NUMÉRO 24
2021

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE

Magazine international des auditeurs et contrôleurs internes

Formations

LES NOUVEAUTÉS DU CATALOGUE 2021

28

Actualité

RGPD : LE GUIDE DE L'IFACI

10

Rencontre

ELIE SISSO DAI AXA FRANCE « TRAVAILLER AVANT TOUT LA QUALITÉ DES DONNÉES »

12

Dossier

SPÉCIAL DATA ANALYTICS

16

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

IDEA

IDEA: Le logiciel d'analyse de données testé et approuvé

Découvrez pourquoi plus de 400 000 professionnels de l'audit ou de la finance ont sélectionné l'outil d'analyse de données IDEA pour analyser leurs données, gagner du temps et améliorer leurs contrôles.

Dès aujourd'hui, commandez gratuitement votre version de démonstration et analysez vos données en profondeur: www.casewareanalytics.fr

CASEWARE

Sommaire

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Revue internationale des auditeurs et des contrôleurs internes

NUMÉRO 24
JANVIER 2021

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE
Le magazine international des auditeurs et contrôleurs internes – N° 24 – quatrième trimestre
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
RÉDACTRICE EN CHEF Joanna Henni
COMITÉ RÉDACTIONNEL Hélène Auboyneau, Fadi Abou Abdallah, Charlotte Gabet, Paul-Henri Mézin, Jules Veyrat
COMITÉ DE LECTURE Tommaso Capurso, Charlotte Gabet, Daniel Lebel, Stéphane Béas et Denis Ioza
RÉALISATION Agence Sidièse, 62 rue Pelleport, 75020 Paris
Tél. 01 71 49 67 10 - http://www.sidiese.com
ABONNEMENT Marie-Amélie Turquais et Sarah Abdoul-Azid - Tél. : 01 40 08 48 15 – Mel : adhesion@ifaci.com - Revue trimestrielle (4 numéros par an) –
ISSN : 2427-3260 - Dépôt légal : décembre 2017
Crédits photo : Shutterstock
Couverture : illustration de Bénédicte Govaert

05 Édito
06 En bref
08 Actualité
LA PLACE DE L'HYDROGÈNE DANS LA TRANSITION CLIMATIQUE
GUIDE RGPD
12 Rencontre
ELIE SISSO
16 Dossier
SPÉCIAL DATA ANALYTICS
18 « PLUS DE 130 MILLIONS DE PRATIQUES COMPTABLES MODÉLISÉES »
20 « DATA ANALYTICS ET SA MISE EN ŒUVRE »
22 « UNE DONNÉE NE DEVRAIT JAMAIS ÊTRE PRISE COMME VÉRITÉ OBJECTIVE »
24 Idées et stratégies
26 La profession vue par...
JEAN-PHILIPPE POUPARD
27 Point de vue
28 Formations

LES FORMATIONS IFACI

En classes virtuelles, MOOC, e-learning, on Demand ou en présentiel : Montez en compétences avec les formations IFACI.

- CONTROLE INTERNE, RISQUES ET CONFORMITÉ
- OUTILS ET TECHNIQUES AVANCÉES
- AUDIT INTERNE
- COMPÉTENCES RELATIONNELLES ET COGNITIVES
- SYSTEMES D'INFORMATION ET RISQUES DIGITAUX
- PROCESSUS ET FORMATIONS SPÉCIFIQUES
- SECTEUR ASSURANCES
- SECTEUR PUBLIC
- SECTEUR BANCAIRE ET FINANCIER
- IIA GLOBAL ONDEMAND TRAININGS

Édito

Jean-Marie Pivard
Président de l'IFACI

CHERS AMIS,

Je vous adresse, très chaleureusement et du fond du cœur, mes meilleurs vœux pour l'année 2021.

Ces mots, vous les avez entendus maintes fois ces derniers jours. Et pourtant, au terme d'une année 2020 si particulière, ils prennent un nouveau sens, portent l'espoir de nous retrouver bientôt, avec nos proches et notre entourage, en bonne santé. Ils veulent fermer définitivement la porte à cette période difficile.

Grâce à la digitalisation de l'IFACI conduite depuis 3 ans, nous avons continué nos activités et à servir nos adhérents durant cette année 2020.
Et je tiens à vous remercier pour vos nombreuses contributions à notre communauté en ligne, sur Workplace, au travers de vos échanges, de vos publications, de vos participations à la Non-Conférence de l'IFACI et aux nombreux webinars organisés au cours de l'année… C'est la somme de toutes ces interactions qui permet chaque jour d'alimenter et de faire vivre notre fantastique communauté.

Mais il n'est pas l'heure pour nous de faire le bilan comptable de l'année écoulée. Plutôt de dessiner des perspectives audacieuses pour l'année à venir.

C'est ainsi avec un grand plaisir que je vous annonçais lors de la clôture de la Non-Conférence de l'IFACI en novembre dernier l'adoption d'une raison d'être pour notre association :
« Fédérer, promouvoir et représenter les métiers du risque, de l'audit et du contrôle internes pour renforcer la confiance des parties prenantes envers les organisations ».

Cette raison d'être a été élaborée et approuvée par le conseil d'administration de l'IFACI. Elle précise les trois missions incarnées par notre institut pour que rayonne la profession.
À l'heure où la confiance accordée aux entreprises est questionnée par certaines parties prenantes, cette raison d'être réaffirme le rôle de nos métiers, en protégeant tous les actifs de l'organisation dans le temps, qu'ils soient humains, financiers ou environnementaux.

En 2021, j'invite chacun d'entre vous à vous rapprocher de l'équipe de l'IFACI, de son conseil d'administration ou de moi-même, afin de définir ensemble les actions à mener ces prochaines semaines pour concrétiser ce projet.

L'an dernier, plus que jamais nous avons su prouver la force de notre réseau.
À nous de porter, en 2021, plus haut encore, les messages des métiers du risque.
C'est une bien meilleure année que je vous souhaite à tous, ensemble, autour de l'IFACI.

En bref

FAILLITES D'ENTREPRISES : LES PRÉVISIONS DU CAE POUR 2021

Le Conseil d'analyse économique (CAE) anticipe une hausse des défaillances dans les entreprises du commerce frappées par la crise. Dans une note rendue publique le 14 décembre, le Conseil, rattaché au Premier ministre, redoute une hausse importante des faillites dans les secteurs les plus exposés aux mesures de confinement, et notamment le commerce. Le risque de défaillance en 2021 progresserait de +26 %. 1,8 % des entreprises commerciales pourrait ainsi disparaître contre 1,1 % en 2019.

L'OFCE PRÉVOIT UN REBOND DE 7,1 % EN 2021

La crise du Covid-19 aura entraîné l'an passé une « *perte jamais observée depuis la fin de la Seconde guerre mondiale* » de 191 milliards d'euros, selon l'Observatoire français des conjonctures économiques (OFCE) publiées en décembre, qui devrait se traduire par un recul du PIB de 9,5 % pour 2020. Mais l'activité pourrait, toujours selon l'OFCE, rebondir de 7,1 % cette année. Un chiffre qui ne permettra toutefois pas de revenir au niveau d'avant la crise sanitaire, et encore à condition qu'il n'y ait pas d'autre période de confinement.

LES ENTREPRISES DIRIGÉES PAR DES FEMMES, PLUS RENTABLES ?

C'est en tous cas ce qui ressort du palmarès Women Equity 2020, qui a étudié les résultats des PME et ETI françaises dirigées ou codirigées par des femmes et a observé une « *surrentabilité* » de celles-ci en comparaison avec celles dirigées par des hommes. Des entreprises comparables en termes de secteur et de chiffres d'affaires, pour lesquelles a été constaté « *un écart de 40 %* », selon Dunya Bouhacene, Présidente et Cofondatrice de Women Equity Partners.

CYBERSÉCURITÉ : UN AUDIT EUROPÉEN SUR LA 5G

L'Union européenne et les États membres ont décidé d'organiser une mission d'audit de la Cour des comptes sur les risques de piratage, de malveillance et d'espionnage, liés au déploiement de la 5G. Un communiqué du 8 décembre indique que « *Toute vulnérabilité importante ou tout incident de cybersécurité majeur concernant les réseaux dans un État membre aurait des répercussions sur l'Union dans son ensemble* ».

FRAUDE AU CHÔMAGE PARTIEL : 200 MILLIONS D'EUROS DÉTOURNÉS

Plus de 200 millions d'euros destinés aux entreprises ayant eu recours au chômage partiel, lors du premier confinement, auraient été détournés et perçus frauduleusement, par des entrepreneurs malhonnêtes mais aussi par des groupes criminels organisés. Une partie de cet argent aurait été récupérée par l'État suite notamment aux enquêtes de Tracfin, la cellule anti-blanchiment de Bercy, et aux nombreux contrôles effectués.

