

Le Nouveau Directeur de l'Audit Interne

Leadership dans l'organisation éclairée aux risques

*Shayne Gregg | CISA, CMC, CISSP, CA(NZ)
Partner, Enterprise Risk
Deloitte & Touche*

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
IDENTIFICATION DU QI RISQUE DU DAI	4
POURQUOI LE CHOIX EXISTE.....	4
Le pendule oscillant de la gestion des risques	5
L'entreprise à l'écoute de l'audit	6
LES DAI NÉCESSITENT DÉSORMAIS DES COMPÉTENCES DE PDG	6
TOUS CONFRONTÉS AUX DEMANDES D'EFFICIENCE	7
MÊME RÔLE, NOUVELLES OPPORTUNITÉS.....	8

Le Nouveau Directeur de l'Audit Interne

Leadership dans l'organisation éclairée aux risques

INTRODUCTION

La récente série de crises d'entreprise et nos réponses organisationnelles à ces dernières ont mis en exergue une étonnante idée fautive - celle que les risques sont l'opposé des gains. Tel n'est pas le cas : ce sont les pertes qui sont l'opposé des gains. Le risque représente simplement la possibilité d'apparition d'une perte ou d'un gain.

Pour les directeurs de l'audit interne et leur équipe, ce point marque une distinction cruciale et hautement personnelle.

Tout comme la réussite d'une entreprise sera définie par le degré d'information sur ses risques (consultez la barre latérale « Identification du QI risque du DAI ») au niveau stratégique plutôt la valeur ultime de l'audit interne sera définie par des contributions stratégiques à l'entreprise plutôt que par le biais de réalisations tactiques (par exemple, l'exécution du plan d'audit annuel) seules.

Au milieu des importantes incertitudes économiques que rencontrent les entreprises et de la somme de pressions pesant sur les fonctions d'audit interne, ceci est de plus en plus certain : le directeur de l'audit interne a une opportunité unique d'assumer et/ou de renforcer son rôle de partenaire stratégique auprès du PDG et du DAF.

Ceux qui rebondissent sur cette opportunité par le biais d'initiatives de gestion des risques stratégiques, d'innovation (comme avec des activités d'audit continu ou des outils d'analyse des données, etc.), de relations avec le comité de direction et d'autres priorités stratégiques soutiendront leurs entreprises sur le chemin de la réussite tout en profitant d'opportunités de carrières professionnelles plus valorisantes. Les DAI et responsables d'audit interne qui choisissent de rester du côté plus tactique de leur fonction, ont peut-être des opportunités de carrières financièrement moins stimulantes ; toutefois leurs services resteront très demandés dans un futur proche. Il est certain que les deux choix sont valables et sont une question de préférence personnelle.

Quelque soit la partie du spectre d'activités que les auditeurs internes choisissent d'occuper, le chemin sera difficile. Au regard des conditions économiques et réglementaires, ainsi que de la récente attention post-Sarbanes-Oxley (SOX) sur les contrôles internes financiers, tous les auditeurs internes devront :

- Faire plus de travail avec moins de ressources ;
- Diriger leurs activités dans des environnements de données et technologiques de plus en plus complexes ; et
- Collaborer avec des collaborateurs opérationnels de plus en plus « sensibles à l'audit » et dont les demandes pour des informations sur les risques et audits en temps réel grimpent en flèche.

