

# RISK IN FOCUS 2020

À destination du Conseil d'Administration



# ADMINISTRATEURS,

## Pourquoi le Risk in Focus 2020 vous concerne ?

En tant qu'administrateur, comprendre les principaux risques (et opportunités) auxquels votre organisation est confrontée revêt un caractère impératif, de même que vous assurer que ces questions sont effectivement couvertes par la fonction d'audit interne. Même si certains risques sont sans aucun doute uniques à votre organisation, spécifiques à ses activités et à la stratégie de croissance adoptée par votre direction, d'autres toucheront toutefois à des problématiques répandues qui concernent toutes les entreprises, indépendamment de leur taille.

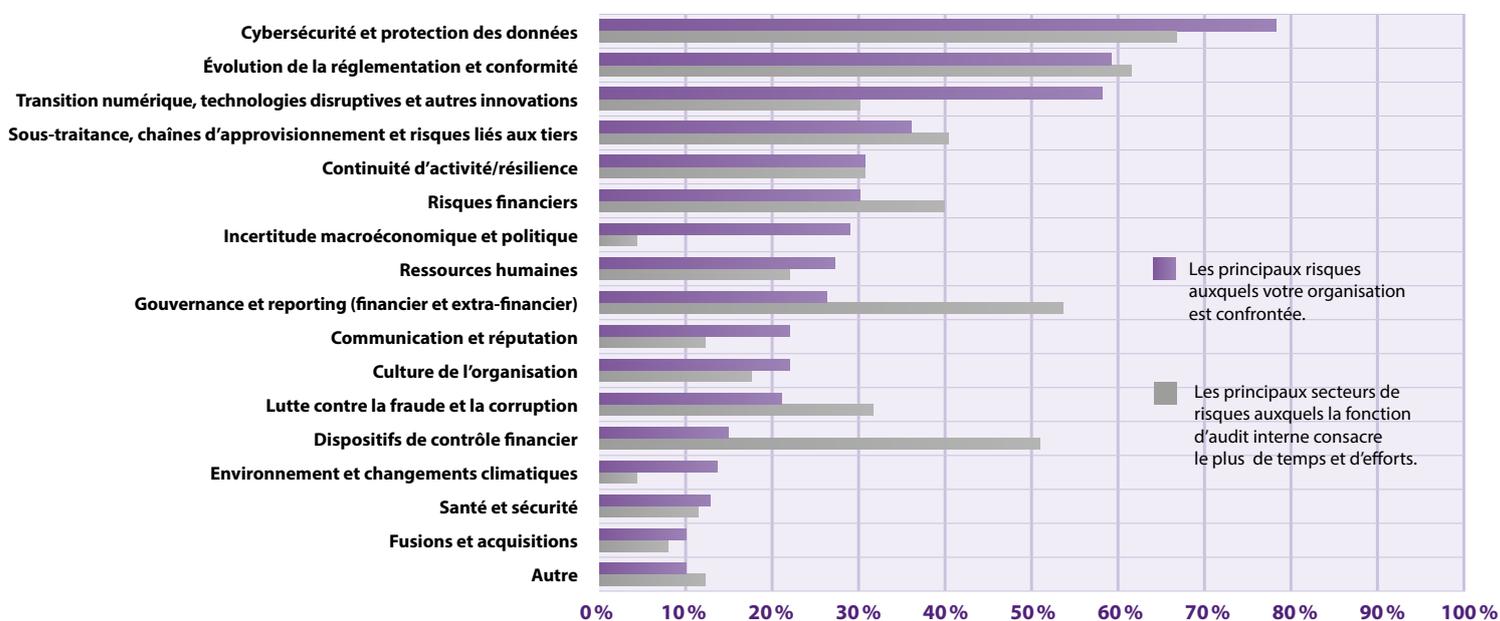
Dans cette optique, nous vous proposons avec le présent document un concentré du nouveau rapport Risk in Focus 2020 (RiF20), fruit de la collaboration de huit instituts d'audit interne, disponible sur [docs.ifaci.com](https://docs.ifaci.com). La quatrième édition de cette enquête annuelle met en lumière les principaux risques que les responsables d'audit interne ont identifié et que vous devriez garder à l'esprit lors de vos échanges, tant avec les membres de la direction générale et du comité d'audit qu'avec les responsables d'audit.

RiF20 est le fruit de 46 entretiens qualitatifs menés en Belgique, en France, en Allemagne, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne, en Suède, au Royaume-Uni et en Irlande, et d'une enquête quantitative ayant reçu cette année 528 réponses ; représentant ainsi une augmentation de la participation de 70 % par rapport à l'année précédente.