LES NOUVEAUX MÉTIERS « BOOSTÉS » CETTE ANNÉE

Selon le site de la plateforme spécialisée dans le recrutement Qapa, plusieurs nouveaux métiers devraient être recherchés en 2021 : *l'assistant support télétravail*, destiné à accompagner la mise en place du travail à distance, *le développeur de solutions home office*, qui devra proposer des innovations technologiques, *les infirmiers et médecins assistants spécialisés dans les soins à distance* pour désengorger le système de santé, les désinfecteurs de bâtiment, et enfin *les « chief digital transformation officers »*, dont la mission sera d'assurer la sécurité sanitaire des collaborateurs de l'entreprise, aussi bien en présentiel qu'à domicile.

COMMERCE INTERNATIONAL : -5,6 % EN 2020

Selon les prévisions de la CNUCED (Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement), le commerce mondial de marchandises devrait clôturer l'année à -5,6 % en 2020 par rapport à 2019. Soit la plus forte baisse depuis 2009, année qui avait connu une baisse record de -22 %. Des prévisions plus favorables que celles de septembre dernier, la CNUCED prévoyant alors encore une baisse de 9 %.

-22 %

C'est la baisse record de 2009, du commerce mondial de marchandises.

LES TÉLÉTRAVAILLEURS MOINS ENTHOUSIASTES QU'AU PRINTEMPS

Après l'engouement affiché au printemps dernier, les salariés français sont un peu moins enthousiastes pour le télétravail. Selon le dernier baromètre Ifop/SFL pour Paris Worksplace, ils veulent bien travailler de chez eux, mais à condition de pouvoir revenir en entreprise. 3 salariés sur 4 estiment que le télétravail va gagner du terrain dans les mois et les années à venir, mais seuls 37 % y sont favorables. 55 % veulent aller au bureau pour voir leurs collègues (contre 47 % avant le confinement du printemps). Et 83 % se disent lassés des visio-conférences, préférant les réunions en présentiel.

Actualité

PIERRE-ÉTIENNE **FRANC**
AIR LIQUIDE, DIRECTEUR DE L'ACTIVITÉ MONDIALE ÉNERGIE HYDROGÈNE

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE ET HYDROGÈNE LES AUDITEURS ONT UN RÔLE À JOUER

L'hydrogène apparaît aujourd'hui comme la piste la plus prometteuse pour parvenir à une véritable transition énergétique. Pierre-Étienne Franc, Directeur de l'activité mondiale Énergie Hydrogène d'Air Liquide, fait pour l'IFACI le point sur ce que cette molécule pourrait changer dans les années à venir.

Pourquoi l'hydrogène est-il devenu un sujet central de la transition énergétique ?

Pierre-Étienne Franc : Tout le monde a pris conscience aujourd'hui de l'urgence climatique… Or, la transition énergétique nécessite que notre énergie primaire devienne renouvelable à des prix de plus en plus compétitifs. Les 30 dernières années ont montré que l'on était capable de le faire avec le solaire, l'éolien, l'hydroélectrique… Mais il y a aussi des contraintes liées à son intermittence, car cette énergie n'est pas disponible tout le temps (elle est parfois disponible lorsqu'on n'en a pas besoin). L'hydrogène, que l'on peut produire en utilisant cette énergie disponible, par électrolyse de l'eau, devient un outil de stockage et de réutilisation, un vecteur d'énergie totalement vert et très utile. Si l'hydrogène n'est pas l'unique solution à la transition énergétique, il est à présent reconnu que le recours à l'hydrogène est incontournable pour accompagner la transition énergétique et décarboner l'économie mondiale, notamment en devenant le vecteur d'usage des énergies renouvelables.

Et l'hydrogène est LA solution ?

P.-É. F. : C'est la molécule la plus abondante de l'univers et énergétiquement la plus riche. D'ailleurs, quand on brûle des hydrocarbures, on brûle du carbone et de l'hydrogène, et l'énergie, on la retire d'abord de l'hydrogène. Si j'extrais mon hydrogène de mon énergie fossile et que je séquestre le carbone, j'ai trouvé un moyen de transformer mon énergie fossile en une énergie propre qui n'émettra pas de CO_2… L'hydrogène a un deuxième avantage : utilisé pour alimenter une pile à combustible, il émet uniquement de la vapeur d'eau. Il n'émet pas de produits carbonés (ni monoxyde de carbone, ni hydrocarbures, qui sont les principaux polluants des villes), ni de CO_2. C'est donc une solution prometteuse et innovante !

Quel est votre rôle, et celui d'Air Liquide, dans le développement de ces solutions ?

P.-É. F. : Le métier d'Air Liquide est de produire et de distribuer des molécules, soit à base de gaz, soit à base de produits hydrocarbonés, donc d'hydrogène. De mon côté, en tant que Directeur de l'activité hydrogène au niveau monde, nous essayons de développer un écosystème vertueux qui puisse non seulement servir les besoins du Groupe mais surtout ceux de la Société. C'est la clé pour l'avenir de nos solutions énergétiques. C'est une approche très différente de ce que l'on fait d'habitude dans le monde industriel, avec des marchés existants et des clients qui lancent des appels d'offres… Là, il faut tout créer : faire comprendre l'importance de passer à l'hydrogène, inciter les constructeurs à développer des technologies, installer les réseaux de distribution et que les pouvoirs publics jouent leur rôle…

> *« C'est la clé pour l'avenir de nos solutions énergétiques »*

On sent aujourd'hui que l'hydrogène est justement devenu une priorité pour les États…

P.-É. F. : Les pouvoirs publics ont compris ce que l'on a essayé de mettre en place avec le Conseil de l'Hydrogène*, auquel participent de grands industriels, pour montrer qu'il s'agit d'une solution incontournable. Tous les gouvernements vraiment sérieux sur leur engagement dans la transition énergétique ont forcément dans leur politique un volet hydrogène. La France, l'Allemagne, le Japon, la Corée du Sud, la Chine et bien d'autres. Tous ces pays comprennent que l'on ne peut pas se contenter de faire de petites expérimentations. La France en a pris la mesure. On est passé d'un budget de 100 millions à 7 milliards d'euros… On ne peut que s'en féliciter. Maintenant, l'enjeu est de savoir combien de temps il va falloir pour que les politiques soient mises en œuvre, dans le cadre réglementaire un peu complexe de notre organisation européenne, malgré l'impressionnante volonté de la Commission sur le sujet…

> *« Le dialogue public-privé est absolument essentiel »*

Quels sont les autres défis à venir ?

P.-É. F. : Le grand sujet, ce sont les coûts. Et pour les faire baisser, on ne peut pas se contenter de réaliser quelques stations ici ou là, il faut passer à une grande échelle. Pour cela, on a besoin de politiques publiques globales, avec des aides à ceux qui investissent ainsi que de réglementations imposant progressivement aux émetteurs de CO_2 (transports, industrie…) de réduire leurs émissions. C'est la combinaison des deux qui permettra à l'écosystème de l'hydrogène de devenir compétitif. Le marché ne peut pas tout, il a besoin d'une direction et d'une redéfinition de tout notre système énergétique.

Toutes les questions techniques sont-elles aplanies, n'est-ce plus qu'une question d'investissement ?

P.-É. F. : Il y a toujours des enjeux clés, à commencer par la sécurité. On doit être sûr que s'il y a une fuite, par exemple, il n'y ait pas d'explosion. Dans les véhicules ou pour les usages publics, l'hydrogène doit être correctement conditionné. En ce qui concerne le stockage, on arrive à stocker beaucoup plus d'énergie dans une voiture grâce à l'hydrogène qu'avec une batterie : nous arrivons à une autonomie de 600 à 700 kilomètres avec un temps de rechargement qui ne prend que 3 à 5 minutes.

On en revient donc au coût ?

P.-É. F. : Jusqu'à présent, le pétrole était le meilleur compromis en termes de rapport coût-efficacité. On ne retrouvera pas ça. Les désastres causés par le pétrole sont infiniment supérieurs aux bénéfices apportés. Nous devons donc changer de modèle. Il faut massifier les investissements, mais ceux-ci sont importants et ne peuvent être amortis que sur de longues durées. Les gouvernements doivent tenir une direction dans la durée, et pour cela, le dialogue public-privé est absolument essentiel.

Dans combien d'années peut-on imaginer des applications visibles ?

P.-É. F. : Dans la décennie qui vient, on verra de l'hydrogène dans les transports, dans certaines industries et dans des bâtiments. Dès 2030, il y aura des centaines de milliers de véhicules et de gros sites de production. On sait utiliser de l'hydrogène dans les voitures (il y en a déjà plus de 20 000 dans le monde…). Tous les éléments sont en train de converger vers des niveaux tout à fait comparables avec ce que propose une énergie fossile.

Les auditeurs auront-ils un rôle à jouer ?

P.-É. F. : Lors du développement de nouveaux marchés, comme c'est actuellement le cas pour l'hydrogène, on prend des risques qui, vus sous l'angle de marchés et d'entreprises établis, sont plus importants. La notion d'incertitude, dans ces dynamiques est une source de valeur, quand elle peut être une source de risque et de repli dans des métiers matures. Cette valeur de l'incertitude peut être contre-intuitive dans un métier d'identification des risques et des éléments de contrôle. Mais c'est aussi sous cet angle que les auditeurs ont un rôle à jouer en ce que l'incertitude des évolutions climatiques et réglementations associées devient un élément de risque essentiel sur lequel l'entreprise doit agir, et dans les stratégies d'action, les leviers de l'entrepreneuriat, avec ce que cela comporte de positionnement des grands groupes sur les métiers avancés de la transition, font partie des solutions qu'ils peuvent et doivent suggérer. La capacité des auditeurs à s'assurer que ce sujet, qui devient absolument incontournable dans les stratégies d'entreprise, soit bien au cœur des sujets de gouvernance, de contrôle et d'audit, me semble un autre moyen de faire progresser la cause.

