



Réflexions futures

Évolution de l'audit

Comment les techniques d'analyse de données et Le Lean dans l'audit^{MC} améliorent la qualité et la valeur dans l'évolution numérique

L'audit traditionnel : d'où venons-nous?

Tout évolue : organismes, particuliers, sociétés, et les processus comme l'audit n'y échappent pas. L'application inévitable de technologies et de techniques améliorées a eu des répercussions profondes sur la façon dont les audits peuvent être exécutés, et cet effet d'entraînement s'accélère et gagne du terrain.

Alors que par le passé, la règle à calcul a laissé sa place à la puissance de l'ordinateur, dont les capacités ont par la suite évolué grâce à la possibilité d'accéder à des informations et à les partager sur Internet, les auditeurs ont désormais accès à une gamme exponentielle de capacités qui leur permettent d'améliorer la qualité de l'audit et d'en accroître la valeur par de nouveaux et puissants moyens.

Il y a à peine dix ans, les auditeurs travaillaient encore avec un stylo rouge et expédiaient des trousseaux d'information partout dans le monde. Les programmes d'audit en ligne leur permettent maintenant de réviser des feuilles de travail générées dans n'importe quelle région géographique.

Les processus numériques et en ligne ont supplanté l'audit papier, qui était constitué d'une combinaison de procédures analytiques, de feuilles de calcul, de listes de contrôle en format papier et de tests, en grande partie préparés manuellement. Ainsi, si l'audit a évolué de façon si dynamique au cours de la dernière décennie, que nous réservent les cinq ou dix prochaines années?

Le potentiel est énorme, quoique difficile à quantifier, mais il est certain que les tendances clés, comme l'audit effectué à l'aide de l'**analyse de données** et **Le Lean dans l'audit**^{MC}, seront au cœur du nouvel environnement.

L'évolution de l'audit

Le présent rapport se penche sur la façon dont l'analyse de données et Le Lean dans l'audit^{MC} façonnent l'audit d'aujourd'hui et il tente de déterminer comment cette évolution pourrait se matérialiser dans les années à venir. Il examine la valeur que ces deux méthodes ajoutent à l'audit et présente certains des principaux avantages offerts aux sociétés qui s'en prévalent. Il fournit également une liste de contrôle des éléments auxquels les sociétés devraient penser et des questions qu'elles devraient poser lorsqu'elles tentent de définir ce qui leur convient et la façon dont leurs futures missions d'audit devraient être exécutées.

Les nouvelles méthodes repoussent les limites de la qualité

Dans le cas de l'analyse de données, ces dernières ont toujours été la pierre angulaire de l'audit. Les sociétés fournissaient aux auditeurs énormément de documents papier – y compris des factures, des rapprochements, des documents d'expédition et une gamme de rapports générés par ordinateur – à l'égard desquels un certain nombre de procédures manuelles étaient par la suite exécutées parmi plusieurs centaines d'échantillons de transactions. Il ne fait aucun doute que la profession d'auditeur a fait de l'audit traditionnel une science, dans le cadre de laquelle des audits de la plus haute qualité étaient constamment exécutés à l'aide des données et des outils disponibles. Il n'en demeure pas moins que lorsque la puissance de l'analyse de données est appliquée à l'audit, ces données deviennent incroyablement plus vastes et profondes, pratiquement 100 % des données des états financiers étant disponibles pour l'analyse. De façon similaire, les percées concernant les outils d'analyse de données permettent aux auditeurs d'analyser les données à des niveaux très détaillés, en se concentrant sur des aspects spécifiques et en élaborant des idées que les clients peuvent ensuite mettre à profit pour améliorer la conformité, éventuellement découvrir des fraudes, gérer les risques, et plus encore.

Grâce au Lean dans l'audit^{MC}, nous constatons une évolution de la méthode Lean, conçue pour réduire les gaspillages et accroître l'efficacité, où son application a catégoriquement démontré une amélioration des résultats et de la performance. Cette méthode est axée sur l'intensification des activités qui créent ou ajoutent de la valeur, en éliminant le superflu, ce qui complémente en réalité l'accent que met l'analyse de données sur la valeur. Si l'analyse de données fournit un moyen d'accroître la valeur dans l'audit, Le Lean dans l'audit^{MC}, lui, fournit des moyens de réaliser la valeur. Il ne change pas ce que font les auditeurs, à savoir continuer d'exécuter le meilleur audit qui soit, mais plutôt la façon dont ils s'y prennent pour y arriver. Et en exécutant l'audit avec les principes du Lean au cœur du processus, les auditeurs peuvent fournir aux organisations davantage d'informations, des conseils plus éclairés et des analyses plus poussées dont les organisations pourront tirer profit à leur tour pour apporter des améliorations mesurables aux affaires et aux opérations. En associant les données quantifiées dérivées de l'analyse de données et la méthode Lean, ce qui donne une voix aux personnes prenant intimement part au processus, on obtient une solide combinaison qui change réellement les choses pour les organisations.

