

2024

RISK IN FOCUS (LES PRINCIPAUX RISQUES)

Document d'information pour le Conseil

AMÉRIQUE DU NORD

[Lire la suite](#)



Internal Audit
FOUNDATION

AU SUJET DU RISK IN FOCUS

Risk in Focus met à la disposition des auditeurs internes et de leurs parties prenantes une recherche pratique axée sur des données afin de les aider à comprendre l'environnement de risque actuel et dresser des plans d'audit pour l'année à venir.

Les rapports reposent sur un sondage mondial pour identifier les risques actuels et émergents pour chaque région, suivi de tables rondes et d'entrevues visant à découvrir des pratiques exemplaires pour les auditeurs internes.

Chacune des six régions de l'IAI recevra deux rapports:

- **Sujets d'actualité pour les auditeurs internes** – Rapports détaillés basés sur les sondages, tables rondes et entrevues.
- **Document d'information pour le Conseil** – Rapports de synthèse que les auditeurs internes doivent partager avec les parties prenantes.

Global Risk in Focus est un partenariat de collaboration facilité par **Internal Audit Foundation** grâce au soutien généreux des organismes régionaux de l'IAI, des Institutes de l'IAI et des sociétés commanditaires. 2024 marque la première année où le projet a été mené à travers le monde.

La méthodologie Risk in Focus a été initialement créée en 2016 par le European Institutes Research Group (EIRG) (le Groupe de recherche des instituts européens), qui continue à la publier en Europe au moyen de la European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIAI) (la Confédération européenne des Instituts d'audit interne).

Les rapports sont offerts gratuitement au grand public sur la [page de ressources Risk in Focus](#) de l'IAI et sur les sites Web pour les groupes régionaux IAI: **ACIAI** (Asie Pacifique), **AFIAI** (Afrique), **ARABCIAI** (Moyen-Orient), **ECIAI** (Europe), **FLAI** (Amérique latine).

Table des matières

Sommaire

Méthodologie

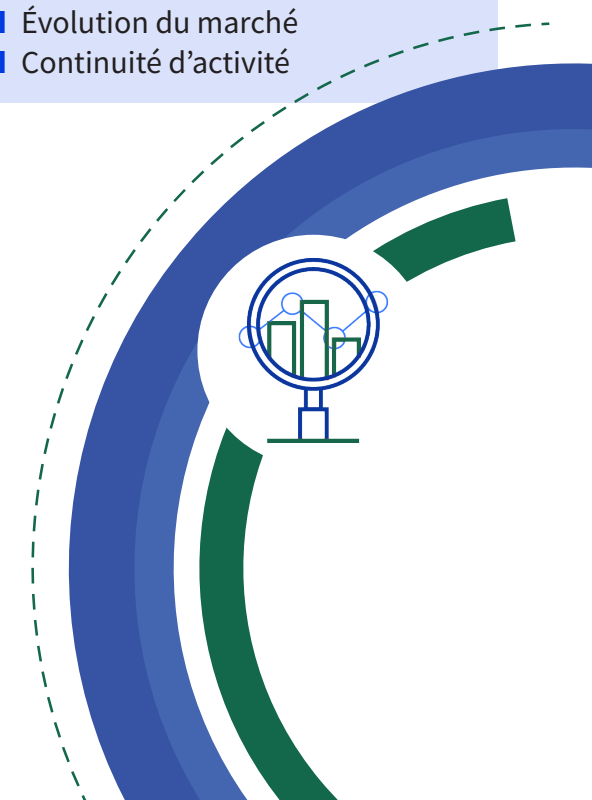
Conclusions clés pour les conseils d'administration

Résultats du sondage

Sujets d'actualité:

- Cybersécurité
- Capital humain
- Évolution du marché
- Continuité d'activité

PROMOTEUR DES RAPPORTS EN AMÉRIQUE DU NORD



SOMMAIRE - AMÉRIQUE DU NORD

S'adapter à une évolution rapide en collaboration

Les entreprises Nord-Américaines cherchent à anticiper les risques qui évoluent rapidement grâce à une meilleure collaboration avec les parties prenantes tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs entreprises. La clé de cette adaptation a été le renforcement des relations à travers les trois lignes, avec les conseils d'administration et les CAE travaillant ensemble afin de rendre ces relations efficaces.