* https://hydrogencouncil.com/en/

AUDIT, RISQUES & CONTRÔLE | N°24

Actualité

PATRICK **SOENEN**
FORMATEUR RGPD, AUDIT, RISQUE & GOUVERNANCE, SECRÉTAIRE GÉNÉRAL CHEZ DPO-PRO
(UNION PROFESSIONNELLE DES DPO EN BELGIQUE)

« MAÎTRISER ET AUDITER LES RISQUES LIÉS AU RGPD »

RÉFÉRENTIEL DE CONTRÔLE ET PROGRAMME DE TRAVAIL DE LA RÉGLEMENTATION EUROPÉENNE GUIDE DE LA COMMUNAUTÉ RGPD IFACI

Formateur spécialisé notamment dans les questions liées aux données personnelles en relation avec l'audit et le contrôle interne, Patrick Soenen a animé depuis deux ans les travaux de la communauté RGPD de l'IFACI. À la clé, la publication d'un véritable guide d'aide à l'évaluation des risques et un référentiel de contrôles, face à une législation européenne parfois encore difficile à interpréter.

« *Le texte de référence européen sur le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) fait 265 pages et développe essentiellement des éléments politico-juridiques,* » explique Patrick Soenen, « *le problème, c'est qu'après l'avoir lu, on ne sait toujours pas exactement ce qu'il faut mettre en œuvre, et c'est quand même un comble* ». Une difficulté liée notamment à la diversité des types d'entreprises concernées : « *La question des données personnelles ne se pose pas de la même manière pour une société industrielle et pour un hôpital qui doit gérer des dossiers médicaux personnels…* ». Dès lors, auditer son organisation sur la question du RGPD et mettre en place les contrôles, s'avère être un exercice complexe. Hélas, les quelques guides existants publiés ces dernières années n'ont pas permis d'y répondre de façon satisfaisante.

QUATRE DOMAINES RECOUVRANT EN TOUT VINGT-ET-UN THÈMES

« *Les guides publiés étaient soit trop spécialistes, soit trop incomplets* », confirme Patrick Soenen. L'IFACI a lancé un appel fin 2018 afin de mobiliser un groupe d'adhérents prêt à développer un programme d'audit spécifique. « *L'idée de réaliser un guide est venue très rapidement,* » poursuit-il, « *avec pour objectif de proposer une méthodologie d'évaluation des risques, des mesures de contrôle pour les mitiger, et des éléments de réalisation de l'audit pour une efficacité opérationnelle des mesures de contrôle* ».

Le travail du groupe (voir encadré) s'est d'abord basé sur les exigences du règlement européen et sa quarantaine de lignes directrices développées par le G29 (les autorités de protection des données européennes) afin de pouvoir réaliser un référentiel autour de quatre champs d'application : gouverner, organiser, exécuter, surveiller. Quatre domaines recouvrant en tout vingt-et-un thèmes, comme « *organes de gouvernance, rôle et responsabilités* », « *droits de la personne concernée* », « *Revue du dispositif RGPD (par les acteurs des lignes de maîtrise)* », « *gestion de la sous-traitance* », « *analyse d'impact relative à la protection des données* »…

UNE APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE L'AUDIT DU RGPD

« *Dès le départ, pour notre approche méthodologique, nous avons décidé de nous aligner sur un standard international, l'ISO 31000,* » explique Patrick Soenen, « *un standard qui prend en compte l'établissement du contexte, l'identification du risque, l'analyse de celui-ci, son évaluation et son traitement* ». Au final, le guide propose une approche méthodologique de l'audit du RGPD, en détaillant quatre « *audits types* » :

- Audit de mise en place du RGPD orienté risques,
- Audit de conformité RGPD,
- Audit RGPD intégré dans les programmes d'audit opérationnel,
- Audits techniques : protection de l'information, utilisation des nouvelles technologies (IA, blockchain), Privacy by design / by default…

Le guide très complet qui sera mis à disposition des adhérents prochainement propose ainsi un référentiel RGPD et une étude de cas détaillée. En parallèle, un outil Excel est en cours de finalisation, qui permettra d'identifier les risques auxquels sa propre organisation est confrontée, d'analyser lesdits risques, de mettre en place des actions de maîtrise et de fixer les bases d'un audit.

Nous espérons que le guide plaira aux adhérents et la communauté RGPD a hâte d'avoir le retour des utilisateurs !

LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Pilotes du projet :

Patrick Soenen, Formateur RGPD, audit, risque & gouvernance, Secrétaire Général chez DPO-pro

Qadir Abdul, Responsable audit interne chez B2V Gestion, CISA, Certified DPO et formateur

Équipe :

Valérie Bonnel, Directrice Audit interne chez Seqens

Pascale Chabrillat-Trahin, Data Protection Officer à la Caisse des Dépôts et Consignations

Maud Choquenet, Expert RGPD chez i-Etix

Gilles Le Beux, Data Privacy Program Manager chez Air Liquide

Marjorie Mangeaud, Data Legal Advisor chez DataLiance

"TRAVAILLER AVANT TOUT LA QUALITÉ DES DONNÉES"

Le Data Analytics occupe aujourd'hui une place de plus en plus importante dans l'audit interne. La collecte des données est la clé du succès d'un grand nombre de missions. Elie Sisso, Directeur d'audit interne d'AXA France, nous explique comment son équipe a intégré au fil du temps cette compétence. Ce qui a nécessité de recruter de nouveaux talents mais a aussi représenté une charge de travail supplémentaire afin de s'assurer en permanence de la qualité des données collectées.

Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre parcours ?

Elie Sisso : Je suis ingénieur de formation. J'ai débuté ma carrière en 1982 chez EY pendant trois ans et demi, puis j'ai intégré le monde de l'assurance et de l'audit interne chez AGF, devenue depuis Allianz France. Je suis entré chez AXA en 1989 où j'ai eu l'opportunité d'exercer plusieurs fonctions opérationnelles en France et à l'étranger. J'ai été nommé Directeur de l'audit interne d'AXA France depuis fin 2012.

Quand l'audit interne a-t-il commencé à utiliser des outils de data analytics ?

E.S : Nous en parlions déjà en 2012, mais tout le sujet était de savoir donner une vraie définition de ce terme, puisque l'audit c'est déjà en soi de l'analyse de données, et la frontière entre l'audit interne « classique » et le data analytics est donc finalement assez ténue. Mais il y a eu une évolution dans le temps, bien sûr. Au départ, nous étions totalement tributaires de l'informatique pour extraire des données pour nous. L'étape suivante a été de recruter des experts dans nos équipes pour être plus indépendants. Évidemment, c'est une démarche plus difficile dans de petites organisations mais faute de disposer d'experts au sein de l'audit interne il est toujours possible de faire appel à des spécialistes des données travaillant dans d'autres Directions.

Quels conseils donneriez-vous à des responsables d'audit interne pour développer le data analytics dans leur structure ?

E.S. : Le principal sujet reste l'accès aux données. Il faut disposer d'une bonne connaissance de la structure de celles-ci, du contenu des champs et une maîtrise de quelques techniques IT. L'analyse ensuite n'est pas ce qu'il y a de plus compliqué, surtout si, à l'instar d'AXA France, l'équipe d'audit inclut dans ses équipes des actuaires, des statisticiens… Mais sans cette indispensable connaissance des données,

Rencontre

« Au départ, nous étions totalement tributaires de l'informatique pour extraire des données »

quelle que soit la qualité des outils employés, subsiste le risque de mal interpréter les résultats et d'arriver à des conclusions erronées. La qualité et la connaissance des données analysées sont clés dans ce processus.

Comment est structuré le service d'audit d'AXA France ?

E.S. : Celui-ci s'articule d'une part autour de quatre équipes métiers, P&C (Property and casualty), Vie (Assurance vie), IT (qui intègre les spécialistes de la donnée), une équipe transverse (fonctions supports) et d'autre part d'une équipe de Practice Management qui s'assure de l'application par l'ensemble des auditeurs de notre méthodologie. L'équipe Audit IT travaille de plus en plus en étroite collaboration avec la Direction des Systèmes d'Information ainsi qu'avec les personnes en charge de la data afin d'acquérir une connaissance toujours plus fine de nos données. Lorsqu'une mission d'audit utilise les techniques de Data Analytics, l'auditeur spécialiste extrait les données en sélectionnant, sur demande du responsable de la mission, celles nécessaires aux analyses. Une fois l'extraction réalisée, les éléments sont transmis à l'équipe en charge de la mission pour la partie analyse.

Est-ce que vous diriez que le data analytics vous permet aujourd'hui de gagner beaucoup de temps sur la préparation des missions ?