## Nous avons demandé aux responsables d'audit interne quel était le risque le plus important auquel leur organisation était confrontée :



## Les principaux risques de votre organisation VS. ceux pour lesquels la fonction d'audit interne consacre le plus de temps et d'efforts aujourd'hui :



Les résultats de l'enquête ont également révélé les principaux domaines où un décalage notable existe entre le niveau de priorité de certains risques et le temps que la fonction d'audit interne leur consacre. Comme le montre le graphique ci-dessus, les disparités les plus flagrantes concernent les risques suivants : « Incertitude macroéconomique et politique », « Transition numérique, technologies disruptives et autres innovations », « Dispositifs de contrôle financier » et « Gouvernance et reporting (financier et extra financier) ».

Nous recommandons donc que les responsables d'audit interne et administrateurs entretiennent un dialogue ouvert afin de déterminer si le temps et les ressources sont utilisés de manière optimale. Autrement dit, si la fonction d'audit interne fournit véritablement une assurance quant aux risques à traiter en plus grande priorité par votre organisation.

Nous présentons ici des problématiques qui peuvent plus ou moins s'appliquer à tous les secteurs d'activité et à tous les pays. Bien que cette enquête ait été menée en Europe, dans de nombreux cas, les responsables d'audit qui y ont participé sont chargés de l'audit interne d'entreprises multinationales. Le RiF20 et le résumé que nous proposons ici se révéleront donc pertinents aussi bien pour les administrateurs, les membres des comités d'audit et les directions générales que pour la profession d'auditeur interne dans son ensemble, bien évidemment.

Téléchargez l'intégralité du rapport Risk in Focus 2020 sur :

[docs.ifaci.com](https://docs.ifaci.com)

### Problématiques du rapport Risk in Focus

Les problématiques suivantes ont émergé à la suite de la collecte de données quantitatives et qualitatives, recueillies dans le cadre d'un sondage et d'entretiens avec des responsables d'audit interne. Cette méthode nous a permis d'obtenir des données comparatives et d'approfondir notre analyse des risques les plus importants pour leurs organisations.

1. **Cybersécurité et confidentialité des données : l'audit interne toujours plus exigeant**
2. **La charge réglementaire croissante**
3. **Transition numérique et rupture du modèle économique**
4. **Risques fournisseurs - voir au-delà des tiers de premier rang**
5. **Résilience opérationnelle, image et risque de réputation**
6. **Faiblesse du retour sur investissement et escalade de l'endettement**
7. **Instabilité géopolitique et macroéconomie**
8. **Ressources humaines : l'organisation du futur**
9. **Gouvernance, éthique et culture : l'organisation exemplaire**
10. **Changement climatique : risques et opportunités**

# 1. Cybersécurité et confidentialité des données : l'audit interne toujours plus exigeant



**Le risque cyber compte sans aucun doute parmi les préoccupations majeures de notre époque. Il n'est donc pas étonnant que les responsables d'audit interne lui accordent chaque année une place de choix dans leur plan d'audit. Ce statut devrait rester pérenne pendant encore bien des années et 2019 n'a pas fait exception : la cybersécurité et la protection des données figurent en tête des thèmes les plus souvent cités (78 %) et parmi les cinq risques les plus importants.**

Il est encourageant de constater que 68 % des responsables d'audit déclarent qu'il s'agit également de l'un des cinq domaines de risques auxquels la fonction d'audit interne consacre actuellement la majeure partie de son temps et de ses efforts, ce qui témoigne ici d'une approche appropriée et fondée sur les risques.

La fonction d'audit interne doit monter en puissance si elle veut pouvoir répondre aux exigences des organisations en matière d'assurance. Au vu de l'impact financier et des dommages réputationnels en cas de faille de sécurité informatique ou de perte de données, les responsables d'audit interne disposent de solides

arguments à faire valoir auprès de leur conseils d'administration et comités d'audit afin d'augmenter le budget alloué pour faire face à ce risque illimité.

En tant qu'administrateurs ou membres de comités d'audit, il s'agit d'une conversation que vous devez vous préparer à avoir avec vos responsables d'audit interne. Vous devez en outre être prêts à reconnaître qu'il est dans l'intérêt de l'organisation d'allouer à la fonction d'audit interne des ressources adéquates en matière de cybersécurité et de protection des données.