Risk in Focus pour l'Amérique du Nord offre un aperçu des questions urgentes auxquelles les CAE et leurs conseils d'administration sont confrontés, notamment:

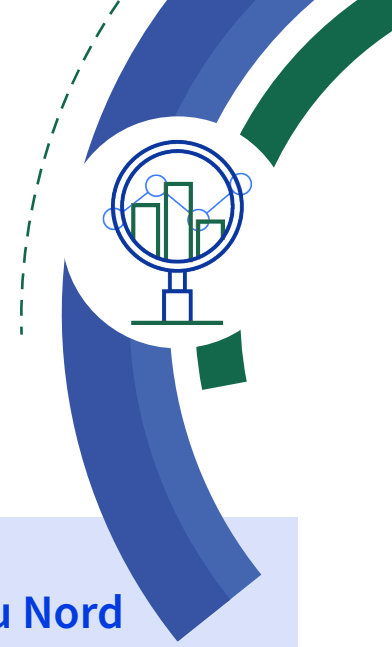
- Quels sont les principaux risques auxquels les entreprises sont confrontées dans la région? Comment ces risques évolueront-ils au cours des trois prochaines années?
- Où les auditeurs internes investissent-ils le plus de temps et d'efforts?
- Comment les fonctions d'audit internes puissent-elles aider les entreprises?

Dans les résultats du sondage mené cette année, la cybersécurité et le capital humain ont été clairement identifiés comme les premières deux menaces en Amérique du Nord. Les deux représentent des risques récurrents dans presque tous les aspects de l'activité et font l'objet des tendances qui émergent en dehors des entreprises (voir la Figure 1).

D'ici 2027, les CAE s'attendent à ce que les niveaux de risque pour la perturbation numérique et le changement climatique soient considérablement élevés. Cette tendance est attendue à travers le monde (voir la Figure 2).

Le Document d'information pour le conseil « Risk in Focus » utilise l'expertise en matière d'audit interne afin de fournir aux membres du conseil des stratégies ciblées et pratiques pour répondre aux risques les plus urgents auxquels leurs entreprises se confronteront au cours de l'année à venir.

Pour plus de détails sur les résultats du sondage et les pratiques exemplaires dans la région, veuillez consulter [North America Risk in Focus 2024 – Hot Topics for Internal Auditors \(Risk in Focus 2024 en Amérique du Nord - Sujets d'actualité pour les auditeurs internes\)](#) . Pour des rapports provenant d'autres régions, veuillez consulter la [page de ressources Risk in Focus](#).



Amérique du Nord Participation à la recherche

- 442 réponses au sondage des CAE et administrateurs
- Pays participants: Les États-Unis (385), le Canada (57)
- 4 tables rondes avec 28 participants
- 9 entrevues approfondies



MÉTHODOLOGIE

La méthodologie Risk in Focus débute avec un sondage parmi les CAE et les responsables d'audit interne pour identifier les risques actuels et émergents pour chaque région. Les principaux risques identifiés dans le sondage sont utilisés dans des tables rondes de suivi et des entrevues avec les CAE, les universitaires et d'autres spécialistes de l'industrie.

Le sondage présente 16 catégories de risque, telles que mentionnés ci-dessous. Les répondants sont invités à choisir les premières 5 catégories les plus élevées pour le niveau de risque et les premières 5 catégories les plus élevées pour le temps et les efforts consacrés à l'audit interne – aujourd'hui et pour trois années dans l'avenir. Dans les rapports, les catégories sont référencées par leurs noms abrégés.

Pour le projet mondial Risk in Focus 2024, 4 207 CAE et administrateurs provenant de 111 pays / territoires ont répondu au sondage entre le 15 février et le 12 juillet 2023. Dix-huit tables rondes ont été organisées avec 152 participants, suivies par 40 entrevues approfondies.

Catégories de risque Risk in Focus 2024

Thème du risque	Description du risque utilisée dans le sondage
Continuité d'activité	Continuité d'activité, résilience opérationnelle, gestion de crises et intervention en cas de catastrophe
Changement climatique	Changement climatique, biodiversité et durabilité environnementale
Communications/réputation	Communications, réputation et relations avec les parties prenantes
Cybersécurité	Cybersécurité et sécurité des données
Perturbation numérique	Perturbation numérique, nouvelle technologie et IA
Liquidité financière	Risques financiers, de liquidités et d'insolvabilité
Fraude	Fraude, corruption et exploitation criminelle de la perturbation
Incertitude géopolitique	Incertitude macroéconomique et géopolitique
Déclarations de gouvernance / d'entreprise	Déclarations de gouvernance organisationnelle / d'entreprise
Santé et sécurité	Santé, sûreté et sécurité
Capital humain	Capital humain, diversité et gestion et rétention de talents
Évolution du marché	Évolution du marché / concurrence et comportement des clients
Fusions et acquisitions	Fusions et acquisitions
Culture organisationnelle	Culture organisationnelle
Changements réglementaires	Changements législatifs et réglementaires
Chaîne logistique et externalisation	Chaîne logistique, externalisation et risque des parties 'nièmes'