E.S. : Je ne dirais pas cela bien au contraire. Accéder à toutes les données, de la façon la plus exhaustive, prend beaucoup de temps. Lorsqu'on travaille par échantillonnage, on prend le risque de ne pas identifier toutes les anomalies et il est quelquefois difficile d'extrapoler les résultats obtenus car l'échantillon peut ne pas être représentatif. Nous devons en permanence nous poser la question : « What could be wrong ? », « Qu'est-ce qui pourrait mal se passer ? ». Et la transposer dans une analyse de données : « Quels sont les cas analogues, les données non conformes ».
Par exemple, dans les audits sur les recours, c'est particulièrement évident : nous recherchons les recours que nous aurions pu exercer et que nous n'avons pas exercés. Nous traitons tellement de sinistres à l'année, avec en jeu des montants tellement importants, qu'un échantillon représentatif nous prendrait trop de temps à analyser. Les outils de data analytics prennent ici tous leur sens car nous pouvons travailler sur la totalité des sinistres et y appliquer tous les scénarios que nous souhaitons. Les anomalies identifiées peuvent représenter des montants significatifs mais avec une faible occurrence et hormis avec un peu de chance n'auraient sans doute pas été détectées sur un échantillon. De plus, ce type d'analyse a pu ensuite être réutilisé facilement par les équipes opérationnelles car nous leur avons remis en fin de mission l'outil d'extraction que nous avons développé dans le cadre de nos analyses.
Autre exemple, les contrôles de conformité, surtout dans le domaine des assurances, demandent également des analyses souvent exhaustives pour s'assurer du respect de la réglementation.

Le recrutement de talents, experts des données, est-il devenu plus difficile aujourd'hui ?

E.S. : Pas vraiment, car dans une structure d'audit comme la nôtre, nous disposons finalement de peu d'auditeurs de métier. Venir à l'Audit est plutôt perçu comme un accélérateur de carrière : un collaborateur y passe 3 ou 4 ans puis retourne souvent à des fonctions opérationnelles. 25 % environ de l'équipe sont renouvelés tous les ans. Une situation qui permet d'attirer des talents et nous recevons d'ailleurs régulièrement de bons CV en interne, et quelquefois, parmi eux des spécialistes des données. Mais nous en formons aussi régulièrement des nouveaux, notamment parmi nos actuaires et nos statisticiens.

Sur quels types d'outils ?

E.S. : Il convient d'être formé sur tous les outils qui permettent de récupérer de la donnée, de faire des extractions de qualité : ACL, requêtes SQL, Power query dans Excel…

Quels conseils pourriez-vous donner à des responsables d'audit interne qui veulent franchir un nouveau cap dans le data analytics, et qui n'ont pas forcément une structure de la taille de celle d'AXA ?

E.S. : Il n'est pas indispensable de s'entourer de beaucoup d'experts. Une personne qui connait parfaitement la manipulation des données peut suffire. Au final, le data analytics, beaucoup le pratiquent déjà sans toujours le nommer. C'est un peu comme la méthode agile…
Il ne faut pas non plus hésiter à faire appel à des personnes extérieures à l'équipe d'audit. Une fois les risques bien identifiés, que l'on sait de quelles données on a besoin, on peut tout à fait faire appel ponctuellement à un expert de données extérieur à l'équipe d'audit. Il faudra sans doute passer plus de temps en amont pour clairement définir avec les auditeurs en charge de la mission le cadre des données et les champs à extraire.

Propos recueillis par Joanna Henni et Jean-François Moruzzi

AXA

- Marque créée en 1985
- Présente dans 64 pays
- Président du Conseil d'administration : Denis Duverne
- Directeur général : Thomas Buberl
- 107 millions de clients, dont 6,3 millions de français
- 33 000 collaborateurs en France
- 98,5 milliards d'euros de CA (dont 24,5 milliards en France)
- L'équipe d'audit d'AXA France compte 43 collaborateurs

« Accéder à toutes les données, de la façon la plus exhaustive, prend beaucoup de temps »

« Finalement, le data analytics, tout le monde en fait déjà sans toujours le savoir »

Dossier

OPPORTUNITÉS ET RISQUES DES DATA ANALYTICS

Au cours des 20 dernières années, la technologie a encore tellement évolué qu'elle a non seulement révolutionné la plupart de nos métiers mais jusqu'à notre vie quotidienne. Nous sommes passés de la société de l'information à l'âge du Big Data. Avec des enjeux de compétitivité évidents, mais aussi la nécessité de s'interroger sur la bonne interprétation des montagnes de données désormais à notre disposition.

18
« PLUS DE 130 MILLIONS DE PRATIQUES COMPTABLES MODÉLISÉES »

20
« DATA ANALYTICS ET SA MISE EN ŒUVRE »

22
« UNE DONNÉE NE DEVRAIT JAMAIS ÊTRE PRISE COMME VÉRITÉ OBJECTIVE »

Dossier

ALBAN CLOT
CO-FONDATEUR DE SUPERVIZOR

« PLUS DE 130 MILLIONS DE PRATIQUES COMPTABLES MODÉLISÉES »

Après 10 ans de développement, Alban Clot et Cyrille de Gastines ont mis au point une solution technologique, Supervizor, permettant la simplification du contrôle des données comptables et opérationnelles pour les entreprises. Spécialiste de la data, Alban Clot nous fait part de son expérience auprès des organisations, quels que soient leur maturité et le niveau de compétences de leurs équipes.

Comment vous est venue l'idée de créer Supervizor et à quoi sert-il exactement ?

Alban Clot : Nous avons fondé Supervizor avec Cyrille de Gastines, qui connaît bien les problématiques d'audit, de consulting et d'ERP suite à 12 ans passés chez EY. Nous avions travaillé auparavant ensemble dans un cabinet pour des grands comptes sur des missions de fiabilisation de data comptable (détection de fraude, optimisation de data financière, etc.). Nous intervenions en mode conseil, mais nous étions toujours confrontés aux mêmes problématiques, ce qui coûtait finalement cher au client. Nous avons donc eu l'idée de lancer un programme de recherche pour créer une technologie qui aiderait nos futurs clients à simplifier la data analytics. C'était il y a plus de 10 ans. Et nous l'avons construite en analysant beaucoup de datas. Nous avons ainsi analysé plus de 40 000 sociétés. L'ambition était forte : permettre à n'importe quelle entreprise, de n'importe quel secteur, d'accéder en un jour à des centaines de points de contrôle automatisés, immédiatement disponibles, sans avoir de grands projets d'implémentation à mener. Après ces 10 ans de recherches, nous avons pu commercialiser Supervizor à partir de début 2017.

Les data analytics représentent tout de même encore une solution technologique complexe…

A.C. : En fait, data analytics est une expression que l'on utilise peu, car elle « sonne » très technique alors que pour nous c'est avant tout une technologie qui est au service du métier. Nous, nous disons plutôt que nous sommes une technologie plug and play d'analyse de la donnée comptable et opérationnelle, qui s'appuie sur l'intelligence artificielle pour détecter les erreurs et les fraudes.

La plupart de vos clients découvrent-ils les data analytics ?

A.C. : Non, la plupart en ont déjà faits et ils ont tous été confrontés aux mêmes problèmes. Que ce soit un directeur financier qui a besoin de fiabiliser ses comptes ou un responsable de la compliance, de l'audit ou du contrôle interne, qui cherche à sécuriser les processus de l'entreprise… Ils ont tous utilisé des outils, depuis Excel pour les moins avancés jusqu'aux grandes solutions du marché, mais cela reste très manuel. Ils doivent déterminer ce qu'ils veulent contrôler, identifier les données dont ils ont besoin et développer les contrôles, ce qui est très chronophage. Ils ont besoin maintenant d'automatiser ces travaux. C'est la force d'un outil comme le nôtre : il s'appuie sur une intelligence artificielle qui permet de détecter les erreurs et les signaux de fraude. Il ne reste alors plus qu'à investiguer. Les tableaux de bord de datavisualisation permettent de visualiser de manière synthétique les risques et transformer ces données en information à haute valeur décisionnelle. Entre le moment où un client se dit qu'il aimerait augmenter sa capacité de contrôle et le moment où il peut le réaliser, il ne se passe qu'une seule journée.

> *« C'est la richesse de l'intelligence artificielle qui permet de comprendre »*

Mais les entreprises et leurs process peuvent être extrêmement différents, comment une automatisation est-elle possible ?

A.C. : En analysant les données de plus de 40 000 sociétés, cela nous a permis de modéliser plus de 130 millions de pratiques comptables différentes. C'est la richesse de l'intelligence artificielle qui permet de comprendre, dans le contexte propre à un nouveau client, ce qui est conforme ou non à la norme. Aujourd'hui, nos clients bénéficient d'un enrichissement continu de l'outil.

> *« Le vrai sujet concerne le change management et la gouvernance »*

Comment se déroule un projet type ?

