

# La transformation numérique dans la fonction finances

## Comment les comités d'audit peuvent se préparer à une période de transformation numérique sans précédent

Par Chris J. Moore

En réponse à la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations ont rapidement accéléré leur transformation numérique, leurs employés étant passés au télétravail et leurs clients aux transactions en ligne. La fonction finances a elle aussi dû numériser et automatiser ses processus et, en même temps, soutenir la transformation numérique de l'organisation en surveillant les changements apportés au modèle d'affaires et en adaptant les processus et les procédures pour s'assurer qu'une gouvernance et des contrôles adéquats demeurent en place.

### Automatisation de la fonction finances

La transformation numérique de la fonction finances s'est traduite par l'automatisation de la plupart des processus opérationnels en privilégiant l'infonuagique pour la planification des ressources d'entreprise—comptabilité, RH et chaîne d'approvisionnement—et pour la gestion de la performance d'entreprise—budgétisation, prévisions et gestion financière. La fonction finances doit maintenant simplifier cette automatisation et s'assurer qu'elle fonctionne comme prévu.

Les organisations qui adoptent un modèle de travail virtuel devront automatiser tous les processus, y compris la signature de documents et la collaboration. Certaines organisations ont automatisé de 80 à 90 % de leurs processus, mais il se peut qu'une personne doive encore se rendre au bureau pour imprimer des chèques ou

signer certains documents. Les comités d'audit devraient demander à la direction quel est son plan pour automatiser et soutenir pleinement un modèle axé sur la main-d'œuvre virtuelle, et quelles sont les mesures qu'elle a mises en place pour s'assurer de maintenir un niveau de sécurité et des contrôles appropriés dans cet environnement virtuel.

### Évaluation des paris numériques

Les sociétés parient massivement sur le numérique alors qu'elles passent au travail virtuel et à l'expérience client en ligne, et la fonction finances doit évaluer si ces paris créent de la valeur pour l'organisation ou lui enlèvent. Dans le passé, les sociétés évaluaient chaque année un projet



**L'organisation dans son ensemble, y compris la fonction finances, doit tenir compte de l'expérience client du début à la fin, et les projets doivent être évalués du point de vue de l'expérience client, tout en prenant en considération la performance financière.**

#### Chris J. Moore

Associé et leader national de secteur de service, Transformation de la fonction finances  
KPMG au Canada



d'investissement afin de déterminer s'il connaissait du succès. Maintenant, elles doivent adopter une approche beaucoup plus flexible dans des délais bien plus courts.

Il n'est plus souhaitable d'attendre un examen annuel ou même trimestriel. Les sociétés adoptent plutôt un modèle de financement dynamique dans le cadre duquel elles déterminent rapidement la faisabilité d'un projet, ce qui leur permet de corriger la situation au besoin et de réaffecter leurs capitaux à d'autres initiatives clés. Les comités d'audit devront interroger la direction au sujet de ce processus de répartition des capitaux afin de s'assurer que les bons investissements sont faits pour atteindre les objectifs de l'organisation.

## Le client est prioritaire

Les paramètres utilisés pour évaluer les projets changent également. Une grande partie de la transformation numérique qui s'est opérée vise à améliorer l'expérience client, de sorte que l'ensemble de l'organisation, y compris la fonction finances, doit tenir compte de l'expérience client du début à la fin. Aujourd'hui, les projets doivent être évalués du point de vue de l'expérience client tout en prenant en considération la performance financière. Pour ce faire, la fonction finances doit surveiller le comportement des clients au moyen de nouvelles sources de données non structurées, comme les médias sociaux.

Les nouvelles sources de données ne sont pas les seuls changements apportés à la présentation de l'information et aux prévisions. Les sociétés utilisent maintenant l'information continue et les prévisions plutôt que le processus budgétaire annuel, lequel peut souvent prendre plusieurs semaines ou mois. Bien que l'information financière et la planification reposent habituellement sur des facteurs internes, les sociétés constatent des améliorations importantes sur le plan de l'exactitude lorsqu'elles intègrent des données sur des facteurs externes tels que les conditions

## Questions que les comités d'audit devraient poser

Quels contrôles sont en place pour assurer que nos données sont adéquatement protégées, stockées et analysées?