111
pays /
territoires

4 207
réponses
au sondage
des CAE

18
tables rondes avec
152
participants

40
entrevues
approfondies



CONCLUSIONS CLÉS POUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

- 1. Cybersécurité: Collaborer pour donner le ton au sommet.** Les conseils d'administration peuvent donner le ton au sommet au sujet de la cybersécurité et sensibiliser l'ensemble de l'entreprise, surtout si les conseils comprennent des membres ayant des connaissances en informatique.
- 2. Capital humain: Répondre positivement aux attentes changeantes.** Les conseils peuvent mieux harmoniser les stratégies en matière de capital humain et de diversité aux normes culturelles changeantes en permettant l'accès de l'audit interne aux informations concernant les indicateurs de satisfaction des employés.
- 3. Évolution du marché: Établir des partenariats dès le début en vue de l'élaboration de projets.** Les conseils peuvent demander que l'audit interne ait un siège à la table au début des projets visant à répondre à l'évolution du marché.
- 4. Continuité d'activité: Préparer des scénarios pratiques pour une meilleure résilience.** Les conseils peuvent contribuer à garantir que tous les départements de l'entreprise déploient des efforts en matière de résilience et à soutenir la réalisation d'exercices de planification de scénarios afin de stimuler l'état de préparation et la gestion stratégique des risques clés.
- 5. Classement des risques actuels. Actuellement, la cybersécurité et le capital humain sont classés comme les domaines à haut risque pour l'Amérique du Nord.** Il existe également les premiers 2 domaines au niveau mondial (voir les Figures 1 et 2).
- 6. Prévisions de risques futurs. Au cours des trois prochaines années, les CAE s'attendent à ce que la perturbation numérique et le changement climatique soient les risques à la croissance la plus rapide.** Cette tendance est attendue dans toutes les régions à travers le monde (voir la Figure 2).

Pour plus de détails sur les résultats du sondage et les pratiques exemplaires dans la région, veuillez consulter [North America Risk in Focus 2024 – Hot Topics for Internal Auditors \(Risk in Focus 2024 en Amérique du Nord - Sujets d'actualité pour les auditeurs internes\)](#). Pour d'autres régions, veuillez consulter la page de ressources Risk in Focus.



Lecture recommandée

Le Three Lines Model (le modèle à trois axes) de l'IAI

Risk in Focus se rapporte souvent au Three Lines Model influent, qui explique les rôles de la première, la deuxième et la troisième axe.

Le poulx nord-américain de l'IAI en matière d'audit interne

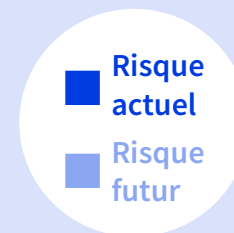
Ce rapport annuel fournit des repères sur les budgets, le personnel et les responsabilités des CAE.



Figure 1:

Les niveaux des risques actuels c. les niveaux des risques futurs - Amérique du Nord

