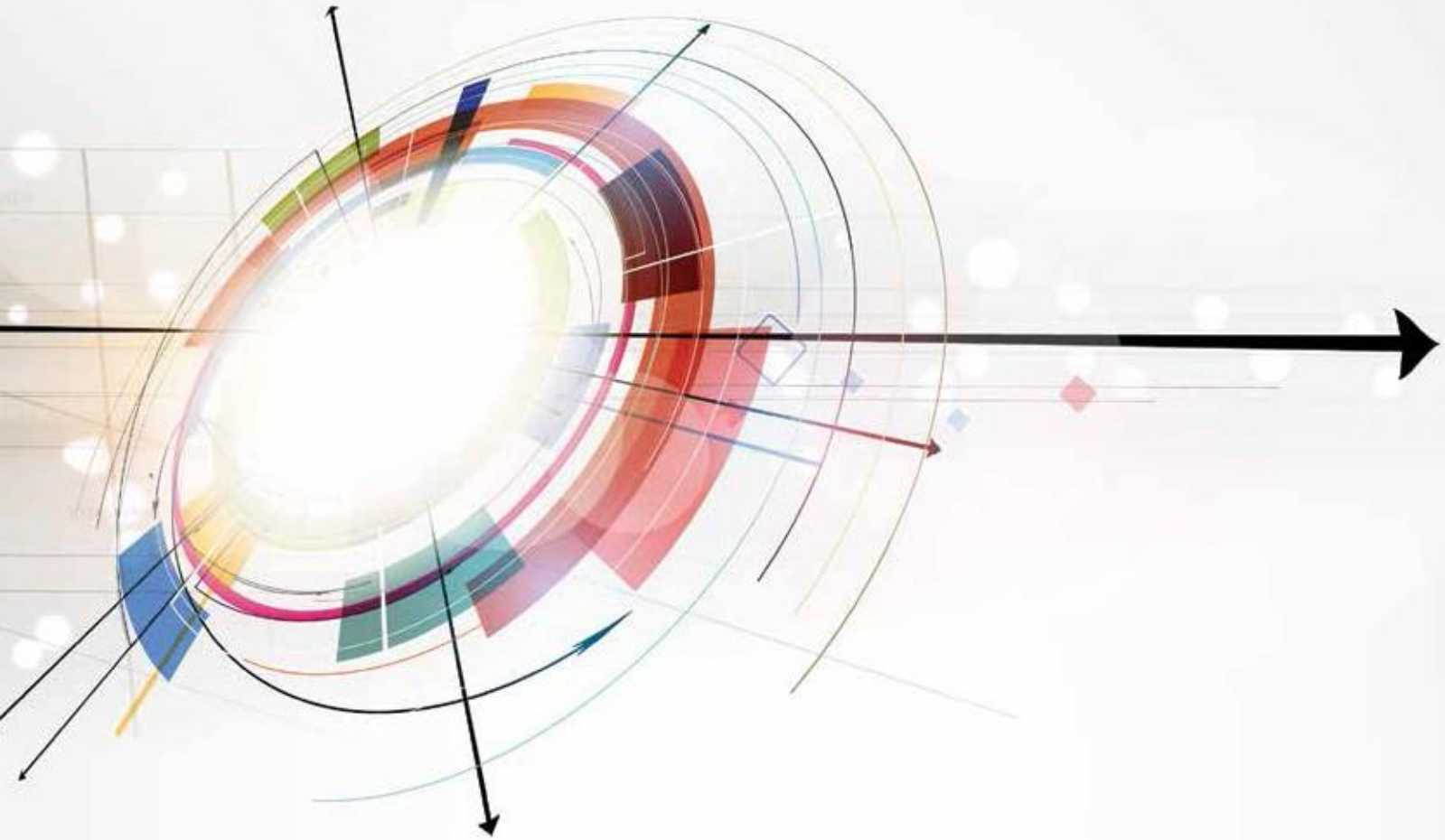

PERSPECTIVES INTERNATIONALES

Audit à distance : défis, risques, fraudes, techniques et moral des équipes

The Institute of Internal Auditors | Global

Comité consultatif

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

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African Federation IIA*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA – *IIA-Émirats arabes unis*

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

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

Numéros précédents

Pour accéder aux numéros précédents des Perspectives internationales, visitez le site à l'adresse suivante www.theiia.org/GPI.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : globalperspectives@theiia.org.

Table des matières

Introduction 1

Une adoption accélérée par la pandémie 1

Les composantes de l'audit à distance 3

Penser audit agile 4

Examiner les principaux risques 5

11 risques à surveiller en 2021 5

L'évolution de l'audit interne 6

Les compétences indispensables de demain 7

Se préparer au monde d'après 9

Notes 10

À propos de l'IIA

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'institut des auditeurs internes (Institute of Internal Auditors, IIA) est une autorité reconnue et un leader incontesté dans la formation et la formulation de normes, lignes directrices et certifications. Fondé en 1941, l'IIA compte actuellement quelque 200 000 membres dans plus de 170 pays et territoires. Son siège se situe à Lake Mary (Floride) aux États-Unis. Plus d'informations sont disponibles sur le site www.globaliia.org.

