

CINQ QUESTIONS À CINQ RESPONSABLES DE L'AUDIT INTERNE

Développements technologiques dans l'audit interne

Sandra Würmli et Thomas Flüeler (co-direction IIA Switzerland) ainsi que Patrizia Pabst (responsable technique audit Expertsuisse) se sont entretenus avec les responsables de l'audit interne suivants: Daniel Dal Santo, Gabriela Federer Wenger, Holger Kremmling, Mirko Lanzi et Pascal Stirnimann.

Daniel Dal Santo



DR. OEC. HSG,
EXPERT-COMPTABLE,
DIRECTEUR DE
L'AUDIT INTERNE,
RAIFFEISEN SCHWEIZ
GENOSSENSCHAFT

Gabriela Federer Wenger



EMBA IMD, EXPERTE-
COMPTABLE DIPL.,
EX-DIRECTRICE DE
MITREVA, DIRECTRICE
DE L'AUDIT INTERNE,
GROUPE MIGROS

Holger Kremmling



DIPLÔMÉ EN GESTION
D'ENTREPRISE (BA),
HEAD OF INTERNAL
AUDIT, CLARIANT

Mirko Lanzi



EXECUTIVE MBA,
B. A. USI,
SWISS CERTIFIED
PUBLIC ACCOUNTANT,
CERTIFIED FRAUD
EXAMINER, CHIEF
AUDIT EXECUTIVE,
ENTE OSPEDALIERO
CANTONALE

Pascal Stirnimann



ÉCONOMISTE
D'ENTREPRISE HES,
EXPERT-COMPTABLE
DIPL., AUDITEUR
INTERNE CERTIFIÉ ET
EXPERT-RÉVISEUR
AGRÉÉ, DIRECTEUR DU
CONTRÔLE FÉDÉRAL
DES FINANCES

Qu'est-ce qui fait pour vous une bonne gouvernance d'entreprise?

La condition de base est que le «*tone at the top*» soit juste: un échange d'opinions ouvert, transparent et équitable au sein des comités, qui reflète les différentes opinions et capacités et qui inspire confiance aux clients et aux autres parties prenantes grâce à des décisions orientées sur le long terme. L'audit interne est une composante d'une bonne gouvernance d'entreprise; il est à la fois un organe de contrôle, un prestataire d'assurance, un sparring partner et une extension mais aussi un fournisseur d'informations et une source d'idées pour l'organe suprême de surveillance.

Premièrement, elle comprend la gestion durable de l'entreprise, les principes éthiques, l'intégrité, la transparence, la composition du conseil d'administration (CA) ainsi que l'audit indépendant et le respect des réglementations. Deuxièmement, différents prestataires d'assurance, dont l'audit interne, la gestion des risques et l'audit externe ont harmonisé et présenté leurs différentes activités au sein de l'organisation dans une cartographie d'assurance transparente. Le CA dispose ainsi d'informations sur les risques et leur atténuation, et d'un instrument de surveillance avec les rapports des prestataires d'assurance.

Une bonne gouvernance d'entreprise se caractérise par la transparence, le respect d'un code de conduite éthique et l'intégrité du conseil d'administration et de la direction. Non seulement ces valeurs inspirent la confiance des collaborateurs et des investisseurs, mais elles sont également un gage de réussite de l'entreprise. Une vision à long terme et la durabilité contribuent à la stabilité des entreprises, tout comme la mise en place d'une gestion des risques efficace.

Une bonne gouvernance repose sur des règles, des pratiques et des processus clairs et simples. La gouvernance d'entreprise doit veiller à ce que des processus décisionnels et des contrôles appropriés soient mis en place afin d'aligner les intérêts de toutes les parties prenantes. Le modèle des trois lignes, développé par The Institute of Internal Auditors, permet d'avoir une vue d'ensemble et montre comment les acteurs internes et externes interagissent. La coordination et la coopération entre les parties prenantes sont essentielles pour éviter les doublons et les domaines non couverts.