Où en sommes-nous à l'heure actuelle?

Nous avons souligné l'évolution de l'audit. Cette évolution est en partie attribuable à la simple amélioration des technologies et techniques dont nous disposons, mais également à l'évolution des affaires en elles-mêmes.

Tandis que la pression exercée sur les conseils d'administration et sur le comité d'audit s'est accrue dans l'économie d'après-crise, les besoins, les souhaits et les attentes liés à la valeur que peut offrir l'audit ont également pris de l'ampleur. L'analyse de données et Le Lean dans l'audit^{MC} constituent deux façons essentielles pour les auditeurs de réagir, afin d'augmenter davantage la qualité et d'aider les sociétés en ajoutant de la valeur. En effet, l'analyse de données représente une possibilité d'ajout de valeur à grande échelle qui fera dorénavant partie de chaque audit, aussi omniprésente qu'ont pu l'être les feuilles de calcul.

Le Lean dans l'audit^{MC} améliore l'audit en mettant à profit les compétences de l'équipe de mission, ce qui approfondit la compréhension de l'entreprise et permet d'identifier la valeur, tout en rehaussant la qualité de l'audit.

Analyse de données

Traditionnellement, l'audit commençait par une entrevue avec le client, dans le cadre de laquelle des éléments comme la performance de l'exercice précédent, les changements organisationnels récents et la mise en place de stratégies continues faisaient l'objet de discussions et de prise de notes. Lorsqu'ils entreprennent un audit effectué à l'aide de l'analyse de données, les auditeurs adoptent un angle quelque peu différent. Ils sont plus susceptibles de rencontrer le personnel des TI tôt dans le processus pour obtenir l'accès au système de données de la société. Grâce à l'exploration et au regroupement de données, les auditeurs peuvent être outillés en vue

de réunions comportant des populations entières d'ensemble de données clients, qui traitent tant de la performance de la société que d'informations opérationnelles.

Il s'agit ici de données brutes qui peuvent être passées dans un moteur d'analyse de données. Dans bien des cas, le logiciel d'analyse de données peut générer un rapport que les sociétés auraient auparavant dû trouver et fournir. Il faut néanmoins exécuter diverses routines, lesquelles peuvent, par exemple, permettre de rechercher de nouveaux clients et des transactions avec les fournisseurs, d'isoler des transactions importantes ou inhabituelles, d'analyser et de comparer rétrospectivement la performance des trois dernières années, ou encore d'investiguer à propos d'aspects du risque qui pourraient susciter des préoccupations particulières chez les comités d'audit, comme ceux qui font appel aux estimations de la direction. Il est possible, par exemple, de tester la séparation des tâches dans des domaines particuliers, non seulement pour voir si une personne a exécuté des tâches conflictuelles, mais aussi pour savoir qui était cette personne et quelles transactions ou quels comptes ont été touchés.

Une fois ces routines exécutées, les auditeurs peuvent déterminer ce qu'il est possible d'explorer afin d'obtenir une analyse plus détaillée au moyen d'algorithmes et de permutations différents ou plus précis, notamment dans les domaines où les incohérences des données peuvent indiquer la présence de fraude, de faiblesses du contrôle ou de risques ne pouvant être assumés. Les analyses rétrospectives permettent en outre d'intégrer des données externes structurées, y compris les changements apportés aux taux d'intérêt et aux données non financières.

Cette méthode analytique proactive a suscité des questions d'indépendance, mais dans les faits, la valeur qui est ajoutée n'est rien de plus qu'une évolution du rôle traditionnel de l'auditeur, qui est encore d'exprimer une opinion sur les états financiers et de fournir l'assurance que les actifs et les passifs sont présentés correctement. Étant donné que les techniques utilisées pour atteindre cet objectif sont désormais beaucoup plus sophistiquées, et qu'elles permettent une compréhension beaucoup plus approfondie des données de l'organisation que ce qui était

possible auparavant, le niveau des résultats offerts au client en cours d'audit comporte une valeur inhérente ajoutée. Les auditeurs ne diront pas à une société comment améliorer sa productivité ou mieux gérer les risques; ils effectueront plutôt un audit dans le cadre duquel l'analyse de données pourrait fournir des renseignements sur ces aspects – renseignements que toute société astucieuse peut (et devrait) appliquer pour améliorer ses affaires.