# 2. La charge réglementaire croissante



**Plus de la moitié (59 %) des participants à notre enquête ont placé les changements de réglementation et la conformité parmi les cinq principaux risques pour leur organisation. Ce constat se vérifie auprès des responsables d'audit interne dans la mesure où, dans le cadre du rapport RiF20, la moitié d'entre eux a également indiqué que la conformité à la réglementation représentait l'un des principaux risques pour leur entreprise.**

Cela s'inscrit dans un contexte d'application plus stricte de la loi. Les sanctions financières appliquées dans le cadre de la lutte contre le blanchiment des capitaux (LCB) ont atteint un nouveau record en Europe en 2018 lorsque la banque ING a écopé d'une amende de 775 millions d'euros parce qu'elle avait manqué à son obligation de détection des transactions de blanchiment. Les autorités européennes de la concurrence elles aussi ont fait preuve de sévérité. En 2018, Google a dû s'acquitter d'une amende record de 4,3 milliards d'euros pour avoir empêché les fabricants de smartphones d'installer des moteurs de recherche concurrents sur les téléphones Android. L'entreprise a de nouveau été sanctionnée en 2019 pour abus de position dominante.

Ces éléments coïncident avec les résultats de notre enquête : près d'un tiers (30 %) des personnes interrogées dans le cadre de cette édition du RiF20 ont mentionné la LCB, la lutte contre la corruption et les lois antitrust parmi les problématiques particulièrement préoccupantes.

Au-delà des frontières de l'Europe, la législation et la réglementation du commerce international sont de plus en plus complexes, en particulier dans certains secteurs comme le secteur bancaire, qui fait l'objet d'une surveillance accrue. L'extraterritorialité des lois et des règlements alourdit la charge qui pèse sur les fonctions de conformité et, dans certains cas, empêche les organisations d'appliquer pleinement les réglementations locales/nationales.

# 3. Transition numérique et rupture du modèle économique



**Dans l'esprit des auditeurs internes, les risques (et opportunités) liés au numérique s'avèrent bien présents. Cette année, l'enquête a révélé que 58 % des responsables d'audit interne considèrent la numérisation, les technologies disruptives et autres innovations comme l'un des cinq risques principaux pour leur organisation. Pour 18 % des interrogés, le risque numérique est même le plus critique, le plaçant ainsi dans les enjeux prioritaires aux cotés de la cybersécurité.**

La transition numérique est une menace pour les modèles économiques traditionnels mais elle représente également une opportunité de développer de nouveaux modèles porteurs d'une forte croissance. La technologie est un facteur essentiel de cette rupture et les organisations doivent comprendre non seulement comment affronter cette menace externe mais aussi comment être elles-mêmes sources de disruption. Pour les entreprises plus matures,

l'enjeu réside dans l'équilibre à trouver entre développement de leurs activités « cœur de métier » et financement des innovations.

Abandonner une activité encore rentable n'est pas une bonne idée et ne sera très probablement pas au goût des actionnaires. Toutefois, la transition numérique accélère le processus de disruption et les organisations doivent être prêtes à s'en protéger comme à en tirer profit.

## 4. Risques fournisseurs – voir au-delà des tiers de premier rang



Plus d'un tiers (36 %) des responsables d'audit interne ayant répondu à l'enquête cette année ont cité la sous-traitance, les chaînes d'approvisionnement et les risques liés aux tiers parmi les cinq risques majeurs pour leur organisation. La tendance à l'externalisation est en marche depuis un certain nombre d'années ; chaque opération, processus ou fonction pouvant déjà virtuellement être traités à l'extérieur de l'organisation. En dépit de certains exemples de réinternalisation des activités observés ces dernières années, avec l'entrée en vigueur du RGPD, les risques liés aux services offerts par le « Cloud » et à la protection des données prennent de l'ampleur dans les politiques des entreprises, y compris relativement l'implication des tiers.

S'arrêter à un audit des risques liés aux tiers n'est pas suffisant. Pour les services et processus clés de l'organisation, les auditeurs devraient s'assurer que l'organisation envisage le risque tiers dans la chaîne d'approvisionnement à tous les niveaux au-delà du premier rang, le cas échéant.

Les autorités de régulation des établissements financiers sont de plus en plus vigilantes à l'égard des tiers de énième rang. Quel que soit leur secteur, les entreprises devraient voir comme une bonne pratique le fait d'adopter des standards élevés en la matière.

## 5. Résilience opérationnelle, image et risque de réputation



Pour certaines organisations, les événements du début de l'année 2019 ont été l'occasion de réfléchir et de revisiter leur capacité de gestion des crises.