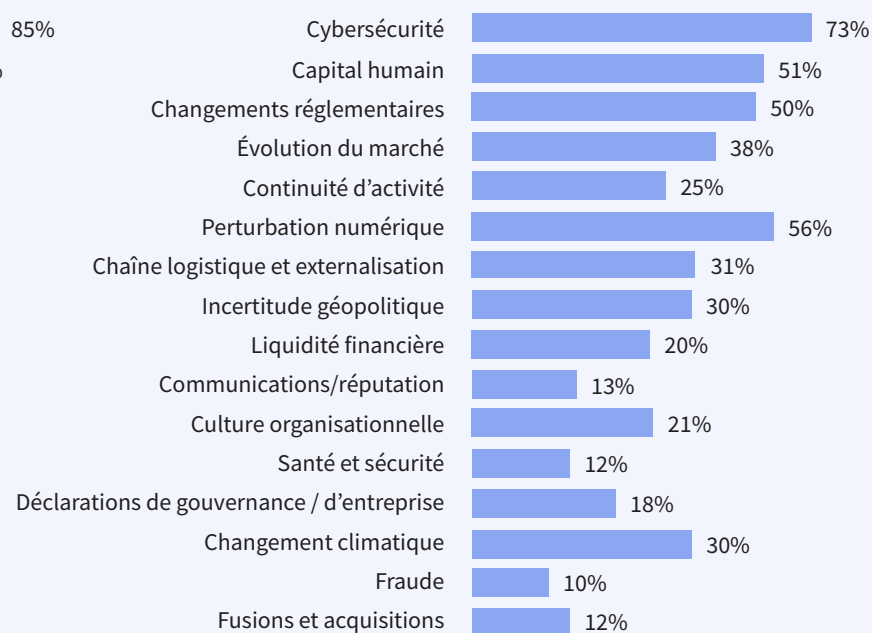
- La cybersécurité et le capital humain ont dominé le paysage des risques en Amérique du Nord pour l'année 2024.
- Dans les 3 prochaines années, la perturbation numérique et le changement climatique sont les risques qui devraient enregistrer la plus haute augmentation.



Quels sont les premiers 5 risques auxquels votre entreprise est confrontée actuellement?



Quels sont les premiers 5 risques auxquels votre entreprise sera confrontée dans 3 années?



Note: Risk in Focus Global Survey (l'enquête mondiale des principaux risques) de l'IAI, Amérique du Nord, n = 442. Pourcentage qui a classé la zone comme l'un des 5 premiers risques les plus élevés de l'entreprise.

Figure 2:

Prévision sur l'évolution des risques dans 3 années – Au niveau mondial

- On s'attend à ce que la perturbation numérique augmente de 34% à 55% et qu'elle soit considérée l'un des premiers 5 risques.
- Le risque lié au changement climatique augmente considérablement allant de la quatorzième jusqu'à la cinquième position.

Prévision sur
l'évolution
des risques

Quels sont les premiers 5 risques auxquels
votre entreprise est confrontée actuellement?

Quels sont les premiers 5 risques auxquels
votre entreprise sera confrontée dans 3 années?

1.	Cybersécurité	73%
2.	Capital humain	51%
3.	Continuité d'activité	47%
4.	Changements réglementaires	39%
5.	Perturbation numérique	34%
6.	Liquidité financière	32%
7.	Évolution du marché	32%
8.	Incertitude géopolitique	30%
9.	Déclarations de gouvernance / d'entreprise	27%
10.	Chaîne logistique et externalisation	26%
11.	Culture organisationnelle	26%
12.	Fraude	24%
13.	Communications/réputation	21%
14.	Changement climatique	19%
15.	Santé et sécurité	11%
16.	Fusions et acquisitions	6%

1.	Cybersécurité	67%
2.	Perturbation numérique	55%
3.	Capital humain	46%
4.	Continuité d'activité	41%
5.	Changement climatique	39%
6.	Changements réglementaires	39%
7.	Incertitude géopolitique	34%
8.	Évolution du marché	33%
9.	Chaîne logistique et externalisation	25%
10.	Liquidité financière	23%
11.	Culture organisationnelle	21%
12.	Déclarations de gouvernance / d'entreprise	20%
13.	Fraude	20%
14.	Communications/réputation	15%
15.	Santé et sécurité	11%
16.	Fusions et acquisitions	11%

Note: Risk in Focus Global Survey (l'enquête mondiale des principaux risques) de l'IAI, n = 4 207. Pourcentage qui a classé la zone comme l'un des 5 premiers risques les plus élevés de l'entreprise.



CYBERSÉCURITÉ

Collaborer pour donner le ton au sommet

Les auditeurs internes renforcent la collaboration à travers l'entreprise afin d'aider les conseils d'administration à rester à l'avant-garde d'un paysage des cyberrisques en pleine croissance. Face à la croissance des techniques de piratage industrialisé et d'un risque plus élevé de cyberguerre soutenue par les États, les CAE présents à la table ronde ont convenu que les entreprises doivent s'attendre à être piratées – et se préparer pour rebondir rapidement.

Les CAE leaders encouragent les conseils d'administration à sensibiliser tous les membres de l'entreprise – ce qui est essentiel, parce que les défenses humaines doivent être solides pour éviter les infractions. Les conseils d'administration doivent donner le ton au sommet. Cela peut comprendre une participation active à la formation sur les campagnes de hameçonnage, par exemple, et la présentation devant le conseil d'administration de scénarios de hameçonnage avec le soutien de l'audit interne.