« L'ANALYSE DE DONNÉES MODIFIE CONSIDÉRABLEMENT LE GENRE DE CONVERSATIONS QUE NOUS TENONS AVEC LE COMITÉ D'AUDIT ET LA DIRECTION, AINSI QUE LE GENRE DE CONVERSATIONS QU'ILS ONT ENTRE EUX. GRÂCE AUX ÉLÉMENTS PROBANTS EMPIRIQUES FONDÉS SUR DES DONNÉES QUE NOUS AVONS SOUS LA MAIN QUI PORTENT SUR LA NATURE FONDAMENTALE DE L'ENTREPRISE, NOUS DISCUTONS DU "POURQUOI" DES CHOSES ET EXPRIMONS UNE OPINION. NOUS AVONS DES DISCUSSIONS PLUS PRÉCISES SUR DES SUJETS QUE NOUS N'AVONS JAMAIS ABORDÉS DANS LE PASSÉ. »

– DOUG A. KING

Leader national, Analyse de données, Audit
KPMG au Canada

Transformer l'efficacité et la productivité

Le Lean dans l'audit^{MC}

Le Lean offre une nouvelle façon de considérer les processus et de faire participer le personnel au sein de l'organisation. Il a déjà permis de transformer l'efficacité et la productivité dans d'autres secteurs, et les auditeurs peuvent maintenant appliquer bon nombre des principes du Lean pour atteindre une compréhension plus transparente des processus d'affaires et des divers problèmes qui peuvent se poser. Les auditeurs fournissent depuis longtemps des observations relativement à l'amélioration des processus, mais Le Lean dans l'audit^{MC} leur permet d'appliquer une méthode testée, éprouvée et rigoureuse pour déterminer ce qui pourrait être fait différemment ou mieux; encore ici, il s'agit d'informations qui émergent en cours d'audit, et non dans le cadre d'un service de consultation.

Alors que l'analyse de données fournit aux organisations une façon différente de comprendre leurs données, Le Lean dans l'audit^{MC} est orienté vers les processus, mobilisant directement les parties prenantes de l'organisation et utilisant des outils pratiques comme des tests de cheminement et des organigrammes de processus financiers réels. Il fait en sorte que les auditeurs collaborent directement avec les dirigeants clés, la direction et les responsables des systèmes auditables, créant ainsi un mécanisme dans le cadre duquel les connaissances sont facilement échangées et les auditeurs acquièrent une meilleure compréhension des processus de l'entreprise. Cette compréhension est ensuite reflétée d'une façon qui interpellera votre entreprise et votre secteur d'activités.

L'auditeur comme le client peuvent avoir accès à toutes les informations recueillies dans le cadre de l'audit. Par exemple, les auditeurs peuvent identifier des écarts en matière de contrôle et des aspects des processus pouvant être améliorés, tandis que les sociétés ont l'occasion d'appliquer ces éléments pour prendre des décisions éclairées, améliorer la qualité des produits, réduire les coûts, accroître la rentabilité, consolider le service à la clientèle et stimuler la performance générale.

« CES DERNIÈRES ANNÉES, NOUS AVONS ACCORDÉ UNE GRANDE ATTENTION À LA PRISE EN COMPTE DE PRÉOCCUPATIONS D'ORDRE RÉGLEMENTAIRE. C'ÉTAIT NÉCESSAIRE DE LE FAIRE, MAIS IL EST POSSIBLE QUE NOUS AYONS OMIS DE TIRER PARTI DU TEMPS CONSIDÉRABLE QUE NOUS AVONS CONSACRÉ À EXAMINER DES PROCESSUS ORGANISATIONNELS ET À DISCUTER AVEC DES GENS EN VUE DE PRODUIRE DE LA RÉTROACTION À VALEUR AJOUTÉE ET DES CONSEILS SUR L'AMÉLIORATION DES PROCESSUS. LORSQUE LE LEAN EST ENCHÂSSÉ DANS LES PROCESSUS D'AUDIT STANDARDS, NOUS OBTENONS UNE MEILLEURE COMPRÉHENSION DE L'INTÉGRALITÉ DES PROCESSUS DE L'ENTITÉ, CE QUI NOUS PERMET D'IDENTIFIER LES OCCASIONS D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE EN TANT QUE SOUS-PRODUIT NATUREL DE L'AUDIT. »