L'implication du nouveau Boeing 737 Max dans deux accidents mortels à seulement cinq mois d'intervalle représente l'un des plus importants manquements aux obligations de sécurité de la part d'une entreprise de ces dernières années.

De tels exemples attirent à juste titre l'attention des administrateurs et des auditeurs internes. Dans le cadre de l'enquête RiF20, près d'un tiers (31 %) des répondants ont cité la continuité d'activité/résilience comme l'un des cinq risques les plus importants. La qualité des relations publiques est un élément clé de la résilience des organisations et 22 % des responsables d'audit à notre sondage

ont déclaré que la communication et la réputation faisaient partie des cinq principaux risques pour leur entreprise.

Le risque de réputation peut paraître moins tangible que d'autres, plus traditionnels, mais une perception négative des parties prenantes ou du grand public induit inévitablement un effet néfaste sur la valorisation boursière des entreprises. D'une part, les organisations reconnaissant de plus en plus d'importance à leur image de marque et d'autres part, le nombre d'exemples d'atteinte à la réputation ne cessant de croître, le risque de réputation est dorénavant plus mesurable et maîtrisable.

## 6. Faiblesse du retour sur investissement et escalade de l'endettement



Cette année, les risques financiers se classent en bonne position dans les résultats de l'enquête. En effet, 30 % des responsables d'audit interne les placent parmi les cinq principaux risques pour leur organisation. Conseils d'administration et comités d'audit, notez que 40 % des répondants précisent qu'ils font partie des cinq domaines sur lesquels la fonction d'audit interne concentre la majeure partie de son temps et de ses efforts.

Les risques financiers sont trop nombreux pour être énumérés ici. On peut toutefois relever que de nombreuses entreprises rencontrent des difficultés liées à la faiblesse du rendement des capitaux, qui se répercute aussi sur les assureurs et sur les investisseurs de fonds de pension.

L'endettement est un autre facteur à prendre en compte. Fin 2018, le volume mondial de la dette des entreprises atteignait le niveau

record de 13 000 milliards de dollars. La vigilance est donc de mise pour s'assurer que les organisations sont en mesure de rembourser cette dette sans être menacées par un défaut de paiement ou par de coûteuses restructurations du capital. L'évaluation de la bonne stratégie de gestion du risque s'avère donc déterminante.

## 7. Instabilité géopolitique et macroéconomie



**Les tensions commerciales entre les États-Unis et la Chine vont bon train depuis un certain temps maintenant. D'autre part, l'échéance du Brexit, initialement fixée au 29 mars 2019, a été reportée au mois d'octobre.**

Politique et économie sont étroitement liées, et ce lien est devenu particulièrement évident ces dernières années. Le Brexit devrait entraîner un ralentissement économique tant au Royaume-Uni que dans l'ensemble de l'Europe ; la région affichant déjà une croissance quasi nulle. Les tensions constantes entre les États-Unis et la Chine sont surveillées de près par les investisseurs et freinent déjà les deux plus grandes économies mondiales.

C'est dans ce contexte macroéconomique qu'a eu lieu l'enquête du RiF20. Les participants, des responsables d'audit interne,

travaillent pour des sociétés domiciliées en Europe, pour la plupart multinationales. Aussi, près d'un tiers d'entre eux (29 %) ont-ils placé l'incertitude macroéconomique et politique parmi les cinq principaux risques auxquels leur organisation est confrontée.

Les administrateurs doivent donc se demander dans quelle mesure le management de leur entreprise est conscient de ces enjeux et de ce qu'ils impliquent pour elle.

## 8. Ressources humaines : l'organisation du futur



**Plus d'un quart (27 %) des responsables d'audit interne ont placé les ressources humaines parmi les cinq enjeux principaux pour leur entreprise. Un tiers (37 %) des répondants considère qu'il s'agit d'une question prioritaire ou d'une problématique particulièrement préoccupante, notamment au regard de la gestion des talents, de la recherche de compétences et du développement de nouveaux modèles organisationnels moins hiérarchisés et plus agiles.**

Ce sujet implique la rencontre de plusieurs facteurs. Dans certains secteurs, les technologies émergentes perturbent déjà la nature des activités, certaines tâches devenant obsolètes alors que de nouvelles apparaissent. L'automatisation et les prémices de l'intelligence artificielle (IA) transforment les emplois en renforçant l'efficacité, en réduisant les coûts et en ouvrant de nouvelles perspectives de développement d'échelle. Les organisations sont confrontées à des questions existentielles, concernant par exemple, la manière dont l'Homme et la machine peuvent collaborer et la façon dont elles peuvent former et renforcer les compétences de leurs collaborateurs.

