

RISK IN FOCUS 2021

À destination du
Conseil d'administration



Administrateurs, quels risques cibler ?

En tant qu'administrateurs, vous devez impérativement savoir à quels risques (et opportunités) votre organisation est principalement confrontée, et connaître les facteurs externes qui menacent ses activités et sa stratégie. Vous devez par ailleurs vous assurer que ces préoccupations figurent au rang des priorités de l'audit interne, à plus forte raison dans le contexte actuel. Le panorama des risques s'est en effet radicalement transformé, et ce, de manière tout à fait inattendue. En 2021, la pandémie de coronavirus aura sûrement pour effet de redessiner le profil de risques des organisations.

Loin d'engendrer de nouvelles menaces, la pandémie a en réalité amplifié des risques existants et opportunités dont vous, administrateurs, devez déjà être au fait.

Nous vous présentons ici un concentré de l'édition 2021 de notre rapport annuel *Risk in Focus* (RiF21), fruit de la collaboration de dix instituts d'audit interne européens.

Mêlant enquête quantitative et entretiens qualitatifs, le RiF21 met en lumière les principaux domaines de risques actuels. Cette année, ce sont pas moins de 579 responsables d'audit interne qui ont participé à notre enquête : un record !

Nous avons mené 42 entretiens avec, pour la première fois, des présidents/présidentes de comité d'audit, en complément de ceux avec les responsables d'audit interne. Nous avons consulté 51 experts en respectant la méthode de Delphes. Ces derniers nous ont ainsi fourni les toutes dernières informations disponibles sur l'évolution des principaux risques et la manière dont la fonction d'audit interne devrait les appréhender.

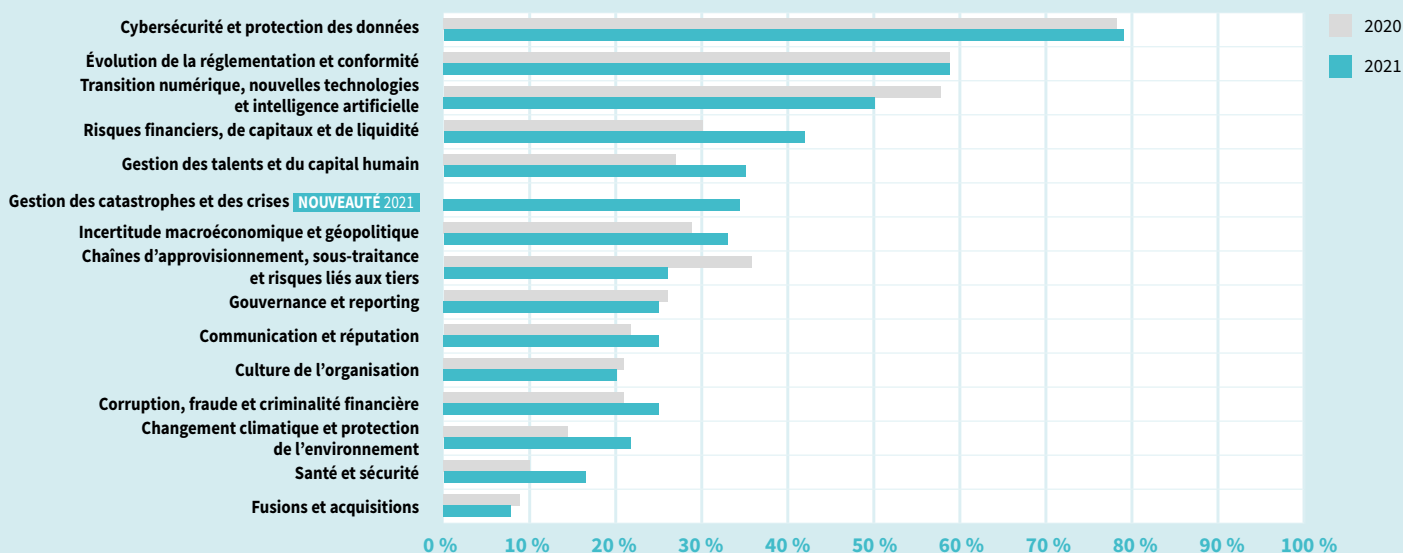


**Arrêt
sur image**

Voici les principaux résultats de notre enquête annuelle phare.