– LEE ALFREY

Leader national du groupe Le Lean dans l'audit^{MC}
KPMG au Canada

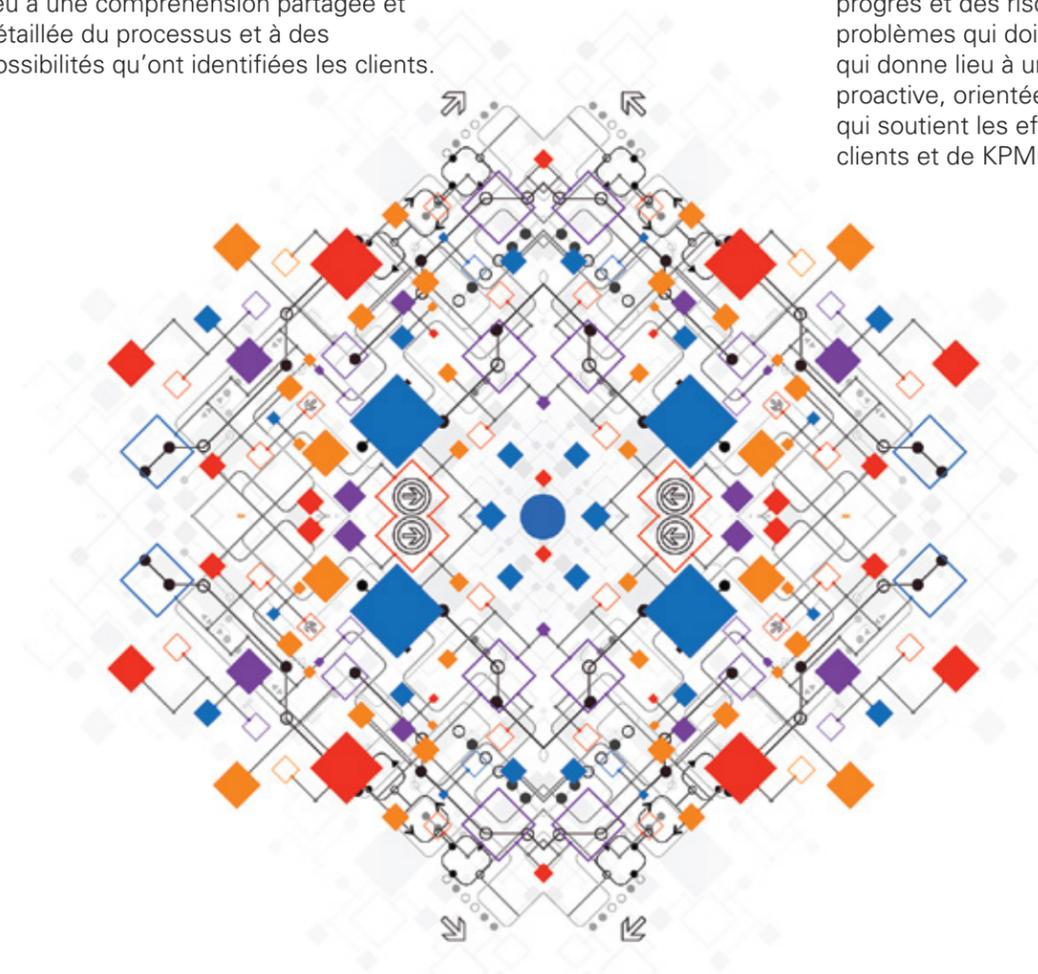
Le Lean dans l'audit^{MC} : utilisation de trois principales techniques Lean

1 Schématisation de l'intégralité des processus

Cette méthode fondée sur des ateliers fait participer ceux qui mettent en pratique les processus, ce qui donne lieu à une compréhension partagée et détaillée du processus et à des possibilités qu'ont identifiées les clients.

2 Gestion visuelle

Le fait de fournir des rapports transparents en temps réel assure une compréhension partagée des priorités en matière d'audit, des progrès et des risques ou des problèmes qui doivent être gérés, ce qui donne lieu à une approche plus proactive, orientée par les projets, qui soutient les efficacités des clients et de KPMG.



3 Vision axée sur la qualité et la valeur

De nouvelles capacités permettent aux équipes d'audit de fournir des conseils plus approfondis et de se concentrer sur la qualité et sur la valeur.

L'analyse de données transforme le processus d'audit

S'il est clair, donc, que l'audit est manifestement en processus de transformation en ce qui a trait à la façon dont nous nous penchons sur les données et dont nous les comprenons, de même qu'à la façon dont le processus d'audit lui-même est exécuté, à quoi ressemblera l'audit dans 5 à 10 ans? Que tentons-nous d'atteindre exactement?

Les capacités d'analyse de données, bien qu'elles dépendent de la technologie, ne feront que continuer de se perfectionner. Si ces capacités sont combinées avec la puissance du Lean en tant que méthode d'audit, on ne peut s'attendre qu'à un accroissement de la qualité de l'audit. On peut donc également supposer qu'il est fort probable que l'audit de l'avenir soit assez différent de celui d'aujourd'hui. Premièrement, il sera possible d'analyser 100 % des données contenues dans les états financiers de l'organisation. Imaginez être en mesure d'établir une corrélation entre chaque opération génératrice de produits et son bon de commande ou une autre source de renseignements, d'identifier tous les cas aberrants, et d'obtenir simultanément une bien meilleure compréhension des processus de la société grâce à l'application de la méthode Lean. Il s'agit véritablement d'une transformation drastique en matière de capacité.