Les règlements ne sont pas le point sensible. Ils sont rapidement élaborés et ne sont pas compliqués. De plus, beaucoup d'entreprises ne lésinent pas sur les principes en matière de surveillance de la gestion administrative et entrepreneuriale. Pourquoi y a-t-il alors régulièrement des manquements? Le facteur critique est la direction: les directives doivent être rigoureusement appliquées et respectées, sinon elles restent «lettre morte». Cet aspect peut encore être amélioré en de nombreux endroits. C'est précisément pour cette raison que nous effectuons régulièrement des audits.

Dans quels domaines l'IA est-elle déjà utilisée chez vous et quels sont les défis qui en découlent?

Notre utilisation de l'IA n'en est qu'à ses débuts et n'est que ponctuelle. Nous recourons à l'IA lorsque la nouvelle technologie n'entraîne pas de risques accrus et qu'elle contribue à un bénéfice élevé et durable, comme l'amélioration de l'efficacité des processus. Les décisions commerciales de grande envergure sont toujours prises par un être humain. Outre les défis juridiques, la gouvernance des données (données exactes, complètes et pertinentes), la gestion des risques liés aux modèles (validation et surveillance continue) et le développement durable des compétences sont d'une grande importance.

Nous utilisons ponctuellement l'IA pour les rapports, notamment la génération de graphiques permettant de visualiser les problèmes, et pour la gestion des connaissances. Des solutions déjà disponibles en interne ont été pour cela utilisées afin de répondre aux exigences du règlement d'utilisation informatique. L'environnement complexe du système n'a pas permis d'automatiser les tâches de routine. De même, face à la multiplicité des données confidentielles de l'entreprise et des données personnelles, nous sommes actuellement réticents à utiliser les outils IA exploités hors du groupe.

Le potentiel de l'intelligence artificielle n'en est qu'à ses balbutiements. Nous assistons aux premières approches de cette nouvelle technologie, qui nous ouvre de nouveaux horizons. Elle est utilisée dans divers domaines de l'entreprise et dans la révision interne aussi, nous faisons nos premières expériences. Outre l'aspect technologique, des défis se profilent tant en termes de protection des données que d'éthique. Les entreprises actives à l'international doivent satisfaire aux exigences réglementaires existantes et à venir de plusieurs pays, ce qui ajoute à la complexité.

En tant qu'hôpital, nous nous trouvons dans une phase d'exploration avec des projets pilotes dans la recherche, les soins et l'administration. Nous commençons par de petites innovations et les étendons par la suite. Le défi consiste à comprendre où investir pour obtenir les meilleurs résultats (soins, efficacité des processus, avantages économiques). Il est également important de définir la gouvernance en matière d'intelligence artificielle et les règles éthiques. L'audit interne joue un rôle d'accompagnement lors de l'introduction de nouvelles technologies.

Nous travaillons au développement d'outils qui allègeront notre tâche dans l'analyse des risques. Nous expérimentons également l'IA pour l'analyse des données lors des audits. Nous vérifions en outre les applications d'IA utilisées pour l'administration. Je ne veux pas le cacher: il reste encore de nombreux défis à relever. Par exemple, le manque de données structurées représente un défi. Nos collaborateurs doivent également développer de nouvelles compétences. Nous en tenons compte dans la formation continue et lors du recrutement.

Daniel Dal Santo

Quel est le rôle de l'audit interne en ce qui concerne les risques de cybersécurité dans l'entreprise (identification, évaluation et suivi)?

La gestion des cyberrisques repose sur un système de contrôle interne clairement défini, ce qui explique que l'activité de contrôle classique de l'évaluation du SCI (adéquation et efficacité) est au premier plan pour l'audit interne. Nous identifions en outre des constellations de risques particuliers dans le cadre de la planification des audits et coordonnons ces derniers en interne (CISO, cyberintelligence, Red/Blue Team, etc.). Pour les sujets spécifiques, nous faisons appel à des spécialistes externes de la sécurité. L'audit interne fait ainsi partie du dispositif global de défense contre les cybermenaces.