Un an après : 2021 vs 2020

Quels sont les cinq principaux risques auxquels votre organisation est confrontée ?



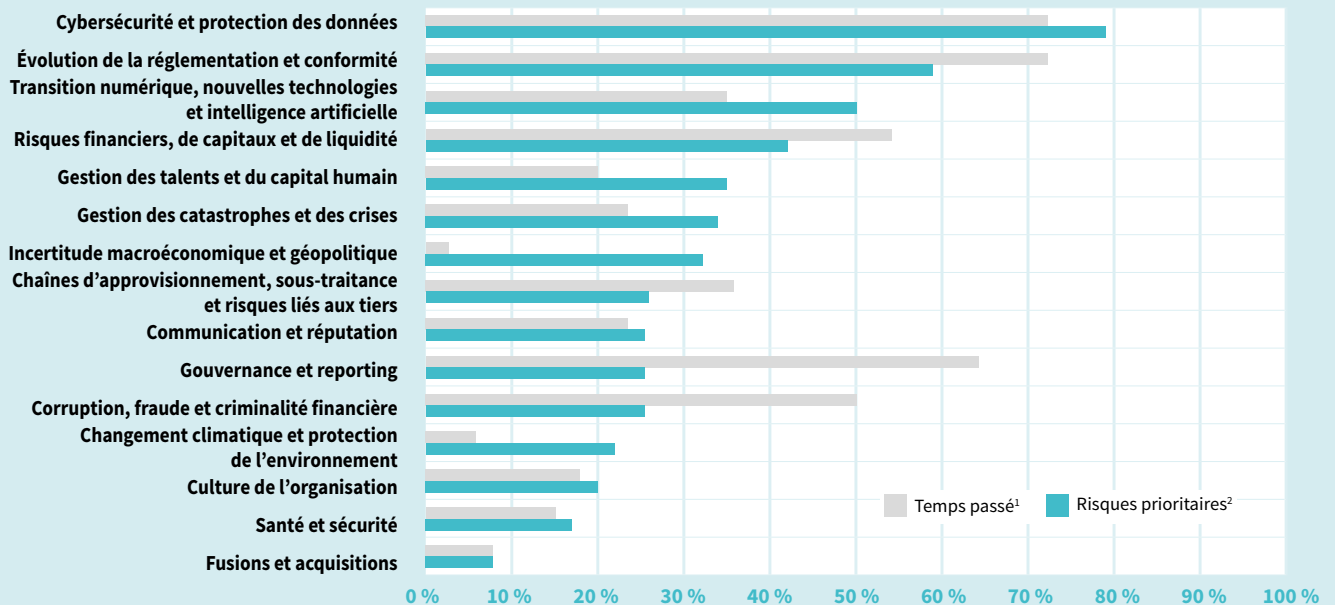
La comparaison des résultats de cette année avec ceux de l'an dernier (cf. page 2) montre quels risques ont gagné ou perdu en importance pour les responsables d'audit interne européens. La pandémie semble avoir eu un impact sur un certain nombre de domaines de risque, parmi lesquels i) la santé et la sécurité, ii) les risques financiers, de capitaux et de liquidité et iii) la gestion des talents et du capital humain, qui ont tous trois sensiblement progressé en un an.

Cette nouvelle édition fait apparaître pour la première fois le thème « Gestion des catastrophes et des crises » qui, cité parmi les risques majeurs par 34 % des responsables d'audit interne, se classe au 6^e rang des principaux enjeux actuels, juste derrière la gestion des talents et du capital humain. Il est évident que l'évaluation de la réaction des entreprises face à la crise est devenue un domaine d'audit prioritaire ces derniers mois, et

la plupart des organisations, sinon toutes, devront réaliser un bilan des enseignements tirés et mettre à jour leurs protocoles de continuité d'activité. L'enjeu du changement climatique et de la protection de l'environnement continue quant à elle sur sa lancée et affiche, tout comme l'an dernier, une nette progression.