L'analyse de données dans l'audit de demain

La capacité qu'a l'analyse de données de fournir en une fraction de seconde une analyse de l'information la plus à jour fait ressortir le potentiel des données pour orienter la prise de décisions éclairées. Par conséquent, la planification future de l'organisation sera plus solide et plus accessible. En outre, les auditeurs peuvent créer des modèles de tests propres à un secteur, de sorte que les routines puissent être exécutées selon les caractéristiques particulières des activités d'une société. Éventuellement, les données non structurées (issues de données massives) pourraient aussi en venir à faire partie d'un processus d'analyse de données intégré qui portera l'analyse de données à un niveau supérieur, par exemple en utilisant ce qui est publié sur Facebook ou Twitter à propos d'une société en vue de contribuer à l'évaluation des risques ou de corroborer des données reçues à l'interne.

Les automatismes régulateurs continueront bien entendu d'être effectués manuellement à des fins de conformité aux normes d'audit, mais l'audit sera également beaucoup plus automatisé, particulièrement dans le cas des procédures de routine à faible risque comme le regroupement de données, ce qui permettra tant à l'auditeur qu'au client de se concentrer sur les opérations à risque plus élevé et sur les anomalies. En quelque sorte, l'analyse de données remplit enfin la promesse de l'intégration de la technologie dans l'audit, où la majeure partie des tâches manuelles sont exécutées numériquement. Par ailleurs, la technologie habilitante devient non seulement plus robuste, mais aussi plus conviviale.

« L'UN DES ASPECTS LES PLUS INTÉRESSANTS DE L'ANALYSE DE DONNÉES RÉSIDE DANS LA FAÇON DONT NOUS SERONS EN MESURE DE REGROUPER LES DONNÉES EXTERNES AU SYSTÈME D'UNE ORGANISATION POUR AIDER CELLE-CI À COMPRENDRE LES POINTS DE VUE EXTÉRIEURS ET CEUX DE L'EXPLOITATION. PAR EXEMPLE, OÙ SE SITUE-T-ELLE PAR RAPPORT À SES CONCURRENTS? Y A-T-IL DES POSSIBILITÉS D'AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE À L'ÉCHELLE DE L'ORGANISATION OU AU SEIN DES UNITÉS D'EXPLOITATION? LES TECHNIQUES D'ANALYSE DE DONNÉES NOUS PERMETTRONT DE SAISIR À LA FOIS LES DONNÉES INTERNES ET EXTERNES, ET DE LES UTILISER POUR ÉLARGIR NOS CONNAISSANCES. »

– SARAH C. deGUZMAN

Associée, Audit
KPMG au Canada

Du point de vue de la gouvernance, alors que le comité d'audit se préoccupe de plus en plus de ses responsabilités en matière de risque dans une économie mondiale toujours plus complexe, la capacité accrue de l'audit de miser sur l'identification des cas aberrants dans des domaines de risque constituera un avantage supplémentaire. Bien que les cas aberrants puissent être tellement négligeables qu'ils n'ont aucune incidence sur la fiabilité des informations financières, chacun peut effectivement raconter sa propre histoire et mener à des améliorations liées aux opérations et/ou au contrôle interne.

Mentionnons également la possibilité de réaliser des audits en continu, par exemple, dans le cas de sociétés qui publient des états financiers trimestriels et qui les font auditer sur une base continue, ce qui peut devenir possible grâce à l'analyse de données, pour autant que l'auditeur ait accès aux progiciels de gestion intégrés de l'organisation. Une fois que de telles données ont été recueillies de façon régulière pendant trois, quatre ou cinq ans, des algorithmes sophistiqués pourraient être élaborés pour mieux prédire la performance future, ce qui se révélerait fort précieux, tant pour l'auditeur que pour la société. Ainsi, si la présentation de l'information se fait de façon plus continue, les rapports devraient être plus étoffés et être produits plus rapidement, et ils pourraient régulièrement inclure plus de renseignements qu'à l'heure actuelle.

Cette accumulation de données permettra en outre d'accroître énormément la puissance des capacités internes en matière d'analyse comparative. En même temps, la quantité de données sectorielles externes d'ordre général pouvant être recueillies augmentera. En particulier, nous serons en mesure de mettre à profit des données externes qui se trouvent sur le Web (les données de Statistique Canada sur le chômage, par exemple), pour mieux comparer les organisations semblables entre elles, étudier les tendances du secteur, et comprendre ce qu'il advient des données d'une entreprise. D'après notre expérience, les comités d'audit souhaitent réellement discuter de ces possibilités, alors qu'ils cherchent de plus en plus à savoir comment leurs pairs traitent les risques externes et comment ils peuvent exercer une gouvernance adéquate et faire preuve d'un niveau de diligence approprié.

L'analyse de données et son potentiel de révolutionner l'audit est un aspect envers lequel les organisations manifestent activement leur intérêt. Même celles qui ne savent peut-être pas ce qu'est un audit effectué à l'aide de l'analyse de données s'y intéressent, parce que l'analyse de données est en soi un sujet d'actualité. Bon nombre d'organisations modernisent d'ailleurs leurs services administratifs pour qu'ils se numérisent le plus possible, et l'analyse de données s'inscrit parfaitement dans cet objectif. Bien que l'analyse de données puisse ajouter de la valeur à l'audit de toute société, la portée et la disponibilité de vos investissements en technologie peuvent accroître cet avantage.

