les parcours fondamentaux constituent un atout pour votre carrière. Le parcours contrôle interne fournit toutes les clés nécessaires à la compréhension, l'élaboration et le pilotage d'un dispositif de maîtrise des risques.

Au programme de ce parcours notamment, une initiation à la maîtrise des risques et au contrôle interne bien sûr, avant de se consacrer à l'élément fondamental que représente la réalisation d'une cartographie des risques. La suite consiste en l'élaboration du dispositif de contrôle interne, avec le partage des méthodes éprouvées et des astuces pour contourner les difficultés, puis le pilotage de ce dispositif. Retour en détail sur les apports du parcours.

S'INITIER À LA MAÎTRISE DES RISQUES ET AU CONTRÔLE INTERNE

Encadré par un professionnel du contrôle interne, ce parcours permet de connaître les exigences réglementaires et les cadres de référence relatifs à la fonction. La formation revient bien sûr sur les objectifs, le rôle et le périmètre du contrôle interne dans la maîtrise des activités d'une organisation. Elle est indispensable à la poursuite du parcours car elle aborde les points majeurs explorés par la suite.

RÉALISER UNE CARTOGRAPHIE DES RISQUES

Et notamment la réalisation d'une cartographie des risques, qui est l'objet du deuxième volet du parcours.
La formation permet de traiter en détail cet élément fondamental du dispositif de maîtrise des risques : objectifs, conditions préalables, bénéfices, différentes approches possibles et les livrables attendus. Elle fournit une méthodologie complète quant à sa réalisation, de l'identification des risques à leur évaluation puis leur hiérarchisation. Ce travail se fait notamment dans le cadre d'une simulation en groupe.
Fort de cet apprentissage les participants seront en mesure à l'issue de ce volet de proposer et de faire valider à leur direction générale une stratégie de traitement des risques de l'organisation.

ÉLABORER LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE

Le troisième volet du parcours, l'élaboration du dispositif de contrôle interne, est l'occasion d'acquérir les méthodes et les outils nécessaires au déploiement d'un dispositif de contrôle interne ainsi que l'élaboration du référentiel de contrôle interne.
Les participants apprennent ainsi à organiser un projet de déploiement de la maîtrise des activités, à décrire et analyser des processus et identifier et décrire les risques et les dispositifs de maîtrise des activités. Le professionnel de contrôle interne et de la maitrise des risques encadrant la formation apportera aux participants des solutions concrètes et pratiques ainsi que les meilleures façons de contourner les difficultés couramment rencontrées.

PILOTER UN DISPOSITIF DE MAÎTRISE DES RISQUES ET DE CONTRÔLE INTERNE

Dernière partie du parcours, pilotage d'un dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne vous permet d'impliquer les différents acteurs de l'entreprise sur l'importance du contrôle. Comment le manager du contrôle interne doit-il se positionner ? Comment animer le réseau des acteurs du contrôle interne ? Quid de la pérennisation du dispositif ? Quel est l'apport des outils informatiques dans un dispositif de maîtrise des risques et de contrôle interne ? Autant de questions auxquelles se propose de répondre cette formation, enrichie par le partage des bonnes pratiques de l'encadrant.

Prochaines sessions :
à partir de la rentrée,
voir sur **www.ifaci.com**
pour plus de détails.

LA MAÎTRISE DES SI À L'HEURE DU RGPD

Blockchain, big data, RGPD : plus que jamais il est devenu nécessaire de se former aux systèmes d'information, aux risques liés à la cyber sécurité et à la gestion des données.

Avec l'entrée en application du RGPD le 25 mai dernier, la gestion des données revêt un aspect encore plus stratégique et critique qu'auparavant. Le parcours SI (Système d'Information) se divise en trois volets, en proposant à ses participants de revenir sur la maîtrise des SI, l'évaluation d'une politique de sécurité à la maîtrise des libertés individuelles et des données personnelles. Il s'adresse aussi bien aux auditeurs et contrôleurs internes qu'à leurs responsables. Il est recommandé de maîtriser la méthodologie générale de conduite d'une mission d'audit interne et connaître les fondamentaux des systèmes d'information avant de débuter ce parcours.

Le volet qui ouvre ce parcours, Maîtriser le risque des systèmes d'information, fournit aux auditeurs et contrôleurs internes les clés nécessaires à l'évaluation d'une politique de sécurité. Et ce notamment pour pouvoir détecter des problèmes potentiels liés à la sécurité des SI et déterminer les moyens à mettre en œuvre.
À son issue, les participants sont également capables de collaborer avec des experts en sécurité et des responsables SI, notamment pour effectuer des recherches complémentaires.