PRINCIPALES CONCLUSIONS

1. Les récents scandales d'entreprise, la réponse réglementaire globale en découlant et la reprise suite à la crise financière mondiale exercent de nouvelles pressions sur les directeurs d'audit interne (DAI) et leurs fonctions d'audit interne (AI).
2. Cette pression, plus que jamais, oblige les DAI à prendre une décision difficile par rapport à leur rôle : rester des auditeurs classiques centrés sur le déroulement de leur plan d'audit, ou étendre leurs fonctions, notamment dans le domaine de la gestion des risques, en tant que partenaires stratégiques auprès de l'équipe de direction.
3. Quelque soit leur décision, les DAI doivent relever les défis suivants : faire plus avec moins, tout en continuant à apprivoiser des contrôles internes et environnements de données indisciplinés, et en travaillant avec collaborateurs et curieux en matière d'informations.
4. Répondre avec succès à ces demandes nécessitent une combinaison de leadership, de processus et d'outils provenant de l'audit interne. Ceci comprend, en particulier, un rôle plus fort dans le développement des capacités de gestion des risques globaux de l'organisation ainsi qu'une plus importante utilisation des outils d'analyse et d'automatisation, comme par exemple l'audit continu, afin de pouvoir plus d'efficacité et d'efficacité.

POURQUOI LE CHOIX EXISTE

Parler aux PDG et aux DAF de leurs besoins principaux est une des manières les plus sûres d'évaluer l'état actuel de l'audit interne. Les défis qui maintiennent les membres du comité exécutif la nuit aident à expliquer pourquoi les directeurs de l'audit interne sont à un carrefour critique.

Les récentes conditions économiques ont incité les PDG et les DAF à prendre des décisions de réduction des coûts, de baisse des effectifs et de recherche de nouvelles valeurs - pour « trouver de l'argent...rapidement ». La direction de l'audit interne n'est pas immunisée contre cette directive : apprendre à l'entreprise comment s'approprier le suivi des contrôles internes, réduire les coûts de gestion de la conformité, favoriser la gestion des risques et les audits en temps réel, redéployer les équipes d'audit interne actuelles, et par dessus tout, ajouter de la valeur.

Ces demandes et, dans certains cas, des requêtes contradictoires devraient sembler familières à quiconque ayant aux cours des dernières années occupé un poste de cadre supérieur d'audit.

Cette accumulation de pressions provient de trois facteurs : des pressions macroéconomiques ; une succession de crises d'entreprise, les réponses règlementaires et nos efforts de mise en conformité en découlant ; et la nature changeante des technologies organisationnelles et des effectifs qui s'appuient sur ces systèmes pour prendre en charge leurs processus opérationnels.

IDENTIFICATION DU QI RISQUE DU DAI

Il y a quinze ans, les équipes dirigeantes a exploré l'intelligence émotionnelle dans un effort de développement de la compétitivité au sein de l'entreprise en identifiant des employés et de futurs cadres à haut potentiel. Aujourd'hui, « les entreprises qui sont les plus efficaces et efficaces dans la gestion des risques à la fois des activités créatrices de valeurs existantes et de futures opportunités de croissance, à long terme, surpasseront celles qui le sont moins. »¹⁰ Autrement dit, le degré d'information sur les risques permet désormais de se différencier en matière de compétitivité.

Dans cette approche, les entreprises ayant ces informations gèrent les risques d'une manière holistique ; ces entreprises non seulement empêchent, détectent et corrigent des problèmes liés aux risques critiques, mais en plus utilisent leurs capacités de gestion des risques pour améliorer la flexibilité organisationnelle afin que des opportunités stratégiques puissent être exploitées.

Le responsable d'audit peut et doit jouer un rôle central dans une entreprise gérant l'intelligence du risque. Comment ? Pour commencer, en répondant aux questions suivantes, conformément au livre blanc de Deloitte intitulé « The Risk Intelligent Chief Audit Executive » :

- Parlons-nous la langue de la direction ? Évaluons-nous les risques de la future croissance (création de valeur) ou sommes-vous uniquement concentrés sur la protection des biens existants ?
- Évaluons-nous les risques de manière isolée ou cherchons-nous comment ces risques peuvent interagir et se succéder en cascade ?
- Existe-t-il un cadre uniforme permettant d'aligner les différentes spécialisations des risques en matière d'évaluations de la gouvernance, des risques et de la conformité afin que nous puissions réduire les charges financières de l'entreprise ? Par exemple, pouvons-nous réduire le nombre d'auto-évaluations des contrôles et des risques ?
- Les évaluations de risque existantes évaluent-elles de manière fiable et adéquate les expositions aux risques résiduels et inhérents ?
- Avons-nous les moyens d'évaluer si des expositions résiduelles sont dans les limites de la tolérance de l'entreprise au risque ?
- Existe-t-il un processus d'atténuation des risques solide ?