Avertissement

Les opinions exprimées dans les Perspectives internationales ne sont pas nécessairement celles des contributeurs individuels ayant collaboré à l'élaboration du présent document ni celles de leurs employeurs.

Copyright

Copyright © 2021 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.

Introduction

L'épidémie de coronavirus qui a déferlé sur le monde début 2020 a chamboulé l'organisation traditionnelle du lieu de travail – avec ses bureaux et ses salles de réunion – en obligeant les organisations à basculer dans la gestion de crise et les salariés à s'adapter tant bien que mal au télétravail. À un certain point, la proportion de télétravailleurs à plein temps a même atteint 51 %, selon un sondage de Gallup[1].

Le déclenchement soudain de la pandémie a accéléré la généralisation du télétravail dans tous les services de l'entreprise, y compris l'audit interne. Et si le retour au bureau s'est déjà fait ou se fera dans les prochains mois, il semble improbable que l'on assiste à un retour à plein temps. En effet, une majorité de cadres s'attend à ce qu'au moins la moitié des effectifs revienne travailler sur site d'ici juillet, mais à mi-temps seulement[2].

Une adoption accélérée par la pandémie

L'audit à distance n'est pas nouveau, et l'on en connaît déjà bien les avantages et les inconvénients. La communication entre les auditeurs et des clients géographiquement éloignés ou travaillant sur des fuseaux horaires différents peut engendrer des difficultés sur le plan logistique. L'usage de technologies pour collecter les éléments probants ou faciliter les échanges n'est pas sans défis (mauvaise connexion Internet, limitation de capacité...)[3].

Cela dit, l'audit à distance peut aussi avoir des avantages non négligeables, notamment pour les organisations dont les bureaux sont géographiquement éparpillés. Le travail d'audit sur le terrain suppose généralement le déplacement de petites équipes sur place pendant une ou deux semaines et la monopolisation du personnel pour organiser des entretiens, réaliser des tests, examiner des procédures, etc. Une contrainte pour les collaborateurs et parfois aussi une obligation chronophage pour le management[4].

Avec l'audit à distance, les auditeurs n'ont plus à se déplacer et peuvent donc se consacrer à des tâches à valeur ajoutée, comme la revue approfondie de la documentation ou la finalisation de leur rapport en temps et en heure. L'audit à distance peut par ailleurs leur permettre d'envisager d'autres approches, bénéfiques au processus d'audit[5, 6].

Audit à distance *vs* audit sur site

Les audits sur site sont parfois plus indiqués selon la mission. Pour faire le bon choix, il est important d'examiner les points suivants :

- Réduction des coûts
- Ressources d'audit
- Types de procédures à effectuer
- Possibilité de dématérialisation des éléments probants
- Sécurité des communications
- Calendrier

Source : *The Virtual Audit (L'audit virtuel)*, https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780

Autres avantages de l'audit à distance :

- Davantage d'auditeurs disponibles, en comptant les temps partiels et les retraités, ainsi que le recours élargi à des experts, qui peuvent se connecter au moment de la planification ou assister ponctuellement à certaines phases des entretiens.
- Gain de temps qui permet d'améliorer la couverture en cas de conflit de priorités.
- Réduction de la charge pesant sur le personnel du site, car la collecte des documents se trouve étalée sur plusieurs semaines, et les réunions sont plus faciles à programmer.

Parmi les inconvénients, on peut citer l'indisponibilité des technologies et la nature des éléments probants à collecter. Les missions d'inventaire, par exemple, sont difficilement dématérialisables.

Attention, tout de même : il est important de ne pas opter pour l'audit à distance simplement pour réduire les coûts ou pour limiter le casse-tête logistique de l'organisme audité[7].

Autre inconvénient, la difficulté à entretenir des relations interpersonnelles à distance. En l'absence d'interactions en face à face, il est plus compliqué de cultiver un climat de confiance au sein de l'organisation. Avant la crise, les auditeurs internes avaient un avantage incomparable sur leurs homologues externes dans la mesure où ils œuvraient au quotidien dans l'organisation, s'employant à établir des liens et à poser les bases d'un échange franc et honnête.

Pour Catherine Melvin, directrice d'audit du ministère de la Sécurité publique du Texas, deux grandes catégories de compétences sont vite devenues incontournables dans ce nouveau contexte désincarné : 1) les aptitudes relationnelles, et 2) la maîtrise des outils de visioconférence. D'après elle, « *nous sommes désormais contraints de tisser des liens et de les cultiver de manière beaucoup plus délibérée* ».