Mais la pénurie de talents est grave – même au sommet. Plusieurs CAE

présents à la table ronde ont averti que les recommandations risquent d'être mal comprises ou ignorées sans des connaissances spécifiques en informatique au niveau des conseils d'administration.

En outre, les rapports hiérarchiques doivent demeurer ouverts entre les spécialistes techniques de l'entreprise et le conseil d'administration. « Si le CISO estime qu'il existe une exposition et le directeur des systèmes d'information refuse de s'en occuper, il est essentiel qu'il ou elle a l'indépendance d'aller directement au CAE ou au comité d'audit pour se faire entendre », dit Karen Percent, CAE dans le secteur des soins de santé. Les CAE peuvent contribuer à examiner l'efficacité des processus de gouvernance en matière de cybersécurité.

Le risque en matière de perturbation numérique, notamment l'IA, est attendu à augmenter considérablement d'ici 2027, selon les résultats du sondage. Les conseils d'administration doivent garder le contrôle sur la façon dont les nouvelles technologies sont déployées – l'informatique cachée représente un point faible majeur en matière de cyberattaques. Les CAE présents à la table ronde ont dit que les conseils

d'administration demandent des politiques claires pour empêcher l'utilisation de toute technologie qui n'est pas surveillée et gérée par les départements informatiques.

« Les recommandations risquent d'être mal comprises sans des connaissances spécifiques en informatique au niveau des conseils d'administration. »



CAPITAL HUMAIN

Répondre positivement aux attentes changeantes

Les CAE présents à la table ronde sur le capital humain ont dit qu'après la pandémie, l'élaboration d'une réponse organisationnelle flexible et disposant de ressources suffisantes aux attitudes culturelles changeantes vers le travail constitue un défi majeurs des conseils d'administration. Mais le fait de trouver un équilibre entre les demandes contradictoires pour une diversité de styles de travail représente un problème complexe qui ne peut pas être réglé en imposant un ton au sommet. Les gestionnaires qui travaillent directement avec le personnel représentent les facteurs clés pour la culture d'une entreprise.

« La culture d'entreprise est définie par le « ton au milieu » où les gestionnaires prennent des décisions au profit de leurs gens, ce qui pourrait correspondre aux valeurs de l'entreprise ou non », Brian Tremblay, CAE chez 1stDibs. Les CAE peuvent contribuer en informant leurs conseils d'administration sur les indicateurs de satisfaction des employés de sorte que les conseils puissent avoir une meilleure compréhension de l'expérience des employés.

Plusieurs conseils d'administration s'attendent à ce que les entreprises utilisent un large éventail de mesures de la diversité dans leurs stratégies en matière de ressources humaines. C'est logique, parce que les tendances en matière de numérisation, changement climatique et cybersécurité exigent un plus grand éventail de compétences qu'auparavant, de sorte qu'il devienne essentiel pour les politiques sur la diversité de comprendre des références à la pensée, à l'approche et à la mentalité – pas seulement aux paramètres démographiques.

Compte tenu de la vive concurrence pour attirer et retenir des talents dans des domaines stratégiques, les CAE présents à la table ronde ont déclaré qu'il est essentiel de collaborer en matière de capital humain à travers l'entreprise. Les conseils d'administration encouragent les dirigeants à voir leurs départements comme faisant partie de leur entreprise dans l'ensemble – pas comme des entités cloisonnées. Les politiques et les procédures en matière de ressources humaines doivent être conçues de manière à retenir des talents importants avec des parcours professionnels personnalisés et bien conçus qui sont

intégrés à travers l'entière entreprise et répondent aux ambitions à plus long terme des employés.

« La culture d'entreprise est définie par les gestionnaires qui prennent des décisions au profit de leurs gens. »



SUJETS D'ACTUALITÉ

ÉVOLUTION DU MARCHÉ

Établir des partenariats dès le début en vue de l'élaboration de projets

Les auditeurs internes agissent comme conseillers auprès des conseils d'administration et des dirigeants dans les domaines impactés par l'évolution rapide du marché. Compte tenu des conditions de resserrement monétaire dans l'économie et des tendances du consumérisme numérique, de nombreuses entreprises ont augmenté les investissements en numérisation.