Gabriela Federer Wenger

Il apporte un regard extérieur: en tant qu'instance indépendante, l'audit interne vérifie si les mesures de sécurité existantes sont efficaces et peuvent résister aux menaces actuelles. Il est en contact étroit avec le CISO et la gestion des risques, il les implique dans la planification (identification), analyse l'infrastructure informatique, les processus et les directives. En évaluant les constatations ou les risques, il aide l'organisation à fixer des priorités. La surveillance permanente est assurée par le CISO en tant que deuxième ligne et figure à l'agenda des réunions avec l'audit interne.

Holger Kremmling

L'audit interne d'une entreprise est chargé de contrôler de manière indépendante la gestion des risques. Il s'agit notamment de mettre en évidence les risques et les points faibles des cybertechnologies identifiés. Dans les entreprises de production, c'est souvent dans le domaine de la production (operations) que l'on constate les plus grandes failles de sécurité en termes d'attaques extérieures. Mais les cyberrisques ne viennent pas uniquement de l'extérieur, ils sont aussi imputables aux collaborateurs. Dès lors, l'audit interne doit s'assurer que le système de contrôle interne de l'entreprise offre une protection suffisante.

Mirko Lanzi

L'audit interne vérifie en permanence l'adéquation et la conformité du système de gestion de la sécurité de l'information (SGSI) et des mesures par un suivi continu et des audits spécifiques. Il contribue à l'identification des failles techniques, organisationnelles et juridiques et facilite le traitement des risques. Il contribue ainsi à l'amélioration continue de la sécurité de l'information et veille à ce que les systèmes et la sécurité de ces derniers soient conformes aux réglementations en vigueur, aux meilleures pratiques et aux exigences de l'entreprise.

Pascal Stirnimann

Un rôle central car il s'agit d'une tâche essentielle. La cybersécurité est un élément clé de l'administration. Les manquements entraînent des coûts importants, une atteinte à la réputation et une perte de confiance des utilisateurs. C'est pourquoi nous réalisons chaque année de nombreux audits de la cybersécurité et contribuons à son amélioration. L'administration dispose aussi de nombreuses infrastructures critiques pour lesquelles une bonne cyber-résilience n'est pas négociable. Début juillet, nous avons résumé les principaux domaines d'action dans un rapport de synthèse disponible sur notre site Internet.

Quels sont, à votre avis, les changements les plus importants concernant les Normes internationales d'audit interne? Quel est l'état actuel de leur mise en œuvre dans votre organisation?

Outre de nombreuses modifications de fond et de forme visant à améliorer l'activité de révision, les nouvelles normes nous donnent surtout l'occasion de repenser nos fondements – c'est-à-dire notre stratégie et nos orientations stratégiques – et de les développer au sein de l'équipe de direction et avec le comité d'audit. Les nombreuses évolutions technologiques vont entraîner de profonds changements dans notre profession au cours des prochaines années: nous devons nous y préparer dès maintenant. Nous sommes actuellement au milieu de ces discussions stratégiques; la mise en œuvre est prévue d'ici la fin de l'année.

Accentuation: 1) Collaboration étroite avec les parties prenantes. 2) Éthique et intégrité afin de promouvoir une culture de la transparence et de la responsabilité. 3) Intégration des technologies dans les processus d'audit afin d'améliorer leur efficacité et de fournir des recommandations fondées. 4) Gestion proactive des risques afin d'anticiper les risques futurs et de faire des recommandations stratégiques. 5) L'audit interne doit être agile et modulable pour pouvoir réagir aux processus et aux risques qui évoluent rapidement. 6) Les écarts doivent être expliqués par des mesures de type «*comply or explain*».

Les nouvelles normes entrent en vigueur en 2025 et nous sommes en train de préparer l'adaptation de nos processus, si nécessaire. Nous les appliquerons à partir de l'an prochain. Leur simplification et leur clarté facilitent l'adaptation et les discussions avec les diverses parties prenantes. L'accent posé sur le rôle de l'audit interne en matière de gestion des risques, de gouvernance et d'éthique l'aide à se positionner clairement dans l'entreprise. Mais cela implique aussi une plus grande responsabilité, non seulement vis-à-vis des parties prenantes internes, mais aussi, et c'est nouveau, externes.