A.C. : Quelle que soit la taille de l'entreprise (de taille moyenne exerçant uniquement sur le marché français ou grand groupe international avec des filiales à l'étranger), Supervizor est capable de contrôler toutes les données quels que soient les systèmes comptables et ERPs utilisés, et quels que soient les pays concernés. Récemment, nous avons déployé notre système dans plusieurs pays pour un grand groupe européen qui utilisait SAP et Sage. Entre les débuts du projet et le « go live », avec les formations, les droits d'accès des utilisateurs paramétrés, etc. il ne s'est passé que 10 jours. En fait, le vrai sujet sur la mise en œuvre concerne le change management et la gouvernance. Parce que ce sont des sujets qui sont parfois occultés par les clients au départ et reste la question : comment est-ce que cela s'intègre dans mon processus et qui va le faire concrètement ?

Par où une entreprise qui veut s'impliquer dans les data analytics doit-elle commencer ?

A.C. : Il y a deux niveaux de maturité. Il y a les gens qui savent qu'ils ne savent pas, c'est-à-dire qu'ils sont conscients que des risques existent dans leur entreprise mais n'ont pas les moyens de les détecter.
Dans ce cas, ça peut aller très vite. En général, il y a déjà des contrôles dont les coûts et les difficultés rencontrées sont connus et les gains à transformer son approche avec Supervizor sont faciles à imaginer.
Et il y a ceux qui ne sont pas conscients de ne pas savoir. Dans ce cas, nous sommes face à quelqu'un qui se dit : tout va bien, nous n'avons jamais détecté de fraude. Donc, pour se faire une idée réelle des problèmes, ils ne savent pas par où commencer… Supervizor peut justement les aider à identifier très rapidement les risques sans avoir de grands projets à mener.

UN CAS PRATIQUE : LIMAGRAIN

Coopérative agricole et groupe semencier international réalisant 1,9 milliard d'€ de CA (*IFRS11*) et 642 millions d'€ avec ses partenaires stratégiques.

Plus de 9000 salariés répartis dans 57 pays

10 000 salariés

Activités : semences, produits agroalimentaires

« Début 2020, *lorsque Limagrain a fait le choix de se doter de l'outil Supervizor, le Groupe souhaitait réaliser deux objectifs majeurs.* » explique Alban Clot, « *d'une part renforcer son processus interne d'audit comptable et fiscal en se dotant d'un outil digital dédié et fiable, d'autre part élargir et systématiser les contrôles internes répondants aux exigences de la Loi Sapin 2. Avec un premier périmètre d'intervention de 21 sociétés situées en France et 8 ERP différents* ».

La démarche a été réalisée en deux temps :

- **Pour le 1er objectif : installer le produit, collecter les données de la direction comptable et former les équipes a été réalisé en 2 à 3 semaines. Résultat : pour les 21 sociétés, 175 points de contrôles supplémentaires peuvent être effectués tous les trois mois, par 8 équipes différentes.**
- **Pour le 2d objectif : Supervizor a permis d'étendre le nombre de données collectées aux données opérationnelles comme aux référentiels comptables. 22 jours seulement ont été nécessaires pour l'ensemble des opérations. Avec à la clé, la réalisation de 150 points de contrôle supplémentaires.**

« *Des opérations menées dans les deux cas à distance et en lien étroit avec les équipes projet de Limagrain* » conclut Alban Clot « *avec désormais pour Limagrain le souhait d'étendre l'implantation à des entités étrangères* »

Dossier

TEDDY RAMANAKASINA
DIRECTEUR DE MISSION AUDIT INTERNE ORANGE ET AUTOENTREPRENEUR

« DATA ANALYTICS ET SA MISE EN ŒUVRE »

Directeur de mission audit interne chez Orange et également formateur à l'IFACI et l'AFGES, Teddy Ramanakasina est spécialisé notamment dans l'audit des systèmes d'information et la gestion des données. Il évoque pour nous l'Audit Data Analytics (ADA) et ses applications.

Qu'est-ce que l'audit data analytics ?

Teddy Ramanakasina : L'audit data analytics (ADA) est un prolongement de l'utilisation des statistiques avancées dans les missions d'audit. Les méthodes d'analyse des données d'audit peuvent être utilisées dans la planification de l'audit et dans les procédures pour identifier et évaluer les risques.
L'Audit Data Analytics ou Analyse des Données en Audit (ADA) se définit comme « *la science et l'art de découvrir et d'analyser des modèles, d'identifier les anomalies et d'extraire d'autres informations utiles dans les données sous-jacentes ou liées à l'objet d'un audit par l'analyse, la modélisation et la visualisation de la planification ou de l'exécution de l'audit* ». C'est l'AICPA (American Institute of CPAs) qui a établi cette définition dans un « Guide to Audit Data Analytics » de 152 pages pour se familiariser au processus d'analyse des données en audit.[1]

S'agit-il d'échantillonnage ou d'analyse exhaustive ?

T.R. : L'analyse des données est omniprésente dans la démarche d'audit dès le cadrage d'une mission jusqu'à la phase de communication des résultats. L'évolution des nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle et la digitalisation des processus opérationnels offre une nouvelle possibilité à l'auditeur de faire une analyse exhaustive au lieu du traditionnel échantillonnage. Si et seulement si les données sont pertinentes et de bonne qualité, l'approche par une analyse exhaustive présente plusieurs avantages à l'audit :
- les constats d'audit sont basés sur l'analyse de la population totale et non partielle ;
- les sources de données à analyser sont plus nombreuses et l'accès aux données peut être rapide et facilité ;
- les conclusions de l'audit sont plus solides avec d'autres techniques d'analyses.

Mais les données exhaustives peuvent présenter d'autres défis. L'analyse ADA exige des compétences avancées et peut parfois faire appel à des experts de Data Analytics voire des Data Scientists. La question se pose alors d'avoir une équipe spécialisée ADA ou faire monter en compétence les auditeurs.
En plus de l'expertise technique, il faut respecter la confidentialité et la sécurité des données à manipuler et vérifier la conformité à l'exploitation des sources de données. Une mission d'audit peut être annulée si la règlementation locale d'un pays ne permet pas l'exploitation des données.

Comment s'inscrit l'analyse des données dans la démarche d'audit ?

T.R. : Les ADA sont pertinentes dans toutes les phases de l'audit. Quelques exemples :
• Phase préparatoire : mise en place d'un modèle d'analyse des risques automatisé, agrégation des données sur l'environnement des contrôles, analyse des tendances et prise en compte de l'analyse des données dans le processus.
• Phase terrain / vérification : plusieurs cas sont possibles de l'utilisation d'Excel jusqu'au développement des outils spécifiques comme R et Python. Nous avons par exemple fait une analyse de la base client de plusieurs millions de lignes avec des critères prédéfinis : noms erronés, doublons, cellules vides, dates de naissance.
• Phase de communication : utilisation des outils de data visualisation pour rendre les constats plus accessibles et faciliter les décisions (les plus utilisés sont Qlik Sense, Tableau software). Les rapports d'audit contiennent ainsi de plus en plus de graphiques.[2]
• Phase de suivi des recommandations : reporting ad hoc et automatisé des avancements de recommandations accessibles au contrôle niveau 2 et l'audit.

> *« Explorer davantage des données exhaustives est le défi de demain »*

> *« Changer de paradigme en passant de la vision descriptive en une vision prédictive ou en une vision prescriptive »*

Comment un auditeur généraliste peut monter en compétence ?

T.R. : Selon moi, un auditeur généraliste doit évoluer de la vision descriptive des analyses des données historiques en vision prescriptive, en exploitant des données corrélées et en utilisant des statistiques avancées pour proposer des orientations nouvelles. L'auditeur devient partner du business et enrichit son rôle traditionnel d'assurance. Il s'agit d'abord de bien comprendre les statistiques avancées avant de se familiariser aux outils et/ou aux applications ADA.

Quelle est la marche à suivre et grâce à quelle formation ?

T.R. : La première démarche est de comprendre les données appelées autrement « data literacy » ou culture de la donnée, et progresser vers plus de technicité.
Dans le passé j'ai animé une formation sur mesure pour l'IFACI et d'autres organismes pour répondre aux besoins des auditeurs généralistes. Avec l'outil Excel et des études de cas des missions d'audit, 4 parties sont proposées :
1. comprendre les données ;
2. préparer les données ;
3. exploiter les données ;
4. visualiser les données.

(1) https://www.aicpa.org/press/pressreleases/2017/audit-data-analytics-new-aicpa-guide-will-help-auditors-apply-ada-techniques.html
(2) https://internalaudit360.com/death-of-the-audit-report-its-time-to-reconsider-how-we-convey-internal-audit-findings

POUR EN SAVOIR PLUS

Consultez le catalogue virtuel de l'IFACI sur www.ifaci.com.

TEDDY RAMANAKASINA

Après des études scientifiques, Teddy Ramanakasina s'est orienté d'abord vers l'informatique de gestion. MBA Audencia à Nantes et Executive education HEC à Paris sont venus compléter sa formation, ainsi que de nombreuses certifications (IFACI IIA, CRMA, CRISC, CISA, CDPSE, PRINCE2, ITIL...).

Collaborateur chez Nokia puis Nortel en tant que Business analyst et chef de projet, il a pu aborder tous les aspects de manipulation et analyse de données, d'indicateurs de performance au niveau international. Entré chez Orange en 2000 comme chef de projet de systèmes d'informations avant de devenir en 2009 Directeur de mission audit interne, il a participé aux différentes phases de diversification de l'entreprise, notamment dans les domaines financier et bancaire, en faisant appel aux connaissances acquises au cours de sa carrière en matière d'intelligence artificielle, de blockchain ou d'internet des objets (IoT).