Disposons-nous des systèmes et personnes appropriés pour interpréter les données et fournir des renseignements utiles?

Tirons-nous parti de ces renseignements pour mieux comprendre l'entreprise et pour cerner les risques et les enjeux?

Notre stratégie de transformation numérique procure-t-elle de la valeur aux actionnaires?

Utilisons-nous la technologie pour aider à l'évaluation des risques et à l'identification des anomalies et des tendances?

météorologiques et le comportement des consommateurs. La fonction finances devra déterminer les services et solutions supplémentaires qu'elle devra fournir pour soutenir l'analyse de données de l'organisation ainsi que la planification et les prévisions continues.

## Tout tourne autour des données

L'un des changements fondamentaux touchant la fonction finances est le rôle clé qu'elle jouera dans l'écosystème de données du cabinet. Comme elle a une certaine expérience des processus et des contrôles à l'égard des données, la fonction finances sera chargée de veiller à ce que l'organisation dispose des données et des informations nécessaires pour s'assurer que l'entreprise est performante, qu'elle va dans la bonne direction et qu'elle met en œuvre sa stratégie.

Les données structurées provenant des solutions de planification des ressources d'entreprise et de gestion de la performance d'entreprise alimenteront habituellement les rapports externes exigés par la loi, les résultats financiers et les rapports de gestion, mais elles seront fusionnées avec des données externes et non structurées pour éclairer la prise de décisions de gestion. À cet égard, l'automatisation robotisée des processus (« ARP ») et l'intelligence artificielle (« IA ») sont utilisées pour aider à automatiser les processus ainsi qu'à gérer les données non structurées et à les fusionner avec les données structurées. La fonction finances doit s'assurer que les données sont fiables et que les gens ont confiance en elles. Si la qualité des données est un défi, il en ira de même pour la gestion et l'évaluation de la stratégie d'entreprise et des investissements.

Comme les données se présentent sous de nombreuses formes différentes, il n'est pas possible de s'assurer qu'elles sont toutes vérifiées, validées et complètement exactes. Les organisations devraient mettre l'accent sur la vérification et le contrôle des données les plus essentielles à la prise de décisions.

Les comités d'audit devraient eux s'assurer que la fonction finances utilise efficacement des technologies

telles que l'analyse de données, l'ARP et l'IA pour fournir des renseignements plus approfondis et améliorer la qualité de l'audit.

## L'essor de l'expertise en science des données

En réponse à ces nouvelles méthodes au sein de la fonction finances, des technologies novatrices seront nécessaires, et les employés devront se doter de nouvelles compétences. Les compétences comptables techniques demeureront importantes, mais les professionnels en science des données seront de plus en plus recherchés. Les comités d'audit doivent comprendre comment la fonction finances aborde l'attraction et la rétention des talents, car l'incapacité de recruter des professionnels dotés des compétences techniques et en science des données nécessaires présente un risque pour le bon fonctionnement de la fonction finances.

Les organisations ont subi de profonds changements en raison de la COVID-19, et la fonction finances a dû modifier considérablement son fonctionnement pour s'y adapter. Les services des finances qui connaîtront le plus de succès seront ceux qui demeureront flexibles et favoriseront la transformation numérique continue tant au sein de leurs activités qu'à l'échelle de l'organisation.

# Communiquez avec nous

## Chris J. Moore

Associé et leader national de  
secteur de service, Transformation  
de la fonction finances  
KPMG au Canada  
416-777-3043  
chrisjmoore@kpmg.ca

## Christian Lecours

Associé, Services-conseils  
KPMG au Canada  
514-840-2367  
clecours@kpmg.ca

Réalisons-le.

[home.kpmg/ca/audit-fr](https://home.kpmg/ca/audit-fr)

© 2021 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 13478