Nous avons demandé aux responsables d'audit interne quels sont, selon eux, les principaux risques auxquels leur organisation est aujourd'hui confrontée et ceux auxquels ils consacrent le plus de temps et d'efforts (cf. page 3), de façon à pouvoir évaluer le degré de pertinence des travaux d'assurance de la troisième ligne de défense. Au vu des résultats obtenus, administrateurs et responsables d'audit interne ont matière à se demander si le temps et les ressources de la fonction d'audit interne sont utilisés à bon escient et s'il ne serait pas nécessaire de se recentrer sur certains risques quelque peu négligés.

Risques prioritaires vs cibles d'audit



¹ Proportion de répondants qui citent ce risque parmi ceux auxquels ils consacrent le plus de temps. ² Proportion de répondants qui citent ce risque comme un risque majeur.

Les sujets incontournables

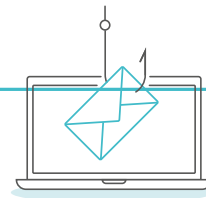
Les problématiques abordées dans le RiF21, qui évoque les principaux risques actuels et les options qui s'offrent à l'audit interne pour les traiter, découlent des résultats de l'enquête quantitative présentés ci-dessus ainsi que des avis recueillis dans le cadre des divers entretiens menés. Vous l'aurez constaté, ces problématiques nous sont déjà familières. Cependant, la pandémie a contraint les organisations et les responsables d'audit interne à en redéfinir l'ordre de priorité, voire à les considérer sous un angle différent.

Téléchargez l'intégralité du rapport Risk in Focus 2021 sur :

www.ifaci.com/risk-in-focus/

Problématiques du RiF21

1. Protection des informations dans le contexte de la diversification des modes de travail
2. Assouplissement des exigences réglementaires et retour à la normale
3. Nécessité et intérêt stratégique de la transition numérique
4. Risque de liquidité et réduction des coûts liés au fléchissement de la demande
5. Gestion des talents, du bien-être des collaborateurs et des enjeux en matière de diversité
6. Préparation aux catastrophes et situations de crise : les enseignements à tirer de la pandémie
7. Montée des nationalismes et exacerbation des tensions sociales sur fond d'instabilité économique inédite
8. Dérèglement des chaînes d'approvisionnement et solvabilité des partenaires
9. Fraudes et autres malversations dans le désordre opérationnel et économique ambiant
10. Changement climatique : la prochaine crise ?



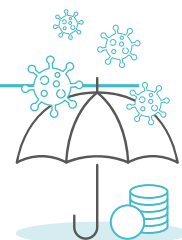
1. Protection des informations dans le contexte de la diversification des modes de travail

Cette année encore, la cybersécurité et la protection des données figurent en tête du classement des cinq principaux risques cités par les responsables d'audit interne (79 %) ; 27 % d'entre eux les considèrent même comme le sujet prioritaire pour leur organisation.

Le passage rapide et généralisé au télétravail en raison des mesures de confinement a posé un défi sans précédent en matière de cybersécurité et de protection des données. En l'absence de proximité physique avec leurs collègues de bureau, les collaborateurs sont davantage exposés aux manœuvres d'ingénierie sociale. Bon nombre d'entreprises vont très certainement faire perdurer le travail à distance et les mesures

d'aménagement du temps de travail. Il sera donc d'autant plus nécessaire de mettre en place des dispositifs de cyberdéfense à la fois souples et robustes, et de promouvoir la protection des informations à tous les échelons de l'organisation afin de sensibiliser les collaborateurs et de garantir l'intégrité de leur conduite.