Dossier

CHARLEYNE BIONDI
ENSEIGNANTE ET SPÉCIALISTE DE LA DATA

« UNE DONNÉE NE DEVRAIT JAMAIS ÊTRE PRISE COMME VÉRITÉ OBJECTIVE »

Doctorante en philosophie politique à l'université de Columbia (New York), Sciences Po (Paris) et enseignante, Charleyne Biondi intervient régulièrement en entreprise pour former des cadres aux grandes questions éthiques liées à la transformation numérique. Elle revient pour notre magazine sur la place croissante de la data dans notre quotidien et les risques générés pour nos métiers.

Pouvez-vous vous présenter, ainsi que votre activité ?

Charleyne Biondi : Je suis doctorante en philosophie politique à l'université de Columbia (New York) et Sciences Po (Paris). Ma thèse porte sur la surveillance numérique et ses enjeux politiques. En plus de mes activités de recherche, j'enseigne à l'université (Sciences Po, La Sorbonne Paris Descartes, Columbia) et j'interviens régulièrement en entreprise pour former des cadres aux grandes questions éthiques liées à la transformation numérique.

Comment voyez-vous l'évolution de la data depuis quelques années dans notre vie quotidienne et professionnelle ?

C.B. : Les premiers « millenials », c'est-à-dire les trentenaires d'aujourd'hui, se souviennent sans doute avoir vu apparaître, vers la fin du lycée ou le début de leurs études supérieures, les termes de « société de l'information » et de NTIC (les « nouvelles technologies de l'information et de la communication »). On nous expliquait à l'époque que ces NTICs allaient permettre le véritable accomplissement de la mondialisation, et qu'internet et les téléphones portables allaient répandre la paix dans le monde et la démocratie.
15 ans plus tard, le terme même de « NTIC » est complètement ringard. La technologie a tellement évolué depuis le début des années 2000 que ce qu'on appelait « le numérique » à l'époque n'a plus rien à voir avec ce qu'on entend par « numérique » aujourd'hui. Les technologies de la « société de l'information » servaient avant tout à communiquer du texte plus rapidement et plus massivement (e-mails, blogs, sites internet, radios et chaînes de télévision numériques, téléphones portables, chats et forums…). Mais très vite, le numérique a dépassé le cadre de la « communication » : aujourd'hui, il ne s'agit plus de coder et d'échanger du texte, mais de transformer en information numérique des éléments du réel qui n'ont plus rien de textuel. De notre consommation énergétique à nos battements cardiaques, de la circulation routière à notre ADN, la "source brute" qui peut être traduite en données numériques est désormais infinie. C'est ce qu'on appelle la "datafication" du monde : la capacité à traduire en données des aspects du monde qui n'avaient jamais été quantifiés auparavant.

Le volume d'informations est devenu aujourd'hui colossal, et ce dans tous les domaines…

C.B. : On est passé de la société de l'information à l'âge du Big Data. Pour visualiser ce qu'on entend par « BIG » dans Big Data, et pour se représenter l'évolution exponentielle du volume des données produites aujourd'hui, il y a une métaphore que je trouve assez parlante : en 2013, si on avait voulu stocker toutes les données numériques produites sur Terre sur des iPads de 128 gigas, la pile d'iPad aurait mesuré les 2.3 fois la distance Terre-Lune. Et on estime qu'en 2025, la pile d'iPads nécessaires pour stocker les données produites par l'humanité mesurera 26 fois la distance Terre-Lune. 26 fois !

> *« Pour la première fois dans l'histoire, notre raisonnement humain est concurrencé »*

La « logique » du big data est très différente de la « logique humaine » ?

C.B. : Quand on parle de Big Data, on ne fait pas seulement référence au volume des données collectées, ni à leur nature de plus en plus variée. Il faut plutôt comprendre le Big Data comme le phénomène par lequel ces masses de données sont transformées en une nouvelle forme de valeur. L'hypothèse centrale sur laquelle repose le Big Data, c'est que l'immense quantité d'informations numériques aujourd'hui disponible nous permettrait d'apprendre des choses que nous n'aurions jamais découvertes en traitant des bases de données de taille plus réduite, quel que soit le domaine dont on parle (la science, la médecine, l'aménagement du territoire, la linguistique…).
La valeur du Big Data réside donc dans la possibilité d'en extraire des connaissances et un savoir inédits. Mais ce qui est intéressant par ailleurs, c'est de se pencher sur la façon dont ce nouveau savoir est produit. Car le Big Data ne procède pas de la même façon que les autres méthodes de traitement de données : avec le Big Data, la connaissance est produite par le biais de corrélations, c'est-à-dire qu'on ne cherche pas à comprendre la cause d'un événement ou d'un phénomène, mais simplement à déterminer sa probabilité, avec la marge d'erreur la plus mince possible. Ce type de raisonnement probabiliste, qui ne fonctionne qu'à très (très) grande échelle, est bien spécifique à l'âge du Big Data : plus il y aura de données, plus les connaissances (ou faudrait-il dire, les "probabilités") qui pourront en être extraites seront précises et justes.
Le Big Data promet donc d'être une mine inestimable de connaissances et de découvertes. Mais il incarne aussi l'avènement d'une forme de logique qui nous est, dans le fond, totalement étrangère. Car la raison humaine est fondée sur la recherche des causes (et non sur l'analyse à très grande échelle de probabilité) : pour comprendre le monde, on se demande « pourquoi » tel ou tel autre phénomène advient. Notre capacité à identifier des rapports de causalités entre les phénomènes ou les événements est ce qui nous permet de donner un sens aux choses. On pourrait même aller plus loin, et dire que c'est ce qui nous permet de donner un sens à la vie, en général. Or, pour la première fois dans l'histoire, notre raisonnement humain est concurrencé par une autre logique de compréhension du monde, celle du Big Data.

Quels sont les risques que cela peut générer ? Finira-t-on par avoir plus confiance en la data qu'en notre propre jugement ?

C.B. : À l'âge du Big Data, quasiment tout ce qui compose la matière de la vie humaine, sociale, économique, peut être décrit, quantifié par une donnée numérique. La question devient alors : est-ce que ces masses de données donnent vraiment à voir la réalité du monde tel qu'il est ? La donnée est-elle la traduction fidèle de la réalité ? Et par extension : doit-on donc une confiance aveugle au Big Data ?
Il y a quelques temps, j'ai assisté au discours d'un PDG de l'une des principales entreprises de la « Big Tech » devant des étudiants en Affaires Publiques : il expliquait à ce parterre de futurs dirigeants politiques que leur rôle se limiterait de plus en plus à de la com et de la diplomatie, car une intelligence artificielle s'occuperait de prendre les décisions à leur place (et, sous-entendu, le ferait bien mieux qu'eux). Imaginez un avenir où la question de la réforme des retraites, des variations de taux d'intérêt ou de la suppression d'une ligne SNCF serait tranchée, de façon optimale et parfaitement objective, par un algorithme ; un monde où le gouvernement se contenterait de faire de la pédagogie après avoir reçu les conclusions de la machine sur la meilleure politique à suivre…
Il ne s'agit pas de sombrer dans la dystopie ou le techno-scepticisme primaire, mais de prendre conscience des enjeux de société qui découlent des progrès immenses et si rapides du numérique aujourd'hui.

> *« Doit-on donc une confiance aveugle au Big Data ? »*

Et quels sont les risques pour des métiers comme ceux de l'audit interne, où la donnée joue un rôle de plus en plus important ?

C.B. : Quand on traite des données, qu'on a recours à une intelligence artificielle, le premier risque est celui du biais algorithmique. Par exemple : parce que la base de données à partir de laquelle l'algorithme a « appris » à trier un CV reflète inévitablement les inégalités à l'embauche, cet algorithme développé pour les ressources humaines favorise les hommes blancs au détriment des femmes et des minorités. C'est en premier lieu aux développeurs et aux data scientists d'œuvrer pour une intelligence artificielle éthique et responsable, et de « rééduquer » les algorithmes sexistes ou racistes. Mais la potentialité du biais algorithmique doit suffire à aiguiser la vigilance et l'esprit critique de ceux qui les utilisent : de la même façon que l'on sait que le résultat d'un sondage n'est jamais neutre, une donnée ne devrait jamais être prise comme « vérité objective » hors de son contexte. Il ne faut pas oublier que l'humain, même lorsqu'il est méthodiquement quantifié et traduit en données, reste une matière subjective que l'on ne peut interpréter qu'au travers de ses relations organiques avec son environnement.