En entretien vidéo, il est difficile de bien se projeter. Les auditeurs auront beau regarder les chiffres, ils auront du mal à se faire une idée de l'ambiance ou de la culture qui prévaut sur place. Et bien sûr, ils ne pourront pas procéder à certains contrôles, comme vérifier que la porte de l'entrepôt est bien sécurisée ou que les protocoles d'accès sont effectivement respectés. Selon Alan Maran, directeur d'audit interne de Chewy, Inc., tout ce qui ne peut être audité à distance constitue un risque, mais, ajoute-t-il, l'entreprise est à la recherche de solutions créatives pour remédier à ce problème.

Références d'audit

Norme 1210 de l'IIA : Compétence

Les auditeurs internes doivent posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités individuelles. L'équipe d'audit interne doit collectivement posséder les connaissances, les savoir-faire et les autres compétences nécessaires à l'exercice de ses responsabilités.

James Hansen, vice-président chargé de la gestion des risques chez Compassion International, explique que les auditeurs de son organisation ont dû s'habituer à travailler dans un cadre presque exclusivement virtuel. Dans certains domaines, comme l'audit informatique, cela n'a pas posé de problème, puisque c'était déjà le cas.

Néanmoins, précise James Hansen, une organisation humanitaire comme la sienne ne peut se passer des audits sur site. En effet, Compassion International intervient dans 25 pays, et les paroisses avec lesquelles elle travaille sont parfois situées dans des zones rurales ou reculées. Par conséquent, les missions d'audit

continuent de nécessiter un volume considérable de travail sur site afin que les auditeurs puissent consulter les documents papier utiles à leur revue, ou s'entretenir avec des personnes n'ayant pas ou peu accès à Internet. Et, ajoute-t-il, c'est aussi précisément pour ces raisons que l'investigation de fraude est si difficile à dématérialiser.

Pour rendre le télétravail possible, l'employeur doit équiper ses collaborateurs pour le travail nomade, affirme Lesedi Lesetedi, vice-chancelière adjointe responsable des fonctions support et services généraux à l'Université ouverte du Botswana. Il peut s'agir de moyens infrastructurels, comme l'amélioration de la connexion Internet ou l'augmentation de la bande passante, ou d'une enveloppe destinée à couvrir les coûts de matériel : « *Ces coûts ne doivent pas retomber sur les collaborateurs, au risque d'entamer leur productivité.* »

Lesedi Lesetedi raconte que son organisation a établi un cadre de télétravail détaillant les responsabilités de chacun afin de motiver les troupes et de faire appel à leur sens du devoir. L'une des clés en est le management par les résultats, qui donne aux employés la flexibilité de travailler à leur rythme, lorsqu'ils sont les plus productifs.

Pour leur part, les collaborateurs vont devoir acquérir de nouvelles compétences, poursuit-elle. Dans la mesure où ils travailleront à distance, sans contact direct avec leurs collègues, ils devront savoir prendre l'initiative et faire preuve de créativité. « *Il faut des gens autonomes, impliqués, débrouillards, capables de réfléchir par eux-mêmes* », résume-t-elle.

> « *Il faut des gens autonomes, impliqués, débrouillards, capables de réfléchir par eux-mêmes.* »
>
> – Lesedi Lesetedi
> vice-chancelière adjointe,
> services généraux,
> Université ouverte du Botswana

Chez Compassion International, le PDG anime une visioconférence hebdomadaire à laquelle l'ensemble des collaborateurs sont conviés, ainsi que des réunions de direction régulières. En parallèle, le directeur d'audit monde organise des réunions hebdomadaires pour s'assurer que ses équipes, partout dans le monde, ne restent pas isolées et se sentent épaulées, notamment si elles traversent des épreuves personnelles.

L'audit à distance, par son manque de contacts directs, soulève une autre préoccupation : le risque de fraude, dont le potentiel augmente en temps de crise. Dans ce domaine, l'audit à distance est depuis toujours un défi, car il est admis que les auditeurs sont davantage susceptibles de détecter une fraude, une malversation ou bien une simple erreur lorsqu'ils se rendent sur site et échangent avec les personnes qui y travaillent. En effet, il arrive que le comportement d'un interlocuteur démente ses propos. Une personne qui détourne le regard quand on l'interroge, qui tarde à fixer un entretien ou à présenter les documents demandés, ou encore les relents caractéristiques d'une culture toxique sont autant d'indices qu'il est plus facile de percevoir en effectuant une visite sur place[8].

Les composantes de l'audit à distance

Que ce soit en présentiel ou en distanciel, la mission d'audit suit généralement le même déroulé, même si la publication de Wolters Kluwer, *A Practical Guide to Auditing Remotely (Guide pratique d'audit à distance)*[9], apporte quelques éléments de réflexion supplémentaires.

Il y est notamment conseillé d'accroître la fréquence des points formels et informels pour maintenir le lien. Si les échanges formels s'inscrivent généralement dans le processus d'audit, les auditeurs travaillant à distance ont tout intérêt à programmer davantage de points plus informels : réunions de planification, points d'étape en milieu de semaine, bilans hebdomadaires, échanges autour des points problématiques, revue du projet de rapport.