L'analyse de données procure une gamme d'avantages pour l'audit

L'audit effectué à l'aide de l'analyse de données permet :

- de procéder à une analyse interne qui compare les résultats et l'analyse des tendances entre les filiales ou les unités administratives au fil du temps;
- d'adopter une vue d'ensemble de la société et de son environnement concurrentiel au moyen de comparaisons significatives au sein du secteur ou par rapport aux pairs;
- d'identifier les transactions à risque élevé et potentiellement frauduleuses;
- d'accroître la confiance envers la qualité et l'exactitude des audits grâce à l'analyse de la totalité des données;
- de ne perturber qu'au minimum les activités normales de la société;
- d'obtenir un niveau plus élevé de précision des procédures d'audit, ce qui donne lieu à des conseils plus étoffés et approfondis;
- d'effectuer une analyse plus détaillée qui permet de dévoiler les raisons d'affaires et les causes profondes des cas aberrants et des anomalies.

L'objectif final de l'audit effectué à l'aide de l'analyse de données est simple : l'auditeur examine les données principalement pour atteindre l'objectif continu qui a été fixé, soit celui d'exprimer une opinion sur l'information financière. Toutefois, dans le cas de l'audit effectué à l'aide de l'analyse de données, la possibilité d'extraire des informations pertinentes pour les activités, la performance et les contrôles internes de l'entreprise se présente également.



« L'UTILISATION ET LE PARTAGE DE DONNÉES, D'UN POINT DE VUE PROFESSIONNEL, SONT DES ÉLÉMENTS AUXQUELS NOUS ACCORDONS UNE IMPORTANCE CAPITALE. L'AJOUT DE L'ANALYSE DE DONNÉES À L'AUDIT N'ALTÈRE PAS NOTRE PROFIL DE RISQUE, CAR NOTRE MANDAT DE PROTÉGER LES DONNÉES DES CLIENTS EST DÉJÀ EXTRÊMEMENT FORT. JE NE VOIS SIMPLEMENT PAS DE CHANGEMENT EN MATIÈRE DE RISQUE ICI. »

– **ROGER E. O'DONNELL**
Chef mondial, Analyse de données, Audit
KPMG International

Quel sera l'apport du Lean dans l'audit^{MC}?

Le Lean permet aux organisations de réellement tirer une valeur supérieure de quelque chose qu'elles ont toujours fait. En mettant à profit de façon indépendante les résultats du Lean dans l'audit^{MC} pour procéder à des changements réels et mesurables, elles peuvent entamer un processus d'amélioration continue et ensuite étendre les principes Lean à des processus d'affaires plus vastes.

Le mode de pensée Lean s'applique à chaque audit, puisqu'il met l'accent sur ce qui offre de la qualité et de la valeur tangibles. Il nécessite une réaffectation du temps consacré à l'audit, à savoir le passage de rencontres individuelles à une approche fondée sur des ateliers. Cette règle s'applique au personnel des échelons supérieurs, tant du côté des auditeurs que de celui des clients. Cette nouvelle approche a laissé place à des occasions importantes pour les auditeurs d'offrir une valeur ajoutée sur le plan des affaires, en soulignant non seulement les points forts de la façon de faire actuelle de l'entité, mais également les aspects à améliorer.

Le Lean dans l'audit^{MC} diffère légèrement de l'analyse de données : alors que la technologie et les données sont évidemment au cœur de ces deux procédés, l'analyse de données, quant à elle, ne fait pas instinctivement participer ceux qui font partie du processus. Le Lean dicte la structure, les processus de mission et la vision à adopter pour remettre en question et traiter les raisons expliquant pourquoi les choses se font ainsi de nos jours, et pour promouvoir l'amélioration continue de la qualité et de la valeur.

Le Lean dans l'audit^{MC} permet aux organisations :

- d'identifier des occasions de simplifier les processus, d'améliorer la conformité, de minimiser les coûts et d'augmenter la qualité et l'efficacité;
- de faire participer et motiver les membres du personnel et de les habiliter à remettre en question la norme, à prendre des mesures et à poser des gestes concrets;
- de vivre l'expérience de suivi en temps réel du statut de l'audit et des questions qu'il soulève;
- d'appliquer une façon de penser, des compétences des capacités nouvelles pour changer les choses immédiatement;
- d'accroître la productivité et la rentabilité de façon progressive et durable;
- de mettre à profit une gamme de résultats spécifiques pour réaliser des avantages pour l'entreprise et améliorer les processus existants, y compris :
 - des cartes détaillées des processus – notes détaillées sur les processus étape par étape, dont l'identification des contrôles clés, des irritants et des occasions d'amélioration;
 - l'analyse des processus – identification pragmatique des activités qui ajoutent de la valeur par rapport à celles qui n'en ajoutent pas;
 - l'évaluation des contrôles – occasions de simplifier l'environnement de contrôle existant pour réduire la perte de temps et le travail fait en double;
 - l'établissement des priorités liées aux occasions – occasions d'amélioration classées par ordre de priorité en fonction des avantages attendus et du rapport effort / coût de mise en œuvre.