Idées & stratégies

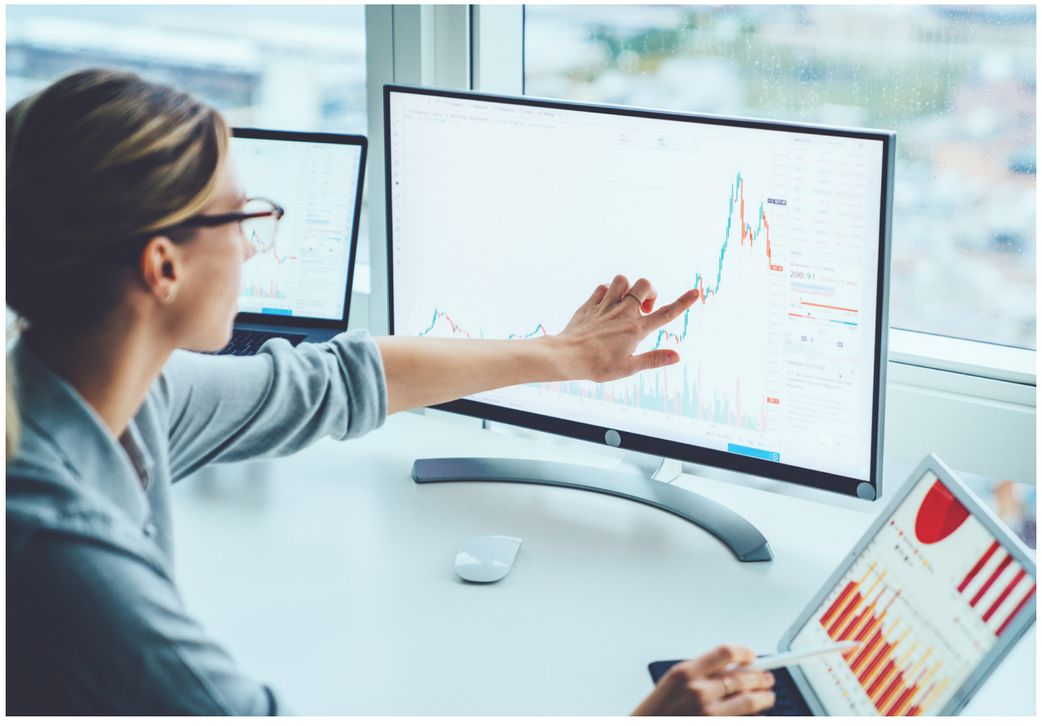
PHILIPPE **MOCQUARD**, DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL IFACI
ET JEAN-LOUP **GROSSE**, RESPONSABLE FORMATION IFACI

UNE NOUVELLE VERSION DE L'INTERNAL AUDIT PRACTITIONER POUR VALIDER L'ACQUISITION DES COMPÉTENCES

Véritable programme d'entrée dans la profession, l'Internal audit practitioner (IAP) est la certification internationale qui permet de valider l'acquisition des compétences fondamentales concernant toutes les normes liées à nos métiers et de maîtriser le cadre de référence des pratiques professionnelles de l'audit. Avec, dès 2021, une nouvelle version accessible aux étudiants et auditeurs internes en début de carrière.

« Comme dans bon nombre de métiers techniques, manuels ou intellectuels (notamment dans la sécurité, l'informatique…), il existe un besoin croissant de cadrer les compétences nécessaires à l'exercice de nos professions, » explique Philippe Mocquard, *« car leur périmètre évolue en permanence, tout comme les outils et les pratiques ».*

Il est donc encore plus nécessaire qu'auparavant d'apporter une assurance de la compétence des auditeurs, non seulement aux entreprises qui les emploient mais également aux régulateurs, ce qui est particulièrement important dans le domaine bancaire notamment.



« Il est accessible, ce qui ne veut pas dire facile »

Le nouvel Internal audit practitioner[1] apporte cette assurance et dispose par ailleurs de plusieurs atouts. *« Il est accessible, ce qui ne veut pas dire facile, »* poursuit Philippe Mocquard, *« mais s'y préparer est simple, il peut s'insérer de façon fluide dans le cycle du métier ».*

« Il s'obtient assez rapidement, se prépare et se passe en ligne, et il reste valable pendant trois ans au lieu de deux auparavant », ajoute Jean-Loup Grosse, *« Une durée idéale compte tenu de la rotation professionnelle du secteur ».*

Autre atout important, il est ouvert aux étudiants, aucun diplôme n'est nécessaire pour s'inscrire et il ouvre la porte au CIA (Certified Internal Auditor) avec un niveau d'études licence et 3 à 4 ans d'expérience professionnelle.

Enfin, il donne une réelle dimension professionnelle à ses titulaires, y compris à l'international, de par l'organisme qui la délivre et la reconnaissance des autorités européennes.

Le programme de l'Internal audit practitioner n'est pas « scolaire » et développe les aspects les plus fondamentaux du métier d'auditeur : la connaissance des normes de fonctionnement et de qualification, du cadre de référence des pratiques professionnelles, le code de déontologie… Deux formats sont possibles, sur quatre ou huit semaines, incluant une vingtaine d'heures d'enseignement auxquelles s'ajoute une partie de travail personnel à réaliser. *« Un modèle à rapprocher du COSO-ERM[2], »* précise Philippe Mocquard, *« L'enseignement est placé sous la responsabilité de deux tuteurs britanniques qui seront rejoints prochainement par d'autres formateurs de l'IFACI ».*

(1) https://www.ifaci.com/certifications/tout-savoir-sur-liap/

(2) https://www.ifaci.com/certifications/tout-savoir-sur-le-certificat-coso-erm/

« Les aspects les plus fondamentaux du métier d'auditeur »

L'IAP EN BREF

Il s'adresse :

- aux auditeurs internes en début de carrière,
- aux auditeurs internes nommés pour une courte durée à cette fonction.

Peuvent s'inscrire :

- les candidats n'ayant jamais présenté la Partie 1 de l'examen du CIA,
- les candidats qui ont réussi la Partie 1 de l'examen du CIA, moins de 24 mois auparavant.

Les candidats ayant réussi la partie 1 de l'examen du CIA il y a plus de 24 mois ou les titulaires du CIA et/ou du CRMA ne peuvent pas présenter cette appellation.

L'examen :
Un QCM de 125 questions.

Durée : 2h30

L'IAP se présente sous la forme d'un badge numérique (dispositif numérique utilisé pour confirmer l'acquisition d'aptitudes, de connaissances ou de compétences).

Il est valable pour une durée maximale de deux ans renouvelable un an.

La profession vue par...

JEAN-PHILIPPE **POUPARD**
FONDATEUR DE FORMAPART

« FACILITER LA CO-CONSTRUCTION POUR FAIRE PROGRESSER COLLECTIVEMENT L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION »

Jean-Philippe Poupard est « facilitateur ». Fondateur de Formapart*, il aide les organisations à trouver des solutions aux situations de plus en plus complexes auxquelles elles sont exposées, en facilitant le dialogue entre les parties prenantes et en rendant efficace la co-construction. Une nouvelle approche dont les auditeurs internes pourraient selon lui s'inspirer.

Pourriez-vous vous présenter et expliquer ce qui a conduit à la création de Formapart ?

Jean-Philippe Poupard : J'ai longtemps travaillé dans la conduite du changement, en Chine, aux États-Unis et en France. Ma dernière activité salariée était dans la formation et c'est à ce moment que j'ai découvert le métier de facilitateur, qui était encore totalement inconnu en France. Nous étions en 2008, en pleine crise des subprimes, à un moment où on a pris conscience de notre incapacité à gérer correctement la complexité. Il m'est apparu évident que l'on ne pouvait continuer à travailler comme avant, de façon aussi contrôlée, taylorisée… C'est la raison qui m'a poussé à créer Formapart en 2009, pour faire connaître ce rôle de facilitateur et le développer.

Quel est exactement ce rôle ?

J-P.P. : Quels que soient les problèmes auxquels nous pouvons être confrontés, dans tous les domaines – transition écologique, inégalités sociales, risques industriels…- ils sont tellement interconnectés qu'il ne faut pas chercher systématiquement à tout simplifier. Le facilitateur embrasse cette complexité et permet à tous ses acteurs de discuter entre eux, tout en étant de culture parfois très différente. L'objectif étant de parvenir à une co-construction qui ait du sens et des solutions plus solides aux problèmes posés. Le facilitateur peut intervenir auprès de petits ou de grands groupes de personnes, en présentiel ou en distanciel.

Que peut apporter le facilitateur au métier d'auditeur ?

J-P.P. : Les auditeurs démontrent un intérêt grandissant - la « non-conférence » de l'IFACI l'a encore prouvé – aux nouvelles manières d'interagir et de travailler ensemble. Ils ont également conscience de l'importance de prendre en compte la culture dans le cadre de leur métier d'auditeur, car les principales difficultés que l'on rencontre sont d'abord les questions humaines. Or, la pédagogie et « faire » de la communication ne suffisent pas. Il faut un temps d'échange, de débat, voire de confrontation, pour amener les gens à changer de perception et à s'engager dans des changements.

Cette évolution du métier d'auditeur interne, vous la ressentez donc au cours de vos interventions ?

J-P.P. : Oui, il y a clairement une évolution. Mais il y a encore deux mondes qui se chevauchent actuellement : on le ressent d'ailleurs dans les conférences participatives que nous animons, que ce soit en distanciel comme ces temps-ci ou en présentiel. Certains sont là juste pour consommer de la bonne pratique, d'autres souhaitent écouter, échanger, imaginer d'autres possibles ensemble. Le métier d'auditeur me semble-t-il ne consiste plus uniquement à réaliser des rapports d'audit, mais doit aussi contribuer à faciliter la co-construction de solutions communes pour faire progresser collectivement l'ensemble de l'organisation.