2. Assouplissement des exigences réglementaires et retour à la normale



Tout comme l'année dernière, 59 % des responsables d'audit interne ayant participé à notre enquête placent l'évolution de la réglementation et la conformité parmi les cinq principaux risques pesant sur leur organisation – un signe évident de la persistance de cet enjeu qu'est la conformité.

La charge réglementaire a été allégée au premier semestre 2020 afin de donner aux organisations une plus grande marge de manœuvre pour faire face aux énormes difficultés (opérationnelles ou de management) soulevées par la pandémie. Les délais de dépôt des rapports financiers ont ainsi été rallongés et l'Autorité bancaire européenne a reporté à 2021 les tests de résistance des banques qui étaient prévus. Les autorités de protection des données ont quant à elles adopté une approche moins punitive en limitant le nombre d'amendes sanctionnant les infractions au

Règlement général sur la protection des données (RGPD). Mais cette relâche n'est que provisoire. La réglementation actuelle demeure en vigueur même si elle a été appliquée avec beaucoup moins de rigueur ces derniers mois. Suite au report des échéances réglementaires à 2021, certaines entreprises peuvent avoir été tentées de céder au laisser-aller en 2020, ce qui pourrait par la suite leur valoir de constater un affaiblissement de leurs règles de conformité et d'accuser du retard.

3. Nécessité et intérêt stratégique de la transition numérique

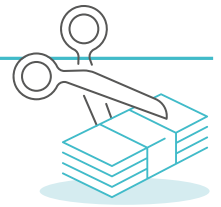


La moitié (50 %) des responsables d'audit interne citent la transition numérique, les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle parmi les cinq principaux risques auxquels leur organisation est confrontée, contre 58 % l'année dernière. Cause probable de ce recul : l'attention se porterait davantage sur les répercussions à court terme de la pandémie, les projets de transition numérique ayant pu être mis en stand-by. Mais cette baisse d'intérêt ne serait que provisoire, étant donné que 67 % des responsables d'audit interne estiment que cet enjeu redeviendra prioritaire dans trois ans.

Les événements de 2020 ont accentué la nécessité de la transition numérique et en ont fait une priorité absolue en démontrant la valeur du digital et en donnant à voir la flexibilité dont pourraient jouir les entreprises qui se décideraient à sauter le pas. Cependant, en les rendant plus complexes et délicats, la pandémie pourrait avoir contrecarré certains projets d'innovation

et de transformation numériques. Le confinement et les mesures de distanciation ont atomisé les organisations qui n'étaient pas habituées à un fonctionnement à distance, en sapant leurs modes de collaboration. Beaucoup d'entre elles auront également du mal à conjuguer la gestion de leurs nombreuses priorités avec celle des enjeux liés à la crise.

4. Risque de liquidité et réduction des coûts liés au fléchissement de la demande



Plus de deux responsables d'audit interne sur cinq (42 %) ayant participé à notre enquête placent les risques financiers, de capitaux et de liquidité parmi les cinq principaux risques auxquels leur organisation est confrontée, alors qu'ils n'étaient « que » 30 % à les mentionner 12 mois plus tôt (+40 %). Cette progression est probablement due au fait que l'enquête a été réalisée en mars 2020, au moment même où l'épidémie de coronavirus atteignait l'Europe, entraînant une envolée du risque de liquidité à court terme pour la plupart des entreprises.

Même les entreprises affichant un bilan solide (c'est-à-dire d'importants niveaux de liquidité et un faible endettement) devront surveiller leur santé financière face aux difficultés qui affecteront probablement le marché en 2021. Il s'agit très certainement de la plus grave récession que le monde ait jamais

connue et le retour à la normale promet de ne pas se faire du jour au lendemain. Les entreprises se voient donc contraintes d'utiliser leurs liquidités avec discernement et, si nécessaire, de réduire leurs coûts.