La communication avec les audités s'intègre elle aussi au processus d'audit, mais doit être plus cadrée que les échanges au sein de l'équipe. Tous les moyens de communication sont bons, du mail au téléphone en passant par la visioconférence. Néanmoins, les méthodes de communication verbale sont toujours préférables aux outils de messagerie instantanée, car moins sujettes aux malentendus.

La communication avec l'entité auditée englobe la réunion de lancement, les entretiens à distance, les points d'avancement hebdomadaires et la réunion de fin de mission. Il faut veiller à ce que les entretiens à distance ne durent pas trop longtemps, en général 30 à 60 minutes, surtout si les auditeurs doivent s'entretenir plusieurs fois avec leurs interlocuteurs.

Autre aspect à considérer : les revues documentaires à distance demandent beaucoup plus de temps aux collaborateurs du site audité, car il leur faut préparer les documents et les mettre en ligne sur une plateforme comme SharePoint. Une solution possible : donner aux auditeurs un accès direct aux serveurs de l'entreprise pour la durée de la mission.

Par ailleurs, il convient de faire attention à l'ordre des procédures et des livrables. Il se peut que les parties prenantes souhaitent voir des résultats partiels de manière anticipée ou plus fréquente (il suffit de penser à la méthode agile). Ou bien, du point de vue des risques, les clients s'intéresseront davantage aux indicateurs clés de performance qu'à la documentation des processus ou à d'autres types de contrôles[10].

Penser audit agile

De nombreuses fonctions d'audit interne appliquent une méthode agile adaptée à leurs besoins pour réduire le temps passé sur les missions et formuler/traiter leurs constats plus rapidement, par rapport à la méthode traditionnelle en cascade, plus rigide dans son déroulement et dans ses conclusions[11].

En ces temps incertains, la pensée agile peut avoir de grands avantages. La fréquence des réunions et des cycles donne le tempo et permet aux organisations de changer rapidement leur fusil d'épaule lorsqu'un ajustement est nécessaire. Cette méthode est libératrice pour les auditeurs, qui sont ainsi en mesure de prendre des décisions au fil de leurs travaux – une démarche gage de rapidité et de réactivité[12].

Les principes agiles peuvent aider l'auditeur à établir un plan d'audit pertinent et à s'adapter à l'évolution des circonstances de l'entreprise, une considération non négligeable à l'heure de la reconfiguration du monde post-crise. Ils lui permettent aussi d'adapter le périmètre de la mission si besoin, de multiplier les échanges avec les clients grâce à une collaboration renforcée et d'améliorer la qualité des livrables. Les équipes ont des contacts plus fréquents, et qui dit plus de contacts, dit résolution plus rapide des problèmes[13].

Examiner les principaux risques

Dans son rapport *OnRisk 2021*, l'IIA répertorie les 11 grands risques que les organisations et leur fonction d'audit interne devront maîtriser dans le monde d'après, à commencer par les risques liés aux tiers. Dans la même veine, une enquête menée par Wolters Kluwer fait apparaître l'identification et la gestion des risques liés aux tiers – dont font partie la chaîne d'approvisionnement et les solutions cloud – comme le plus grand risque à gérer en 2021[14].

Pour cela, les organisations doivent affiner leur compréhension des relations qu'elles entretiennent avec les tiers : au lieu de se cantonner à leurs fournisseurs/prestataires, il leur faut déterminer quels partenariats, alliances, filières commerciales et quels clients clés nécessitent un suivi et une évaluation. (Les risques liés aux tiers font partie des principaux risques de 2021 mentionnés dans le rapport *OnRisk*.)

Dan Zitting, directeur produit et stratégie de Galvanize, entrevoit d'autres facteurs susceptibles de poser un risque pour la continuité de l'activité. Le changement climatique, par exemple, peut affecter le fonctionnement d'une entreprise, soit directement en raison de dérèglements physiques comme les catastrophes naturelles, soit indirectement en faisant fluctuer la valorisation de ses actifs, ou encore en l'obligeant à faire évoluer son activité pour limiter ses émissions de CO_2. En outre, les questions de diversité, d'égalité et de justice sociale vont continuer de prendre de l'ampleur et de bouleverser le monde de l'entreprise en 2021[15].

11 risques à surveiller en 2021

Les 11 risques ci-dessous, évoqués dans le rapport *OnRisk 2021* de l'IIA, ont été sélectionnés parmi un large éventail de risques susceptibles d'affecter les organisations en 2021. Leur portée doit être universelle, indépendamment de la taille, du secteur d'activité, du degré de complexité ou du type d'organisation étudiée.