* http://www.formapart.fr/

Jean-Philippe Poupard est l'auteur de « Devenir Facilitateur » aux éditions 1min30 Publishing.

Point de vue

À L'HEURE DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE,

QUELLE EST LA PLACE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DANS NOS MISSIONS D'AUDIT INTERNE ?

Les auditeurs internes se doivent de développer des compétences nouvelles afin de faire rentrer les nouvelles technologies dans leur mission au quotidien. Cette « digitalisation » ne doit pourtant pas nous faire oublier un autre élément capital, essentiel au bon déroulement de nos missions d'audit interne : l'intelligence émotionnelle, c'est-à-dire l'aptitude de chacun à reconnaitre ses émotions et celles de ceux qui nous entourent (les audités, nos collègues, etc.), mais aussi de savoir les exprimer, les maîtriser, les comprendre et les gérer dans nos missions d'audit interne. Cette intelligence émotionnelle nous renvoie aux compétences intrapersonnelles et interpersonnelles et est souvent incluse dans l'expression « softskills ».

« L'intelligence émotionnelle favorise le développement d'un climat propice à un travail de qualité »

Intéressons-nous maintenant aux compétences propres au métier de l'auditeur interne. L'intelligence émotionnelle sur le plan intrapersonnel permet de renforcer le scepticisme professionnel de l'auditeur ou son esprit critique, de consolider ses capacités d'analyse et d'améliorer son efficacité dans la prise de décision. S'agissant de l'aspect interpersonnel, l'intelligence émotionnelle permet non seulement un management plus efficace des équipes d'audit, mais aussi l'amélioration de la collaboration entre les auditeurs et les audités.

Un professionnel de l'audit interne qui dispose d'un quotient émotionnel élevé aura probablement plus d'aisance à analyser de façon transversale les processus des différentes fonctions d'une entreprise auditée. Par ailleurs, la connaissance de soi permet à toute personne qui l'acquiert d'être consciente de ses forces et de ses faiblesses. En agissant ainsi, l'auditeur développe également une philosophie d'amélioration continue, dont pourra bénéficier son organisation.

Sur le plan des relations interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle de l'auditeur intervient pour faciliter la coopération de l'audité et pour améliorer l'efficacité du management de l'équipe d'audit. Dans son article publié en 2018, J. Michael Jacka affirme que l'efficacité d'une équipe d'audit est renforcée lorsque ses membres appliquent les principes de l'intelligence émotionnelle. De ce point de vue, l'intelligence émotionnelle favorise le développement d'un climat propice à un travail de qualité entre auditeurs et audités mais également au sein de l'équipe d'audit.

Faisant un parallèle avec la théorie utilitariste de l'économie du bien-être, qui considère le bien-être comme la somme des bien-être individuels, l'on peut déduire que, si chacun des auditeurs au sein de l'équipe acquiert une bonne maîtrise de ses émotions, la somme des efficacités additionnelles qui en résultent se transforme en un supplément d'efficacité globale pour l'équipe de travail.

En ces temps où les relations interpersonnelles sont mises à rude épreuve, œuvrons à l'amélioration de notre quotient d'intelligence émotionnelle. La résultante au sein des équipes sera un atout de résilience et de flexibilité dans nos organisations et donc d'agilité dans notre environnement d'audit interne.

Marie Paulus

Consultante Audit interne, contrôle interne et risques & Professeur

Head of MS Expert en Contrôle de Gestion, Audit et Gestion du Système d'Information, SKEMA Business School – Campus Paris La Défense

Formations

BENOIT **FOUILLET**
CHEF DE PROJET FORMATION

22 NOUVEAUTÉS AU CATALOGUE 2021

Le nouveau catalogue des formations de l'IFACI est disponible*. 100 % digital, téléchargeable et interactif, 140 thématiques différentes vous sont proposées. Des formations pour la plupart disponibles en distanciel, les « classes virtuelles » de 2020 étant pérennisées. Un format souple, à un prix attractif, que vous avez plébiscité.

Le catalogue 2021 des formations est à l'image de la réactivité dont a su faire preuve l'IFACI l'an dernier en proposant, en pleine crise sanitaire rendant difficiles, voire impossibles, les déplacements : 22 nouvelles formations parmi les 140 disponibles. *« Un nombre bien plus élevé que les années précédentes, »* confirme Benoît Fouillet, Chef de projet formation, *« et si le présentiel reste demandé pour certaines thématiques, nous avons tenu compte des demandes croissantes pour les classes virtuelles. Un format adapté qui offre plus de souplesse, des prix attractifs, génère moins de frais de déplacement et représente aussi un vrai gain de temps pour les participants »*.

Téléchargeable sur le site de l'IFACI*, le catalogue 2021 est cette année encore plus pratique, notamment avec ses champs de recherche dynamique qui vous permettent de trouver en quelques clics la formation la plus adaptée à vos attentes.

Parmi les nouveautés, les compétences relationnelles et cognitives occupent encore une place importante. Sur des formats courts qui permettent de se former plus facilement, on y retrouve notamment les *« Techniques de communication orale »*, les *« Techniques de questionnement des auditeurs internes »* (3 heures), *« Gérer les profils complexes en audit et contrôle interne »* (3 heures). Sur des formats plus classiques, des modules associés aux *« Méthodes et outils pour conduire les entretiens de fraude efficacement »* (2 jours) ou permettant de *« Rester une équipe d'audit interne ou de contrôle interne performante en situation de télétravail »* (un module de 3 fois 2 heures particulièrement utile en ce moment et directement pratique).

La crise sanitaire, et la façon dont elle impacte nos métiers, a en effet été fortement prise en compte dans cette nouvelle offre pour vous aider à vous adapter, comme par exemple *« L'audit de la gestion de crise »* (14 heures réparties sur 2 jours) ou *« Réaliser des audits à distance »* (4 heures).

Mais c'est sans doute dans les pages *« Assurance »* du catalogue que figurent le plus grand nombre de nouvelles formations cette année (7 en tout) :

LES FORMATIONS IFACI EN CHIFFRES

140 formations
22 nouvelles au catalogue 2021
Plus de 4 400 stagiaires chaque année
600 000 heures de formations par an
70 intervenants, tous professionnels reconnus dans leur domaine
Plus de 90 % de taux de satisfaction

« La crise sanitaire et son impact sur nos métiers a été fortement prise en compte »

- Maîtriser le risque environnemental et solvabilité 2 (1 journée),
- Maîtriser les risques de la délégation de gestion en assurances : cas pratiques (1 journée),
- Audit de la production des contrats d'assurance (1 journée),
- Audit des cessions en réassurance (1 journée),
- Maîtriser un dispositif LCB-FT (Lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme) en assurance (1 journée),
- Connaître la protection de la clientèle pour en maîtriser les enjeux (1 journée),
- Audit de conformité des dispositifs réglementaires en assurance (2 jours).

L'offre de certifications s'enrichit également. Au programme, de nouvelles formations de préparation au COSO et au COSO ERM : *« COSO IC certificate distant learning program »* (en classe virtuelle en 5 demi-journées), *« COSO ERM, préparation et certificat »* (2 jours et demi en présentiel), et *« COSO ERM certificate distant learning program »* (en classe virtuelle en 5 demi-journées). La nouvelle certification *« IAP : international Audit Practitioner »* fait également son entrée dans l'offre afin de permettre aux auditeurs internes débutants de faire reconnaître leurs compétences.

« Le catalogue 2021 continuera à s'adapter en cours d'année, » poursuit Benoît Fouillet, *« comme nous l'avons fait d'ailleurs en 2020, en transformant en quelques semaines bon nombre de formations en distanciel et en proposant de nouveaux modules »*. De nouvelles sessions pourraient ainsi être proposées courant 2021, notamment sur le Règlement Général sur la Protection des Données.

* À télécharger sur le site de l'IFACI : https://www.ifaci.com/catalogue-de-formation-ifaci-2021/

DES FORMATIONS EN INTRA, 100 % SUR MESURE

Comme chaque année, l'IFACI propose également des formations en intra, au sein de l'entreprise et uniquement destinées à ses collaborateurs. Formations sur mesure, qui peuvent être proposées sous forme de webinar. Un format souple, au coût avantageux, plus facile à adapter au calendrier chargé des collaborateurs d'une organisation.

En 2020, une grande entreprise qui a fait appel à l'IFACI pour sensibiliser un maximum de ses cadres à une nouvelle directive bancaire, a ainsi pu le faire en un temps record !

Une formule qui répond parfaitement aux attentes du régulateur, puisqu'elle peut être déployée en accéléré, en à peine 3 à 4 mois, et lève de nombreux freins et barrières.

FORMATIONS 2021

AUDIT INTERNE

CONTRÔLE INTERNE

CERTIFICATION

RISQUES

ifaci

institut français de l'audit et du contrôle internes

L'IFACI est affilié à
The Institute of Internal Auditors