Le pendule oscillant de la gestion des risques

Tout comme l'impact de la récession mondiale a impacté les services d'audit interne, il en est de même avec la source de cette crise économique particulière. La crise des crédits provoquée par les services financiers et qui a contribué à créer la récession est la conséquence de capacités de gestion des risques stratégiques insuffisantes. Ainsi, les agences réglementaires du monde entier ont commencé à demander aux équipes dirigeantes et à leurs comités d'administration de faire preuve d'une gestion des risques stratégiques plus forte.

Par exemple, en Décembre 2009, la Commission d'échange et de sécurité des États-Unis (SEC) a approuvé des demandes de renforcement de la divulgation des informations sur le risque que les entreprises cotées en bourse fournissent aux actionnaires. Les comités de direction ont désormais besoin de plus clairement identifier comment ils souhaitent superviser non seulement les risques opérationnels que rencontrent les entreprises, mais aussi les risques de crédit, les risques de liquidité et d'autres risques « matériels » de haut niveau. Ce besoin induit que les comités de direction attendront plus d'informations sur les risques de la part des PDG, des DAF et en particulier des DAI.

Grâce à Enron, WorldCom, Parmalat, Royal Ahold et à d'autres scandales d'entreprise, ainsi qu'aux nouvelles réglementations comme la loi Sarbanes-Oxley promulguées dans leur sillage, les entreprises sont devenues bien plus attentives aux risques des rapports financiers. En particulier, les contrôles internes des processus opérationnels qui aident à limiter de tels risques. Et l'audit interne a initialement porté l'ensemble de ces efforts, la plupart provenant d'une sur-gestion des contrôles internes.

De la même manière, d'autres corps réglementaires ont continué à augmenter leur exigences en matière de conformité avec la vision de protéger le public là où ils ne pouvaient pas le faire eux-mêmes. Une action continue créatrice d'activités de contrôle de la conformité et d'atténuation significative des risques opérationnels.

Sans doute les entreprises sont-elles allées trop loin dans leurs efforts de suppression de la possibilité de tout problème financier, opérationnel et de conformité : les mêmes risques avaient été gérés de nombreuses fois. Reste beaucoup de chemin à faire pour la rationalisation et l'automatisation de ces systèmes de contrôle interne.

Cette approche, qui n'a pas forcément été étendue aux risques stratégiques (comme cela a été démontré avec peine par la crise des crédits), s'est révélé inefficace à un moment hautement inopportun - juste au moment de la pire crise mondiale des 70 dernières années.

Aujourd'hui, l'attention portée sur la gestion des risques globaux au sein d'entreprises internationales a basculé sur les risques stratégiques. « L'audit interne a vraiment besoin de déporter son attention exclusive portée sur les domaines traditionnels des risques financiers, opérationnels et de conformité et d'être plus impliqué dans la compréhension des risques d'entreprise stratégiques globaux, » note John Verver, Vice Président d'ACL Services Ltd. La gestion du terrain des risques traditionnels de l'audit interne demeure une demande stricte, a déclaré Verver ; toutefois, au regard des conditions économiques actuelles et en matière de compétitivité et de réglementations, ces domaines traditionnels de risque doivent être gérés d'une manière plus efficace sans sacrifier une once d'efficacité, par l'application de technologies.