À mon sens, le changement le plus important est la définition d'une stratégie pour l'audit interne, en accord avec la stratégie de l'entreprise. Cette stratégie permet de garantir une excellente qualité de service sur le long terme et de répondre aux besoins futurs. L'audit interne doit être un partenaire qui suit les changements dans l'activité et l'évolution des technologies. Nous avons réalisé une analyse des écarts par rapport aux nouvelles normes et établi un plan d'action afin d'être en conformité d'ici janvier 2025.

Nous réalisons nos audits selon diverses normes et sommes habitués aux ajustements. La mise en œuvre des nouvelles directives est donc en bonne voie. Nous saluons aussi les adaptations apportées à la structure et au contenu. Elles renforcent la confiance dans le travail de l'audit interne. Pour de nombreux audits, nous devons déjà respecter des normes plus poussées, par exemple pour les audits des états financiers (ISA ou NA-CH) ou pour nos audits de contrôle des finances publiques (ISSAI). Nous sommes dès lors tranquilles face aux nouvelles exigences plus strictes.

Comment imaginez-vous le travail quotidien des auditeurs internes dans dix ans?

Dans un environnement plus rapide, plus automatisé et plus informé, les capacités traditionnelles des auditeurs internes resteront nécessaires. Ils ont une excellente connaissance de l'entreprise (grâce aux nouvelles technologies), ils offrent une perspective indépendante sur les objets de l'audit (avec une plus grande sécurité grâce aux contrôles automatisés et aux échantillonnages complets), ils communiquent de manière proactive avec les parties prenantes (au moyen de nouvelles formes de présentation et de médias) et auront dans dix ans toujours autant de plaisir et de joie à travailler.

La technologie, l'évolution des modèles d'entreprise et les nouvelles exigences réglementaires vont rendre le travail quotidien des auditeurs internes plus dynamique, plus axé sur la technologie et plus stratégique, et accentuer la collaboration interdisciplinaire avec les différents prestataires d'assurance et la communication. L'augmentation de la volatilité et de l'incertitude dans toutes les économies nationales générera un stress supplémentaire au niveau des chaînes d'approvisionnement mondiales et renforcera ainsi, pour chaque groupe d'entreprises, l'importance d'une vision d'entreprise, y compris pour l'audit interne.

Le positionnement reste la clé de la réussite. Peu de fonctions ont une perspective aussi large que l'audit interne. Avec le soutien de conseils d'administration vigilants, qui voient dans l'audit interne une véritable valeur ajoutée, au-delà de la nécessité réglementaire, l'audit interne remplira efficacement son rôle d'assurance. Les technologies telles que les analyses de données et l'IA feront partie intégrante de processus d'audit automatisés. Parallèlement, les auditeurs internes seront des partenaires, qui agiront encore davantage en amont et moins en aval.

Le travail quotidien sera hautement technologique et collaboratif. Les outils d'automatisation et l'IA seront utilisés pour analyser de grandes quantités de données en temps réel et détecter les anomalies et les risques à un stade précoce. La communication avec le management et les parties prenantes sera continue, avec des analyses stratégiques et des recommandations. La formation continue fera partie intégrante de la routine pour rester à jour concernant les réglementations et les nouvelles technologies. Je vois ainsi une transformation du statut de prestataire d'assurance à partenaire stratégique.

Le travail des auditeurs internes et des auditeurs du CDF est à la fois passionnant et stimulant: il faut en permanence relever de nouveaux défis et acquérir de nouvelles connaissances. C'est unique et il en ira à l'avenir comme actuellement. L'essentiel pour mes collaborateurs et moi-même est que notre travail demeure toujours nécessaire, important et intéressant. Il offre de bonnes perspectives. Devenir auditeur est une excellente décision que je ne peux que recommander!

Merci de nous avoir accordé cet entretien.