5. Gestion des talents, du bien-être des collaborateurs et des enjeux en matière de diversité

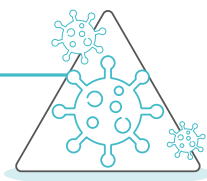


Plus d'un tiers (35 %) des responsables d'audit interne considèrent la gestion des talents et du capital humain comme l'un des cinq principaux risques cette année, contre 27 % l'année dernière. La demande en compétences digitales n'a jamais été aussi forte. À cet enjeu de long terme vient s'ajouter la difficulté pour l'organisation de recruter sur un marché déjà tendu et qui risque de le rester du fait de la pandémie. La généralisation du télétravail pourrait compliquer l'accueil et l'intégration des nouveaux collaborateurs, car il sera plus difficile de les valoriser et de leur donner le sentiment qu'ils travaillent sur des projets indispensables.

Un autre défi se pose aux fonctions RH : celui d'instaurer un environnement de travail sûr et de préserver le bien-être des collaborateurs en les protégeant contre une éventuelle résurgence du coronavirus et en les aidant à surmonter les effets psychologiques que ces derniers mois d'isolement pourraient avoir eus. Cette année, 17 % des participants à notre enquête considèrent la santé et la sécurité comme l'un des cinq principaux risques pour leur organisation, contre 10 % l'année dernière (+70 %).

La diversité fait également partie des enjeux majeurs liés au capital humain dont les organisations doivent se soucier. Le mouvement « Black Lives Matter » a propulsé l'égalité sociale au cœur du débat public et les entreprises vont devoir s'assurer que leurs politiques d'embauche et de rémunération sont justes, équitables et non discriminatoires (donc dépourvues de biais inconscients ou d'effets non intentionnels) à l'égard d'une quelconque catégorie de personnes.

6. Préparation aux catastrophes et situations de crise : les enseignements à tirer de la pandémie



Pour la première fois cette année, notre enquête fait apparaître la gestion des catastrophes et des crises parmi les cinq principaux risques par 34 % des responsables d'audit interne. Pour 10 % de nos participants, il s'agit de l'enjeu le plus important, juste après la cybersécurité et la protection des données (27 %), et quasiment à égalité avec les risques financiers, de capitaux et de liquidité (11 %) et l'évolution de la réglementation et la conformité (11 %).

La crise sanitaire a fait ressortir l'importance d'une bonne préparation aux situations de crise. À cet égard, résilience et capacité d'adaptation sont primordiales. Certes, toutes les entreprises devaient disposer d'un plan de continuité de l'activité, mais celui-ci se cantonnait probablement à des phénomènes de courte durée tels que les coupures électriques, les pannes de réseau, les séismes ou encore les fuites de données. En démontrant

l'ampleur et la simultanéité des effets d'une catastrophe mondiale, la pandémie a fixé un nouveau précédent en matière de gestion de crise. Les entreprises doivent à présent évaluer leur résilience opérationnelle en identifiant leurs processus et ressources critiques (disponibilité des collaborateurs et continuité des chaînes d'approvisionnement notamment) et en les soumettant à des tests de résistance.

7. Montée des nationalismes et exacerbation des tensions sociales sur fond d'instabilité économique inédite



Cette année, l'incertitude macroéconomique et géopolitique représente un enjeu prioritaire pour 33 % des responsables d'audit interne, contre 29 % l'année dernière. Les tensions politiques étaient déjà très vives avant l'émergence du coronavirus, alimentées depuis deux ans par des mesures de protectionnisme et des conflits commerciaux opposant en particulier l'Occident et la Chine. La pandémie n'a fait qu'exacerber ces tensions, comme en témoignent la multiplication des discours nationalistes et la réticence à poursuivre les investissements directs étrangers, y compris de la part de l'Union européenne (UE).

Ce constat laisse à penser que même si le gouvernement américain change à l'issue de l'élection présidentielle de novembre 2020, les tensions commerciales et politiques resteront fortes. De plus, alors que la fin de la période de transition du Brexit fixée pour janvier 2021 approche, le doute qui continue de planer quant à la conclusion d'un accord commercial entre le Royaume-Uni et l'UE engendre encore plus d'incertitudes et de coûts pour les entreprises.