Au regard de l'environnement technologique actuel dans la plupart des petites et grandes organisations, atteindre une plus grande efficacité et efficacité dans la gestion de l'audit pourrait s'avérer difficile. Les entreprises ont investi ces 15 dernières années des milliards d'euros dans la mise à jour de leurs processus et de leurs systèmes technologiques. Cependant ces systèmes sont sujets aux erreurs d'intégrité des données. L'énergie fondamentale qui permet d'exécuter ces systèmes, les données, nécessite toujours d'être épurée.

L'entreprise à l'écoute de l'audit

Le besoin d'activités de gestion des risques et d'audit interne plus efficaces est également dirigé à un niveau plus personnel par le comité de direction, les équipes de cadres dirigeants et les responsables opérationnels.

Le comité de direction, grâce à diverses nouvelles réglementations, comprend désormais avoir la responsabilité essentielle de prendre en compte l'ensemble des risques clés rencontrés par leurs entreprises. Ainsi, les dirigeants d'entreprise demandent bien plus d'informations et d'instructions liées aux risques à leurs PDG, DAF et DAI.

Au sein des opérations de l'entreprise, les cadres dirigeants - qui sont plus habitués aux outils d'intelligence d'entreprise et aux rapports de gestion de la performance en temps réel - veulent de plus en plus d'informations sur les risques en temps réel provenant de l'audit interne. L'adoption des programmes de gestion des risques d'entreprise (ERM) et des efforts centralisés en matière de conformité, de gestion des risques et de gouvernance (GRC) illustre la valeur croissante des informations sur les risques en temps réel.

La nouvelle génération de responsables est également plus curieuse en matière d'informations et bien plus douée en technologie. Associez cela avec la demande post-Sarbanes pour une plus grande responsabilité individuelle dans la gestion des risques de leurs processus opérationnels, et il devient clair pourquoi les partenaires opérationnels sont demandeurs de plus d'informations, et d'instructions de la part des fonctions de conformité et d'audit interne. Les nouveaux responsables d'entreprise compétents technologiquement et sensibles à l'audit utiliseront tout ou une partie des outils à leur disposition pour trouver les risques (à la fois d'opportunité et de perte) plus rapidement. Par ailleurs, ils rechercheront également des partenaires d'entreprise ayant le sens de la stratégie pour les aider à prouver valeur et renforcer la confiance de la direction de l'entreprise.

LES DAI NÉCESSITENT DÉSORMAIS DES COMPÉTENCES DE PDG

Pour l'audit interne, évoluer vers une entreprise plus sensible à l'audit pose l'opportunité d'une perte ou d'un gain. D'un point de vue négatif, les fonctions AI déjà saturées dans la réalisation des charges de travail existantes peuvent céder sous la pression de demandes supplémentaires d'informations et d'analyses provenant de partenaires opérationnels sensibles à l'audit et de plus en plus centrés sur les risques.

Inversement, les directeurs de l'audit interne essayant d'établir la valeur de leur fonction en tant que partenaire stratégique peuvent profiter d'une opportunité unique pour fournir des aperçus sur les risques supplémentaires, au regard de leur vision et compréhension des activités de gestion des risques holistiques de leurs entreprises. Faire cela nécessite un éventail élargi et approfondi de compétences et capacités.

« Une des clés pour réussir se trouve dans la capacité à penser de manière stratégique, » ont écrit Charles Eldridge et Paula Park de Korn/Ferry International. « Le DAI doit comprendre les problèmes stratégiques et philosophiques qui font avancer l'entreprise, tout en collaborant étroitement avec le PDG, le DAF et d'autres cadres dirigeants. Il est également essentiel de comprendre les défis que le comité d'audit rencontre... »¹

Observez les descriptions suivantes de postes récents de DAI dans de grandes entreprises pour sentir à quel point les compétences du DAI doivent désormais être étendues :

- « Doit faire preuve d'une compréhension solide des activités, des stratégies fondamentales, de l'appétence au risque et de la tolérance au risque de l'entreprise. »
- « Doit savoir soulever des problèmes délicats auprès de la direction générale et du comité d'audit - même si de telles actions s'avèrent impopulaires. »

¹ Le directeur de l'audit interne de Nascent, » par Charles Eldridge et Paula Park. © 2005 Korn/Ferry International.
² Une ère nouvelle de l'audit interne » par David McCann, CFO.com, 10 Juin 2008.