La maîtrise du risque cyber constitue la seconde partie du parcours SI. Elle est animée par un professionnel certifié CISA (Certified Information Systems Auditor). Il s'agit d'une présentation de la démarche d'évaluation du risque cyber. Les responsables sécurité des SI (RSSI) et du plan de continuité d'activités (RPCA) peuvent également être concernés par cette formation.

Les participants apprendront à connaître les cyber menaces et les risques juridiques associés. À comprendre la démarche d'identification, d'évaluation et de maîtrise du risque cyber. Très orientée pratique, cette formation propose l'élaboration d'un programme de travail réutilisable.

En phase avec l'actualité, le dernier volet du parcours, « Maîtriser la gestion des libertés individuelles et le RGPD », est encadré par un professionnel de la gestion des risques, de l'audit et du conseil en respect de la vie privée. Cette formation est basée sur des exemples très concrets et son approche se veut créatrice de valeur ajoutée pour de nombreux acteurs de l'organisation (DG, DAF, DSI…).

Au programme notamment : la compréhension des libertés individuelles et des réglementations, plus spécifiquement le RGPD, l'apprentissage des techniques et mesures de protection des données individuelles, une revue du rôle des parties prenantes afin de maîtriser la gestion des libertés individuelles.
Le plus de la formation ? Un programme d'audit en matière de liberté individuelle.

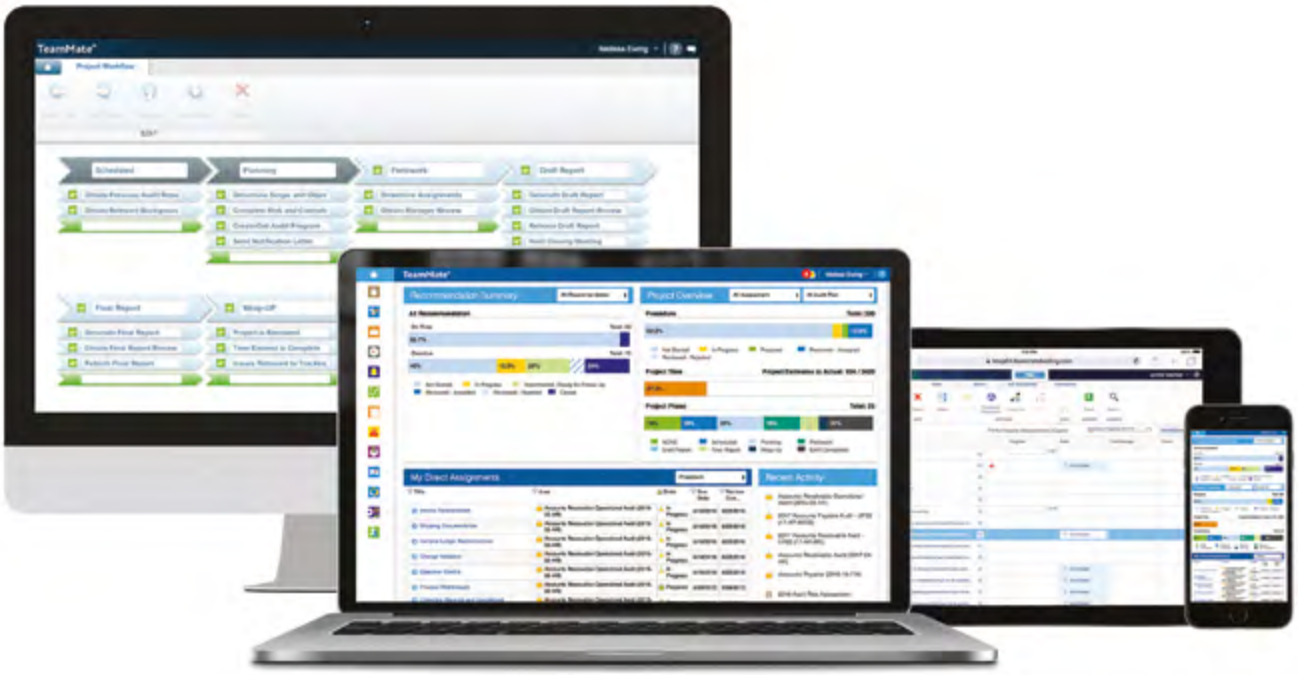
Wolters Kluwer

When you have to be right

TeamMate+

Le futur de l'Audit et du Contrôle Interne

Un Language. Un Message. Une Vision.



Réduisez votre fatigue d'audit en mettant en œuvre TeamMate+ pour vos travaux d'audit et de contrôle interne.

Pour plus d'information ou pour une démonstration,
contactez Alexandre Letac, +33 6 72 39 20 42, alexandre.letac@wolterskluwer.com
ou visitez www.TeamMateSolutions.com/fr

Copyright © 2017 Wolters Kluwer Financial Services, Inc. 10136