« DEPUIS QUE J'EXERCE LA PROFESSION, LES CLIENTS ME DEMANDENT D'ACCROÎTRE LA VALEUR OBTENUE DANS LE CADRE DE L'AUDIT. EN TANT QU'AUDITEURS, NOUS AVONS UN POINT DE VUE INDÉPENDANT DE LEURS ACTIVITÉS, ET ILS ONT BESOIN DE NOS CONSEILS, LES ATTENDENT ET LES APPRÉCIENT. PLUS NOUS POURRONS LEUR FOURNIR DES COMMENTAIRES PERTINENTS, PRÉCIS ET UTILES SUR LEURS ACTIVITÉS, MIEUX CE SERA. »

– LAURENT GIGUÈRE

Associé en audit
KPMG au Canada



Le Lean aide
les organisations à travailler mieux,
plus rapidement et avec une plus grande
connaissance de l'entreprise concernée

Audit + Lean = Valeur

- Mandat d'examen de tous les processus financiers
- Accès à l'ensemble de votre entreprise
- Les équipes d'audit possèdent déjà les compétences nécessaires en analyse de processus

- Axé sur la valeur pour les clients
- Habilite les employés à apporter des améliorations
- Élimine les pertes afin d'accroître la productivité

- Recommandations réelles d'amélioration des processus
- Meilleure qualité de l'audit

Liste de contrôle

Préparer votre organisation pour l'analyse de données et le Lean

Analyse de données

- S'assurer que la direction, la fonction d'audit interne et les TI tiennent rapidement des discussions avec l'auditeur au sujet des changements dans les rôles et les ressources.
- S'assurer que l'auditeur aura accès aux différents types d'informations requises, ce qui peut signifier qu'il devra collaborer avec d'autres intervenants au sein de l'organisation comparativement à ce qui se faisait auparavant (p. ex., plus de contacts avec les TI).
- Obtenir dès le départ le soutien des échelons supérieurs, notamment la direction, le comité d'audit, l'équipe des Finances et le chef de l'information, en ce qui concerne la valeur du processus.
- Ne pas hésiter à déployer les efforts nécessaires dès le début, car une fois que les processus sont en place, ils seront en grande partie autonomes.
- Les comités d'audit doivent être ouverts à la mise en place de nouveaux processus qui orientent l'audit; ils se trouveront à consacrer du temps à de nouveaux domaines de risque lorsqu'ils examineront ces données, mais cet investissement finira sans aucun doute par rapporter.
- Soupeser soigneusement les risques auxquels est exposée votre entreprise et déterminer dans quelle mesure votre auditeur externe vous fournit actuellement de la rétroaction à l'égard de ceux-ci.
- Poser des questions précises à un spécialiste des audits effectués à l'aide de l'analyse de données, y compris celles-ci : l'organisation est-elle décentralisée ou centralisée? Devons-nous traiter un grand nombre de petites transactions? Votre organisation emploie-t-elle beaucoup de personnel? Nos données comportent-elles de nombreuses variables qui pourraient bénéficier d'une analyse de données très détaillée?

« NOUS SOMMES EMBALLÉS PAR L'ANALYSE DE DONNÉES ET LE LEAN DANS L'AUDIT^{MC}. NOUS LES CONSIDÉRONS COMME DES MOYENS COMPLÉMENTAIRES NOUS PERMETTANT D'APPORTER À NOS CLIENTS DE LA VALEUR ET DES CONSEILS D'AFFAIRES QUI FONT PARTIE INTÉGRANTE DE L'AUDIT, GRÂCE À L'APPLICATION D'OUTILS, DE TECHNIQUES ET DE TECHNOLOGIES QUI N'ÉTAIENT PAS DISPONIBLES DANS LE PASSÉ. »

– KRISTEN CARSCALLEN

Associée directrice canadienne, Audit
KPMG au Canada

Le Lean dans l'audit^{MC}

- Encourager les principales équipes au sein de l'organisation à accueillir cette occasion dès le départ; le processus prend un certain temps, mais aucune préparation n'est nécessaire, et les résultats, comme une économie de coûts à long terme, peuvent se révéler importants.
- Le chef des finances et/ou le chef de la direction devraient prendre en charge le processus et être prêts à consacrer le temps qu'il faudra pour que la mission soit un succès.
- Se préparer à un processus faisant grandement appel à l'interaction et à la collaboration, car les contacts personnels et les discussions sont des éléments cruciaux du Lean dans l'audit^{MC}.
- La participation est essentielle : si les acteurs clés ne participent pas aux séances, les résultats en souffriront.
- Veillez à ce que votre personnel ne se laisse pas submerger par le besoin de réduire le gaspillage; il s'agit réellement d'identifier les questions qui ont une incidence sur la qualité de l'information financière et de concrétiser la productivité en redéployant les ressources vers des tâches à valeur ajoutée.
- Encourager les gens à voir différemment les processus et à vouloir améliorer les choses. Non seulement leur apport sera accepté, mais il sera aussi encouragé et demandé.



