



# La sélection de l'Opinion

## Audit et contrôle internes

SUPPLÉMENT DE « L'OPINION » DATÉ DU 6 NOVEMBRE 2023 - NE PEUT ÊTRE VENDU SÉPARÉMENT

## Les équipes relèvent le défi de la transformation des entreprises

### Evolutions

**Le rendez-vous annuel de l'Ifaci, l'Institut Français du Contrôle et de l'Audit Internes, se tiendra les 13 et 14 novembre 2023 au CNIT Paris La Défense.** L'occasion de faire le point sur cette profession au cœur des enjeux de transformations digitales et environnementales des entreprises.

Mallory Lalanne

POUR LES AUDITEURS, chargés d'assurer la capacité à atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise, et les contrôleurs internes, dont la mission principale repose sur la bonne mise en place des procédures dans ce même but, plusieurs grands changements sont à prévoir. L'inflation, le contexte économique et géopolitique mouvementé ont fait évoluer les priorités. Mais surtout, il leur faut aujourd'hui accompagner l'entreprise dans sa transformation stratégique, et l'aider à atteindre ses objectifs net zéro, dans toutes ses implications : analyse des nouveaux risques, nouvelle organisation, réponse aux exigences de conformité.

« Une des difficultés, c'est la multiplicité des événements qui interviennent, associés à une importante prolifération des sujets de conformité qui impose aux métiers du contrôle et de l'audit internes d'adapter leurs procédures en fonction des nouveaux process et enjeux. Tout cela doit se faire de façon rapide, en établissant une communication régulière et permanente avec les directions opérationnelles et financières », estime Marie-Hélène Crétu, administratrice indépendante.

### LE FUTUR EXTRAFINANCIER

Sur le bureau de Patrice Lecoecue, directeur audit et contrôle interne au sein du groupe Danone, et membre du conseil d'administration de l'Ifaci (Institut français de l'audit et du contrôle internes), le sujet des nouvelles réglementations liées aux objectifs de développement durable figure en bonne place en haut de la pile des dossiers et des priorités. « La pression réglementaire avec, entre autres, l'obligation de publication de la déclaration de performance extrafinancière (DPEF) et la directive européenne CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) est très forte. Cela nécessite une forte acculturation, la création de nouveaux contrôles, d'ici la fin de l'année, d'analyses à faire en 2024, afin de regarder aux bons endroits et s'assurer que l'ambition du groupe soit bien retranscrite dans les opérations, explique-t-il. Il y a encore beaucoup d'incertitudes sur la richesse des audits à mener. 29 indicateurs et "KPI" sur la durabilité ont été définis par le groupe et doivent être suivis. »

L'accompagnement de la transformation de l'entreprise implique une vraie révolution. Au-delà des enjeux de conformité, il s'agit d'actualiser l'ensemble du dispositif de contrôle interne. En effet, il faut, dans tous les domaines, veiller à ce que les objectifs stratégiques mis en place pour répondre aux enjeux ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance) soient bien pris en compte. Les moyens ? La conception de contrôles dédiés aux données ad hoc, une profonde révision de la cartographie des risques, ou encore la





sensibilisation et la formation des équipes. La mise en place d'une gouvernance à même d'appréhender les multiples enjeux relatifs à l'information extrafinancière est également à penser. Un exercice loin d'être évident, et que les services de management des risques, d'audit et de contrôle internes doivent anticiper.

« Le pilier durabilité devient, dès l'année prochaine pour les plus grosses entreprises, aussi important que le financier. Les comités d'audit doivent s'assurer que les risques extrafinanciers sont bien identifiés et maîtrisés, mais aussi que la data comme les reportings opérationnels, en amont de l'information extrafinancière, sont fiables. Le contrôle interne va devoir veiller à la fiabilité des reportings durabilité, en créant en interne et en amont d'autres connexions avec la recherche, l'innovation, les ressources humaines et l'environnement industriel », détaille Corinne Colloc'h, vice-présidente de l'Ifaci.

### DES ENJEUX TECHNOLOGIQUES

Derrière ces obligations et cette nécessaire réorganisation, des choix stratégiques. Certains groupes investissent dans des outils d'extractions de données qui, couplés à des plateformes de power BI (business intelligence), permettent d'obtenir des informations massives, de les mettre en forme et de les analyser. « On peut, en quelques clics, avoir accès à une information détaillée, rapporte Patrice Lecoecue. Le digital vient aussi révolutionner nos méthodes de travail en ayant accès à l'exhaustivité des données et en ayant la capacité de zoomer sur les principaux risques. »

Le perfectionnement des outils d'analyse des données, la généralisation des outils de business intelligence et l'arrivée au sein des organisations de l'intelligence artificielle permettent aux équipes de traiter beaucoup plus d'informations, d'automatiser et d'optimiser le traitement de la donnée, de la préparation jusqu'à l'analyse et la restitution.

« Ces outils offrent aux auditeurs et aux contrôleurs internes la possibilité de dégager du temps pour davantage de réflexion, d'analyses toujours plus avancées, permettre des contrôles plus systématiques », considère Marie-Hélène Cretu. Des contrôles exhaustifs plus larges vont venir remplacer l'approche

par échantillon, facilitant l'identification d'anomalies et offrant une vision plus globale.

« En s'appuyant sur des data scientists (et les départements d'audit interne des plus grandes entreprises ont déjà leurs propres équipes), l'audit interne peut faire du rapprochement et de l'analyse de données, dans l'idée de mieux identifier les occurrences et les causes racines des événements, puis d'établir des recommandations. Par exemple, lors de la revue d'un processus achat, des auditeurs pourront analyser les appels d'offres auprès des différents fournisseurs et les rapprocher des critères de suivi qualité fournisseurs pour en tirer des recommandations sur les critères de choix », détaille Corinne Colloc'h.

Un enjeu de taille qui permet à l'audit de gagner en efficacité et en pertinence, à condition d'accompagner les salariés et de les former. « Si ces professions n'arrivent pas à intégrer ces nouvelles technologies, il y aura fatalement un décalage entre l'évolution de l'entreprise et la valeur ajoutée de ces fonctions pour la direction », estime Marie-Hélène Crétu.

### LES CYBERRISQUES

Troisième défi pour la profession : la prise en compte et l'anticipation de risques émergents, principalement des risques cyber, liés à la transformation numérique. « Le transfert et le partage de données de sources variées s'intensifient via le cloud, ce qui va de pair avec le développement de la cybercriminalité », constate Marie-Hélène Crétu. Dans ce contexte, l'audit interne doit apporter un regard neuf sur la qualité des évaluations faites par le management, accompagner les équipes de direction et agir à titre de conseiller pour résoudre des problèmes de fraude. « Les services d'audit et de contrôle doivent être capables d'adapter leur méthodologie, leur approche d'identification et d'audit des risques. Ils doivent devenir de véritables centres d'expertise, créer de la valeur et être identifiés comme des conseillers de la direction », estime Silvia Nanni Costa, associée, spécialiste de l'audit interne au sein de KPMG en France. Les enjeux et les risques devenant multiples, le spectre de compétences et des connaissances des métiers de l'audit et du contrôle internes ne peut que s'élargir.





SIPA PRESS

**Les auditeurs aident les entreprises à se conformer aux nouvelles réglementations liées aux objectifs de développement durable.**