Elles doivent également relever le défi d'adapter leur structure à l'évolution des attentes de la société et favoriser l'innovation. Pour faire face à la concurrence, les entreprises s'inspirent du fonctionnement des start-ups afin de comprendre comment des structures moins hiérarchisées et une gestion agile des projets peuvent améliorer leurs résultats. Remédier au déficit de compétences numériques fait partie des défis majeurs que les entreprises auront à relever dans les années à venir, de même que permettre à l'organisation d'installer sa stratégie sur le long terme grâce à au déploiement d'une politique de gestion des compétences et à une/des structure(s) organisationnelle(s) adaptées.

## 9. Gouvernance, éthique et culture : l'organisation exemplaire



**Lors de l'enquête de cette année, 26 % des responsables d'audit interne interrogés considèrent la gouvernance d'entreprise et le reporting (financier et extra-financier) comme l'un des cinq enjeux les plus importants.**

La gouvernance d'entreprise et la responsabilité sociale des entreprises (RSE) sont de plus en plus abordées par le même prisme. On attend des organisations qu'elles créent de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes et non plus qu'elles se contentent de maximiser la valeur pour les actionnaires. Le principe fondamental de la RSE portant sur le développement durable est donc en passe d'être fondu dans les nouveaux codes et législations sur la gouvernance. Cette convergence a ouvert la voie à une gouvernance d'entreprise guidée par des normes exigeantes en matière d'éthique et par la nécessité de rendre des comptes aux investisseurs ainsi qu'au grand public.

Exemple vivant de la déontologie et des principes d'une organisation, la culture a un rôle prépondérant à jouer pour garantir une solide gouvernance d'entreprise et une meilleure RSE. Il est encourageant de constater que 22 % des responsables d'audit interne interrogés dans le cadre de l'enquête RiF20 ont placé la culture de l'organisation parmi les cinq risques le plus importants ; attestant ainsi que cet élément fondamental d'une solide gouvernance fait bien partie des préoccupations centrales des auditeurs internes.

## 10. Changement climatique : risques et opportunités



**Plus d'un dixième (14 %) des responsables d'audit interne ont cité cette année l'environnement et le changement climatique comme l'un des cinq risques majeurs pour leur organisation. Bien que ce chiffre soit relativement bas, il représente une augmentation de 75 % par rapport à celui de l'année précédente, et 28 % des responsables d'audit interne s'attendent à ce que ce risque devienne prioritaire d'ici 2025.**

Les répercussions concrètes du changement climatique se font rapidement sentir dans le monde des affaires. Les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les sécheresses perturbent la production agricole et affectent les entreprises du secteur de l'industrie lourde. D'un point de vue stratégique, les organisations sont de plus en plus amenées à évaluer leur avenir dans un environnement physique en mutation et face à des gouvernements soumis à de fortes pressions pour éviter une catastrophe.

Les entreprises capables de démontrer qu'elles prennent des mesures en matière d'environnement et de changement climatique

parviennent à transformer ce risque en opportunité commerciale. Il devient donc naturel que les administrateurs questionnent leur direction générale sur l'influence de ces questions dans le processus d'élaboration des stratégies et qu'ils cherchent à déterminer s'il est encore possible de mieux aligner les objectifs de l'organisation aux attentes de la société et des gouvernements. Les administrateurs devraient également se préparer à ce que la fonction d'audit interne s'implique davantage dans ses missions relatives aux risques liés à l'environnement et au changement climatique.



*Téléchargez l'intégralité  
du Risk in Focus 2020  
sur notre site Web.*



# À propos de l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI)

L'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Internes (IFACI) rassemble plus de 5 500 professionnels de l'audit et du contrôle internes et, plus largement, de toutes les fonctions contribuant à la maîtrise des risques.

Interlocuteur privilégié des pouvoirs publics, des organisations professionnelles, des institutions réglementées et des régulateurs, l'IFACI contribue à la promotion des métiers de l'audit et du contrôle interne en diffusant les bonnes pratiques et en veillant au développement des compétences de tous les acteurs, quel que soit leur secteur d'activité.

L'IFACI est affilié au réseau IIA.

Institut Français de l'Audit  
et du Contrôle Internes (IFACI)

98 bis, Boulevard Haussmann  
75008 Paris

Tél : +33 1 40 08 48 00  
Fax : +33 1 40 08 48 20  
Mél : [institut@ifaci.com](mailto:institut@ifaci.com)



institut français de l'audit et du contrôle internes