- **La cybersécurité.** L'organisation est-elle suffisamment bien préparée pour gérer les cybermenaces risquant de porter atteinte à son bon fonctionnement et à sa réputation ?
- **Les tiers.** L'organisation est-elle en mesure de faire le tri et de surveiller ses relations avec les tiers ?
- **L'information du conseil.** Le conseil d'administration est-il certain que les informations qui lui sont communiquées sont exhaustives, transparentes, exactes, pertinentes et transmises au moment opportun ?
- **Le développement durable.** Dans un contexte de prise de conscience accrue des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), l'organisation est-elle en mesure d'établir une stratégie pour apporter une réponse aux défis de long terme en matière de développement durable ?
- **L'innovation disruptive.** L'organisation est-elle prête à tirer parti de la disruption et/ou à s'y adapter ?
- **L'instabilité économique et politique.** À quels défis et incertitudes l'organisation fait-elle face dans un contexte économique et politique fluctuant et potentiellement instable ?
- **La gouvernance de l'organisation.** Dans l'organisation, la gouvernance est-elle un atout ou un frein pour l'atteinte des objectifs ?

- **La gouvernance des données.** Quelle stratégie globale de gestion des données l'organisation adopte-t-elle (collecte, utilisation, stockage, sécurité, destruction) ?
- **La gestion des talents.** À quels défis l'organisation est-elle confrontée pour dénicher, recruter, faire monter en compétences et fidéliser les talents lui permettant d'atteindre ses objectifs ?
- **La culture d'entreprise.** L'organisation sait-elle appréhender, piloter et adapter son discours, ses mesures d'incitation et ses actions pour faire émerger le comportement souhaité ?
- **La gestion de crise et la continuité d'activité.** L'organisation sait-elle se préparer, réagir, faire face et se reprendre ?

L'évolution de l'audit interne

Durant la pandémie, l'audit interne a dû s'adapter à un rythme de changement effréné et faire face à des problèmes hors du commun. Selon le rapport *Tendances RH 2021* de Deloitte, les dirigeants identifient « *la capacité de leurs salariés à s'adapter, se reconvertir et assumer de nouveaux rôles et responsabilités* » comme une priorité afin de pouvoir naviguer dans un environnement en constant changement, et 72 % d'entre eux lui accordent qui plus est la première ou la deuxième place du classement[16]. (Dans le rapport *OnRisk 2021*, la gestion des talents fait partie des principaux risques identifiés pour l'année en cours.)

En outre, 41 % des dirigeants désignent le renforcement des capacités de leurs collaborateurs par la montée en compétences, la reconversion et la mobilité professionnelles comme l'un de leurs principaux leviers de transformation du travail. Malgré cela, ils ne sont que 17 % à considérer que leurs salariés sont parfaitement prêts à s'adapter, à se reconvertir et à assumer de nouveaux rôles et responsabilités.

Les salariés eux-mêmes reconnaissent la nécessité d'évoluer : sur les 10 000 actifs interrogés dans le cadre de l'enquête *Voix de la population active en Europe*, intégrée à l'étude de Deloitte, 60 % jugent que la « *capacité d'adaptation* » est *la* compétence essentielle pour sortir son épingle du jeu sur le marché du travail.

Bien entendu, l'audit interne n'est pas épargné. Son plus grand défi est d'arriver à reconnaître les disruptions et à faire part de cet éclairage à son organisation. Cela fait partie intégrante de sa mission, laquelle consiste à accroître et préserver la valeur de l'organisation en donnant avec objectivité une assurance, des conseils et des points de vue fondés sur une approche par les risques[17].

Selon un nouveau rapport de Protiviti, en dépit du climat d'incertitude au niveau mondial, les responsables d'audit interne estiment que leurs équipes sont bien placées pour affronter les défis de la COVID-19 et aider leur organisation à embrasser la transformation digitale. Les organisations dont les fonctions d'audit interne avaient déjà déployé de nouvelles technologies, méthodologies et outils, et mis en place le télétravail avant le début de la pandémie se disent plus confiantes dans la capacité de leurs équipes à innover[18].

« *Les fonctions d'audit interne qui étaient en passe de se convertir à l'audit de nouvelle génération avant même le début de la crise seront les plus florissantes à long terme, celles qui aideront les dirigeants de leur entreprise à éviter les risques et leur fournir de meilleurs éclairages dans le monde post-COVID* », a déclaré Brian Christensen, directeur général délégué de Protiviti et responsable de l'activité de conseil financier et d'audit interne du cabinet à l'échelle mondiale. Il estime que ces organisations ont profité des bouleversements causés par la crise pour démontrer leur résilience opérationnelle[19].

Comme toujours, la réussite passera par l'exemplarité au plus haut niveau. Une étude de Protiviti montre que les responsables d'audit interne ayant adopté les nouvelles technologies, méthodologies et outils considèrent que leurs équipes sont particulièrement bien outillées pour affronter le monde de demain, et celui d'après-demain, quel qu'il soit[20].