Outre son impact sur le plan sanitaire, la pandémie est manifestement à l'origine de la pire récession économique jamais connue, et l'on ignore encore ce que nous réserve l'année 2021. Des difficultés économiques et des taux de chômage élevés pourraient attiser un climat déjà très lourd d'agitation sociale et de désobéissance civile. Cela faisait des décennies que l'environnement mondial n'avait pas été aussi impitoyable.

8. Dérèglement des chaînes d'approvisionnement et solvabilité des partenaires



Bien que les chaînes d'approvisionnement subissent une pression considérable, seuls 26 % des responsables d'audit interne placent les chaînes d'approvisionnement, la sous-traitance et les risques liés aux tiers parmi les cinq principaux enjeux pour leur organisation, contre 36 % l'année dernière. La Chine est parvenue à surmonter relativement vite la première vague de contamination et les inquiétudes initiales au sujet de l'offre se sont rapidement reportées sur la demande.

Parce qu'elles ont été en mesure de répondre à une demande atone, de nombreuses entreprises se sentent sans doute en sécurité, à tort. Elles devraient pourtant garder à l'esprit que les principaux fournisseurs sont eux aussi exposés aux risques financiers et de liquidité qui émergent sur un marché déprimé.

Les entreprises et leur fonction d'audit interne devraient s'assurer de la solvabilité de leurs principaux fournisseurs et sous-traitants, tout en s'assurant qu'ils maintiennent des niveaux de stocks suffisants pour répondre à la demande.

9. Fraudes et autres malversations dans le désordre opérationnel et économique ambiant



Un quart (25 %) des responsables d'audit interne citent la corruption, la fraude et la criminalité financière parmi les cinq principaux risques auxquels leur organisation est confrontée, contre 21 % l'année dernière. Dans le contexte actuel, il est logique que la criminalité financière soit dans leur viseur.

Premièrement, la pandémie est propice à la multiplication d'actes opportunistes et répréhensibles tels que la fraude et le blanchiment d'argent. Deuxièmement, l'adoption d'un nouveau mode de travail à distance et la limitation partielle de l'accès à l'entreprise et ses ressources ont probablement affecté l'efficacité de l'environnement de contrôle.

Compte tenu de la crise économique et d'une pression redoublée face à l'enjeu de préserver la rentabilité de leur activité, certains managers pourraient être tentés de s'associer avec des tiers de moindre confiance. La continuité de l'activité étant devenue l'objectif numéro un des entreprises pour survivre, les processus de surveillance et de *due diligence* pourraient par conséquent se trouver relégués au second plan, ce qui représenterait un risque.

10. Changement climatique : la prochaine crise ?



La fonction d'audit interne accorde de plus en plus d'attention aux défis et aux risques auxquels les entreprises sont confrontées pour atteindre leurs objectifs de développement durable et réduire au maximum leur impact sur l'environnement. Près d'un quart (22 %) des responsables d'audit interne considèrent le changement climatique et la protection de l'environnement comme l'un des cinq principaux risques pour leur organisation, contre 14 % l'année dernière (soit une progression de plus de 50 %). En outre, pas moins de 41 % d'entre eux estiment qu'il s'agira d'un enjeu prioritaire sous trois ans. Aucun autre domaine de risque ne devrait autant gagner en importance d'ici là.

Les plus grands investisseurs mondiaux incitent les entreprises à lutter contre le changement climatique ; à défaut, les marchés de capitaux pourraient leur tourner le dos et elles risqueraient alors de voir le cours de leur action chuter sur le long terme. L'UE a récemment entériné son pacte vert (« Green Deal ») dans l'optique

de devenir climatiquement neutre d'ici 2050 et les gouvernements s'efforcent d'élaborer des stratégies de relance aussi écologiques que possible. Les entreprises doivent agir sans plus attendre pour réaliser leurs objectifs de développement durable.

Téléchargez
l'intégralité
du rapport *Risk in
Focus 2021* sur :
www.ifaci.com/risk-in-focus/



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 6 200 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

www.ifaci.com