En quoi l'analyse de données et Le Lean dans l'audit^{MC} s'entrecroisent-ils?

De façon plus évidente, les deux méthodes sont conçues pour ajouter de la valeur à l'audit et pour en augmenter la qualité. Toutefois, le fait est que l'analyse de données et le Lean sont complémentaires.

Si votre analyse de données révèle la présence d'une anomalie ou d'un cas aberrant, un examen de l'analyse des processus Lean permet souvent de découvrir le problème dans le processus sous-jacent, par exemple un aspect à l'égard duquel les contrôles ne fonctionnent pas adéquatement. Lorsqu'ils sont intégrés efficacement, l'analyse de données et le Lean combinent une analyse qualitative et une compréhension quantitative des raisons pour lesquelles les choses se font d'une certaine façon. Il n'est donc pas seulement question d'information ou de compréhension, mais bien de ces *deux* éléments.

Se préparer à une nouvelle réalité en matière d'audit

Répetons-le : l'audit évolue et les sociétés doivent se préparer, non pas à être submergées par un raz-de-marée de demandes de gestion du changement, mais à accueillir l'occasion de recevoir un audit de qualité supérieure et d'obtenir la valeur ajoutée qu'elles souhaitent tirer de la mission d'audit. L'audit exécuté à l'aide de l'analyse de données et Le Lean dans l'audit^{MC} sont en mesure d'exploiter ce potentiel.

Pour plusieurs, il s'agit certainement d'une courbe d'apprentissage. De plus en plus, les organisations comprennent les outils et les techniques de pointe qui leur sont proposés et voient à quel point la profession d'auditeur est tributaire de leurs capacités.

Les auditeurs s'engagent à devenir meilleurs dans ce qu'ils font, et grâce

à l'analyse de données et au Lean dans l'audit^{MC}, les moyens sont là pour que tous puissent profiter des retombées.

Bien entendu, il ne s'agit pas d'abandonner l'audit à la technologie, mais bien de donner aux auditeurs la possibilité de faire des choses importantes et novatrices qu'ils ne pouvaient simplement pas faire dans le passé. La technologie ne peut qu'aider les gens à s'améliorer, et c'est là l'objectif de ces nouvelles méthodes.

Tout le monde aura besoin d'une période d'ajustement : c'est inévitable. Mais la barre s'élève sur le plan de la qualité et de la valeur dans l'audit. Lorsque les transitions les plus cruciales seront effectuées, il ne fait aucun doute que les avantages surpasseront les préoccupations, lesquelles s'estomperont tranquillement pour faire place au progrès.

Collaborateurs

**Institut
des comités
d'audit
Canada**

Canada

Doug A. King
Leader national
Analyse de données, Audit
dking@kpmg.ca
416-777-8358

Lee Alfrey
Leader national du groupe
Le Lean dans l'audit^{MC}
leealfrey@kpmg.ca
416-777-3464

Alexandra Bellamy
Associée, Audit
abellamy@kpmg.ca
416-228-7121

Kristen Carscallen
Associée directrice
canadienne, Audit
kcarscallen@kpmg.ca
416-777-8677

Carlo B. De Mello
Associé, Audit
cbdemello@kpmg.ca
604-691-3488

Sarah C. deGuzman
Associée, Audit
sdeguzman@kpmg.ca
416-777-8381

Yvon Dupuis
Associé, Audit
yvondupuis@kpmg.ca
514-840-2290

Laurent Giguère
Associé, Audit
lgiguere@kpmg.ca
514-840-2393

Kevin Kolliniatis
Directeur principal, Audit
kkolliniatis@kpmg.ca
613-212-3654

Andrew Newman
Associé, Audit
andrewnewman@kpmg.ca
613-212-2877

Will J. Stephen
Associé, Audit
wstephen@kpmg.ca
416-777-8172

Australie

Peter A. Russell
Associé, Audit
parussell@kpmg.com.au
61 2 9335 7731

KPMG International

Mark C. Davies
Associé du groupe
Le Lean dans l'audit^{MC}
à l'échelle mondiale
KPMG International
mcdavies@kpmg.ca
416-777-3805

Roger E. O'Donnell
Chef mondial
Analyse de données, Audit
rodonnell@kpmg.com
212-872-3683

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2015 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 11081
KPMG, le logo de KPMG sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International.