Mais qu'ont en commun les fonctions d'audit interne qui ont prospéré et su apporter de la valeur ajoutée à cet égard tout au long de la pandémie ? Selon Colleen Knuff, directrice senior Gestion de produit chez Wolters Kluwer, leur premier point commun est d'endosser un rôle de conseiller de confiance, c'est-à-dire d'être associées d'emblée à l'activation du plan de continuité de l'organisation. Les responsables d'audit interne concernés ont ainsi pu apporter deux grandes contributions : 1) une évaluation actualisée des risques visant à identifier les domaines sur lesquels l'organisation allait devoir faire porter ses efforts de réaction et d'adaptation, et 2) la réorganisation de leur plan d'audit et le redéploiement de leurs effectifs en appui[21].

Une telle souplesse et une telle réactivité ont fait mouche au commencement de la crise, d'autant plus que de nombreuses entreprises ont dû mettre à la corbeille leurs anciens plans de continuité, notamment ceux liés au travail dans des lieux physiques centralisés, explique Dan Zitting.

Voilà donc une leçon pour l'avenir. Plutôt que de se contenter de vérifier la conformité à l'aide de systèmes de contrôle qui ont fait leur temps, il serait préférable que les auditeurs évaluent les processus de planification de la continuité d'activité de leur organisation et formulent des pistes d'ajustement à la lumière du contexte pandémique, ainsi que dans le cadre plus général du management des risques de l'entreprise (ERM). Ils auraient notamment intérêt à tirer profit des enseignements de la crise sanitaire pour déterminer si cette planification est correctement positionnée dans le cadre global de gestion des risques de l'entreprise. Par ailleurs, forts de leur expérience acquise, les auditeurs peuvent revoir les systèmes de contrôles opérationnels pour tâcher d'en identifier les lacunes.

Les compétences indispensables de demain

Selon un article d'AuditBoard, l'émergence d'un modèle d'organisation du travail hybride post-COVID pourrait entraîner une hybridation des talents, avec des auditeurs internes travaillant à distance et des collègues travaillant sur site. À en croire les sources citées dans cet article, certaines entreprises pourraient faire basculer l'audit interne ainsi que d'autres fonctions en 100 % télétravail, afin de réduire leur empreinte et d'abaisser leurs coûts de fonctionnement, à commencer par le loyer[22].

Toutefois, entre des effectifs en télétravail et une gouvernance éclatée, il sera de plus en plus complexe d'ancrer la culture d'entreprise souhaitée, souligne une étude d'EY, tout en précisant que ladite culture sera un facteur essentiel de réussite dans le monde d'après. Cette étude évoque la possibilité que les entreprises nomment des « responsables de la culture », chargés de piloter les investissements en matière de culture d'entreprise et les chantiers aussi bien ascendants que descendants sur cet enjeu[23].

Quels impacts ces changements auront-ils pour les auditeurs internes, notamment en ce qui concerne les compétences les plus demandées ? Comme dans tous les autres secteurs de l'économie, nombre des compétences les plus prisées et valorisées reflètent les tendances, exacerbées par la crise, en matière

d'emploi et de gestion des talents ; un constat également valable pour les compétences en perte de vitesse.

Dans ce nouveau contexte, l'accent sera davantage mis sur les aptitudes relationnelles et moins sur certaines facultés traditionnellement appréciées comme la capacité à trier et à traiter l'information, même si le jugement indépendant, le raisonnement logique et l'esprit d'analyse conserveront une grande importance[24].

Avant la crise sanitaire, les visites sur site englobaient le temps passé à interroger le personnel, à examiner les documents et à procéder physiquement au contrôle de certains facteurs, comme le test de la sécurité des bâtiments. Les professionnels qui réalisent aujourd'hui leurs missions à distance sont « *plus ouverts d'esprit dans leur démarche* », explique Alan Maran. L'examen plus attentif des données leur permet de dégager des tendances qu'ils n'auraient pas été en mesure de déceler lors d'une visite en personne. Par exemple, la revue des variations de stock peut porter sur plusieurs trimestres, et il devient alors possible de traquer les écarts : « *Grâce aux données, on peut voir se dégager des tendances auxquelles il convient dès lors de faire attention*. »

Par ailleurs, les employeurs s'attendent désormais à ce que les auditeurs internes aient une compréhension solide des fondamentaux de l'analyse des données et de l'apport des programmes analytiques aux missions d'audit et d'assurance. Un savoir qui doit aller de pair avec une grande faculté d'imagination des usages possibles de la technologie et des moyens d'en optimiser l'efficacité.

Alan Maran explique que, chez Chewy, les auditeurs internes sont formés à l'analyse des données et à des outils de visualisation comme le logiciel Tableau. Il souhaite ainsi développer chez ses équipes une mentalité hybride : qu'elles maîtrisent les fondamentaux de l'informatique et de l'analyse des données tout en conservant leur esprit critique.