- « Doit collaborer avec la direction générale et le comité d'audit pour les aider à remplir leurs larges responsabilités en vue d'une gouvernance efficace. »
- « Doit être capable de penser de manière stratégique à la fonction d'audit interne, à sa mission et à ses ressources stratégiques, notamment en attirant du personnel hautement qualifié. »
- « Doit être vu comme un partenaire d'entreprise plutôt qu'un 'flic d'entreprise'. »

L'ensemble des spécifications pour des postes de DAI dans des entreprises qui cherchent ce type de fonction de partenaire d'entreprise stratégique ressemblent beaucoup à une description de poste pour un nouveau PDG.

Sans aucune surprise, il existe des signes récents démontrant que les postes de DAI à l'esprit stratégique et au sens des affaires sont devenus un tremplin pour accéder au poste de DAF. « Vous avez une chance de vraiment apprendre et aider à améliorer l'entreprise, » dit Michael Fung, DAF de la division des magasins américains de Wal-Mart et un résultat de la fonction d'audit interne de la grande enseigne. « Vous construisez des relations avec le comité de direction et les principaux dirigeants de l'entreprise. Vous pouvez faire évoluer l'audit interne vers des processus ayant plus de valeur ajoutée. Et vous développez votre capacité de gestion des personnes et de collaboration avec des équipes transversales. »²

TOUS CONFRONTÉS AUX DEMANDES D'EFFICIENCE

Le rôle d'auditeur interne décrit par Fung est l'une des deux options auxquelles sont confrontés les responsables AI : ils peuvent choisir de prendre ou non une place à la table des prises de décisions de la direction. Assumer le rôle de partenaire d'entreprise stratégique nécessite que les responsables IA prennent un rôle essentiel dans le développement de l'intelligence au risque de leur organisation. Décider de ne pas remplir ce rôle, à nouveau, demeure une décision parfaitement valide quoique cela entraîne une évolution de carrière limitée au-delà de l'audit interne.

Indépendamment de cette décision personnelle, la plupart des DAI et des fonctions d'audit interne rencontrent un ensemble équivalent de défis qui les obligent à adapter leur métier pour une plus grande efficacité et efficience. Répondre à ces larges défis, comme le Président et PDG de l'IIA Richard Chambers l'a mentionné lors d'une allocution identifiant les priorités des auditeurs internes, nécessite de nombreuses étapes, notamment les suivantes :

- Aligner la couverture de l'audit interne pour répondre aux nouvelles attentes.
- Réaligner les compétences pour répondre aux nouvelles demandes.
- S'en sortir avec moins de ressources.
- Démontrer de la valeur et contribuer au résultat net.
- Conserver la stature auprès du comité d'audit ; et peut-être le plus important,
- Mettre à profit la technologie pour atteindre plus d'efficacité.

Pourquoi la priorité finale est-elle si importante ? Parce que la technologie peut aider les fonctions d'audit interne à accomplir chacune des autres priorités.

« Lorsque l'audit interne fait un plus grand usage de l'automatisation, des outils d'analyse et de l'audit en continu, il démontre sa valeur en tant que contributeur hautement efficace et efficace au programme de gestion des risques globaux de l'entreprise et à son résultat net, » souligne John Verver d'ACL.

Par exemple, quand Tom Boyle, Directeur de l'audit de Palomar Pomerado Healthcare (PPH) a mis en œuvre le logiciel GRC pour permettre l'audit en continu au sein de sa fonction et un suivi en continu des contrôles internes par un groupe opérationnel, il a aidé le plus grand pôle santé des États-Unis à réduire ses coûts et à renforcer ses capacités de gestion des risques globaux en contribuant à rendre ses partenaires opérationnels plus sensibles à l'audit.

³ « Suivi des contrôles continus : Une étude de cas avec Talecris », par Danielle Lombardi et Dr. Miklos Vasarhelyi, Rutgers Business School, 2009.

Suite à des coupures budgétaires ainsi qu'à de nouvelles réglementations au cours des dernières années, le service de Boyle, comme la majorité des fonctions IA, a été obligé de faire plus avec moins. En configurant le logiciel pour automatiquement scruter les transactions pour trouver des erreurs, il a remplacé le besoin d'exams manuels (et beaucoup moins efficaces) par des exams dans les temps et automatiques. Toutefois, en autorisant ses partenaires opérationnels à utiliser l'outil de surveillance, il les a responsabilisé de deux manières. « Le principal objectif consiste à identifier les erreurs, » ajoute Boyle. « Ensuite, et c'est là que se trouve la principale valeur, il s'agit d'un outil d'analyse des données stupéfiant qui donne au personnel opérationnel des informations précises et en temps réel sur comment leurs différents plans de santé fonctionnent. »

En prenant un rôle de dirigeant en tant qu'auditeur avec un sens des affaires, Boyle aide le reste de son organisation à être plus sensible à l'audit. Ce faisant, il permet à ses propres ressources AI de se centrer sur d'autres priorités, comme la réalisation du plan d'audit annuel (bien qu'il croit que ce dernier sera largement remplacé par le biais de l'audit en continu) et en portant l'attention de l'AI sur des domaines de risques hautement stratégiques - un enjeu à valeur ajoutée et bien plus excitant pour la plupart des auditeurs internes en cours de développement.

Boyle et PPH ne sont pas seuls. D'autres fonctions d'audit interne s'appuient sur l'automatisation pour gagner des points en matière d'efficacité - Talecris Biotherapeutics a tiré profit des technologies d'audit et de surveillance en continu pour restructurer son cycle de l'achat jusqu'au paiement (P2P), par exemple,³ et développer les capacités de gestion des risques stratégiques.

MÊME RÔLE, NOUVELLES OPPORTUNITÉS

L'automatisation de l'audit offre un avantage supplémentaire, qui est particulièrement appréciable au vu d'un contexte économique volatile : la pérennité.

En emmagasinant les pratiques, connaissances et données dans un système convivial et facile d'accès plutôt que dans le cerveau d'une personne, les fonctions d'audit internes sont mieux positionnées pour gérer les types de changements significatifs qui se produisent plus fréquemment aujourd'hui : restructuration organisationnelle, réductions d'effectifs et départ des meilleurs talents pour des postes mieux reconnus.

On pourrait noter que peu de fonctions sont durables dans une organisation si elles ne sont pas étroitement alignées sur la vision et les objectifs du PDG et du DAF.

Que les risques actuels que confrontent les DAI et les fonctions d'audit interne se révèlent être des pertes ou des gains demain dépend, en grande partie, de l'efficacité - et de la durabilité - de leurs réponses aux pressions actuelles aujourd'hui.

Shayne Gregg CISA, CMC, CISSP, CA(NZ), Partner, Enterprise Risk, Deloitte & Touche

Shayne Gregg est un associé Enterprise Risk basé dans le bureau de Vancouver de Deloitte, ayant comme spécialisation la mise en place de solutions d'assurance au Canada. Il a plus de 20 ans d'expérience dans le conseil en gestion des risques et services d'assurance auprès des plus importants clients de Deloitte en Nouvelle-Zélande, Europe, Canada et États-Unis.

Parallèlement à ses activités de gestion chez Deloitte, Shayne passe désormais beaucoup de son temps à collaborer avec des dirigeants et des membres de comité de direction pour comprendre leurs plus gros risques et inquiétudes, et à produire des stratégies et des solutions innovantes au sein du spectre des services et du personnel de Deloitte.