Enfin, s'agissant des capacités indispensables aux auditeurs de demain, le Chartered Institute of Internal Auditors propose quelques pistes :

- **Communication.** Si l'intelligence émotionnelle n'a pas toujours figuré en tête des priorités pour les auditeurs internes, ce n'est pas une exigence nouvelle pour autant. Les auditeurs internes doivent être d'excellents communicants. Et puisque les machines gèrent de plus en plus le volet analytique de l'audit, on cherchera davantage des personnes aptes à comprendre le fonctionnement de l'humain.
- **Connaissance de l'organisation et de son environnement.** Les auditeurs internes ont certes une vision globale de l'intérieur de l'organisation, mais ils doivent aussi être capables de regarder au-delà de ses murs, de son secteur d'activité et de sa zone géographique s'ils veulent avoir une réelle vue d'ensemble et évaluer les risques émergents. De plus en plus, on leur demande d'être experts d'une foule de facteurs, de la macroéconomie aux subtilités de la chaîne logistique en passant par le changement climatique, et d'en connaître les impacts potentiels.
- **Flexibilité et agilité.** La fourniture d'assurance doit se faire toujours plus vite, toujours plus efficacement, d'autant plus dans le monde post-COVID.
- **Développement de relations personnelles/mise en réseau.** Il faut miser sur ses relations personnelles et savoir ce que font ses pairs, ses collègues, ses amis, sa famille. Pour cela, la curiosité et le questionnement sont de mise.

- **Proactivité.** L'imagination et la curiosité sont devenues si incontournables qu'elles méritent une mention à part entière dans cette liste. Là encore, il ne s'agit pas de compétences nouvelles pour les auditeurs internes, mais elles n'ont jamais été aussi cruciales qu'aujourd'hui.
- **Savoir se vendre.** S'ils veulent que leur management, les entités auditées et leurs propres collègues les écoutent et répondent à leurs sollicitations, les auditeurs internes devront savoir se vendre[25].

Se préparer au monde d'après

Alors que le contexte fluctuant de la crise sanitaire impose aux organisations de revoir leurs priorités pour anticiper l'avenir à moyen et long terme, le monde d'après finira bien un jour ou l'autre par émerger. « *Si la fonction d'audit interne se montre aujourd'hui de bon conseil tout en préparant l'organisation à ce qui l'attend demain, elle en ressortira grandie, et capable d'apporter encore plus de valeur ajoutée à tous les niveaux* », peut-on lire dans l'article de PwC, *Four Ways Internal Audit Is Responding to COVID-19 (Quatre façons dont l'audit interne fait face au coronavirus)*.

Les auditeurs internes devront allier compétences techniques et relationnelles pour évoluer dans ce cadre fluctuant, conclut Lesedi Lesetedi, et se montrer non plus réactifs, mais bien proactifs. « *Lorsque l'on pense à l'audit interne, on pense à des gens qui arrivent après la bataille. On pense à de fins limiers, qui sont là pour chercher la petite bête* », développe-t-elle. Alors qu'ils devraient au contraire afficher une posture progressiste, se poser en partenaires et agir en stratèges, le regard tourné vers l'avenir. « *Il faut se glisser dans la peau d'un PDG, ni plus ni moins ; car, après tout, les auditeurs internes supervisent l'ensemble des activités de l'organisation. C'est le moment rêvé pour montrer de quoi nous sommes capables* », s'enthousiasme-t-elle.

Il est évident que des défis attendent l'entreprise à tous les niveaux dans le monde post-COVID. L'audit à distance va sans aucun doute mettre à l'épreuve la capacité des auditeurs internes à fournir des services de conseil et d'assurance de grande qualité. Mais la crise fait aussi émerger de nombreuses occasions pour l'audit interne de prouver sa valeur à l'organisation.

« *Les gens sont démotivés, ils ont peur et sont inquiets. En tant qu'auditeurs internes, c'est là que nous devons faire preuve de courage pour dissiper ces pensées négatives. Il faut amener les gens à retrouver foi en l'avenir en leur faisant voir la lumière au bout du tunnel* », conclut Lesedi Lesetedi.

Notes

1. Megan Brenan, “COVID-19 and Remote Work: An Update” (« COVID-19 et télétravail : point d’étape »), *Gallup,* 13 octobre 2020. https://news.gallup.com/poll/321800/covid-remote-work-update.aspx.

2. “It’s Time to Imagine Where and How Work Will Get Done” (« Où et comment ? Il est temps d’imaginer l’avenir du travail »), *PwC*, 12 janvier 2021. https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html.

3. Alman Khan, “Auditing From A Distance” (« Auditer à distance »), *Internal Auditor,* 5 septembre 2017. https://iaonline.theiia.org/2017/Pages/Auditing-From-a-Distance.aspx.

4. Matthew J. Suhovsky, “Auditing From Afar” (« Auditer de loin »), *Internal Auditor*, 25 mai 2018. https://iaonline.theiia.org/2018/Pages/Audits-From-Afar.aspx#:~:text=Audits%20From%20Afar%20Remote%20audits%20can%20leverage%20technology,insight%20into%20complex%20operations,%20often%20with%20fewer%20person-hours.

5. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits” (« L’évolution des missions d’audit à distance »), CQI-IRCA, 23 avril 2020. https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits.

6. Jillian Bernstein, « Will Remote Audits Become the ‘New Normal’” (« L’audit à distance, nouvelle norme ? »), ENHESA, 2021. https://www.enhesa.com/resources/article/will-remote-audits-become-the-new-normal/.

7. Gary Jarvis, “The Evolution of Remote Audits” (« L’évolution des missions d’audit à distance »), CQI-IRCA, 23 avril 2020. https://www.quality.org/knowledge/evolution-remote-audits.

8. Olivia Whipple, “Remote Auditing: The Basics, Pros, and Cons” (« Audit à distance : fondamentaux, avantages et inconvénients »), The Audit Library, 22 juin 2020. https://theauditlibrary.com/2020/06/22/remote-auditing/.

9. Toby DeRoche, “A Practical Guide to Auditing Remotely” (« Guide pratique d’audit à distance »), Wolters Kluwer, 2020. https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/a-practical-guide-to-auditing-remotely.

10. Wade Cassels et Michelle Brown, “The Virtual Audit” (« L’audit virtuel »), *Internal Auditor*, 1er juin 2020. https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/The-Virtual-Audit.aspx?spMailingID=32257780.

11. Aaron Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile” (« En quoi consiste l’audit agile ? Les avantages de développer l’agilité de votre équipe d’audit »), AuditBoard, 30 septembre 2020. https://www.auditboard.com/blog/what-is-agile-auditing-benefits/#:~:text=Benefits%20of%20Agile%20Auditing%20Agile%20auditing%20helps%20teams,%E2%80%94%20and%20ensures%20better%20stakeholder%20communication%20and%20collaboration.

12. Tracy Brower, “Why Agile Is the Mindset To Get Us Through the COVID Crisis: 4 Lessons From Agile for Today and the New Normal” (« En quoi l’agilité nous permettra de traverser la crise sanitaire : 4 leçons d’agilité pour le monde d’aujourd’hui et de demain »), *Forbes,* 12 avril 2020. https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2020/04/12/why-agile-is-the-mindset-to-get-us-through-the-covid-crisis-4-lessons-from-agile-for-today-and-the-new-normal/?sh=660a203031d3.

13. Aaron Wright, “What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile” (« En quoi consiste l’audit agile ? Les avantages de développer l’agilité de votre équipe d’audit »).

14. “OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk”(« Rapport OnRisk 2021 : guide pour appréhender, aligner et optimiser les risques »), The Institute of Internal Auditors, 2020. https://na.theiia.org/periodicals/OnRisk/Pages/default.aspx.

15. Colleen Knuff et Dan Zitting, “Building a Strong Digital Infrastructure” (« Bâtir une infrastructure numérique robuste »), *Internal Auditor*, 15 décembre 2020. https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Building-a-Strong-Digital-Infrastructure.aspx.

16. « L’entreprise sociétale dans un monde en disruption », *Tendances RH 2021*, *Deloitte*, 2020. https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/tendances-rh-2021.html.

17. « L'audit interne à l'ère de la disruption », Lake Mary: Institute of Internal Auditors, *Perspectives internationales*, 2018, PDF disponible à l'adresse suivante : https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/GPI-Internal-Audit-in-the-Age-of-Disruption-French.pdf.

18. "Internal Auditing Around the World, Volume 16: The Future Auditor Has Arrived" (« L'audit interne à travers le monde, volume 16 – Avènement de l'auditeur de demain »), Protiviti, 2020. https://www.protiviti.com/sites/default/files/internal-auditing-around-the-world-vol16-protiviti.pdf.

19. *Ibid*.

20. *Ibid*.

21. Russel A. Jackson, "Perseverance in a Pandemic" (De la persévérance en temps de pandémie), *Internal Auditor*, 1er décembre 2020. https://iaonline.theiia.org/2020/Pages/Perseverance-in-a-Pandemic.aspx.

22. Aaron Wright, "What Is Agile Auditing? The Benefits of Taking Your Audit Team Agile" (« En quoi consiste l'audit agile ? Les avantages de développer l'agilité de votre équipe d'audit »).

23. « COVID-19 : Serez-vous acteur ou spectateur de la nouvelle normalité ? », *EY,* 22 juin 2020. https://www.ey.com/fr_fr/covid-19/will-you-define-the-new-normal-or-watch-it-unfold.

24. "Skills for Internal Auditors In A Post-COVID World" (« Les compétences d'audit interne dans le monde d'après »), *Chartered Institute of Internal Auditors*, septembre 2020. https://www.iia.org.uk/covid-19-hub/covid-19-guidance/skills-for-internal-auditors-in-a-post-covid-world/.

25. *Ibid*.

The Institute of Internal Auditors | Global

globaliia.org