Les CAE présents à la table ronde sur l'évolution du marché ont convenu que l'intervention précoce de l'audit interne est essentielle. « Il ne suffit plus de revenir trois années après le lancement d'un projet et de s'assurer que les contrôles étaient satisfaisants », dit Ada Leung, Vice-président et CAE chez Fidelity au Canada. « Actuellement, nous travaillons en collaboration et en partenariat pour garantir les contrôles de conception avant la mise en œuvre – c'est une approche beaucoup plus sûre, moins chère et plus efficace. »

Les auditeurs internes peuvent également ajouter une valeur en quantifiant ces risques en termes monétaires: « Mon objectif est de savoir « Quel est notre risque non négligeable en termes de dollars? » de sorte que notre équipe de haute direction puisse décider des initiatives stratégiques à poursuivre ou non », dit un CAE d'une entreprise de soins de santé sans but lucratif.

L'audit interne doit examiner l'efficacité des processus de gouvernance, des stratégies et des structures d'exploitation actuellement en place pour répondre à l'évolution du marché, tout en faisant appel aux experts en cas de besoin. « Nous n'avons pas toutes les réponses dans ces domaines émergents, donc nous devons être humbles, apprendre et connaître les domaines de risques où nous devons faire appel aux experts afin de voir s'il existe des faiblesses dans l'entreprise », dit Nancy Russell, CAE chez Canada Life.

« Nous travaillons en collaboration et en partenariat pour garantir les contrôles de conception avant la mise en œuvre. »



CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ

Préparer des scénarios pratiques pour une meilleure résilience

Les auditeurs internes aident les conseils d'administration et les dirigeants à établir une approche plus stratégique à la résilience organisationnelle. Bien que de nombreuses entreprises eussent des plans de continuité d'activité avant la pandémie, la plupart d'elles étaient mal préparées pour la crise non traditionnelle à large portée représentée par la COVID-19, disent les CAE présents à la table ronde.

Les CAE collaborent plus étroitement avec les parties prenantes afin de se préparer pour la portée et la complexité potentielle des catastrophes de grande envergure, disent les participants à la table ronde. Cela comporte l'établissement d'un lien entre les menaces apparemment sans rapport et l'impact des mesures d'atténuation afin d'être mieux préparé pour des issues inattendues – surtout par le biais d'exercices de simulation pour la préparation de scénarios. « Le fait d'avoir des plans de continuité et des pratiques de résilience soit pour réagir soit pour se préparer à l'avance

a vraiment contribué à cibler les efforts des conseils d'administration en matière de résilience sur le plan stratégique », dit un CAE d'un fabricant de puces opérant à Taiwan.

Les auditeurs internes s'appuient sur l'expertise des dirigeants pour s'assurer que ces plans ont des détails suffisants – ou portent des conversations pour aider les dirigeants à maintenir la résilience sur le radar. « Lorsqu'il s'agit de crises, nous avons élargi nos réunions pour l'évaluation des risques, parce que cela aide les dirigeants à se préparer vraiment pour les questions à plus long terme », dit un CAE d'un établissement d'enseignement supérieur.

Le talent s'est démarqué comme étant un risque clé dans ce domaines de deux façons. Premièrement, les postes supérieurs vacants représentent un risque s'il n'y a pas de gestionnaires responsables des parties essentielles d'un plan de reprise après sinistre lorsque la crise frappe. Deuxièmement, il est difficile d'identifier et d'attirer des talents futurs afin de faire face aux domaines de risque émergents, comme

la perturbation numérique, le changement climatique ou les exigences réglementaires. Les CAE peuvent contribuer à identifier toute lacune en matière de talents et la signaler aux dirigeants et au conseil d'administration.

« Le fait d'avoir des plans de continuité et des pratiques de résilience à l'avance a vraiment contribué à cibler les efforts des conseils d'administration en matière de résilience sur le plan stratégique. »

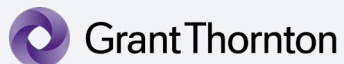


SPONSORS

PARTENAIRES STRATÉGIQUES DE LA FONDATION



Deloitte.



Partenaires de la fondation



Partenaires Gold

Larry Harrington
CIA, QIAL, CRMA

Stacey Schabel
CIA



PARTENAIRES RISK IN FOCUS

IAI – Argentine	IAI – Ghana	IAI – Les Philippines
IAI – Australie	IAI – Guatemala	IAI – Rwanda
IAI – Bolivie	IAI – Hong Kong	IAI – Singapour
IAI – Brésil	IAI – Indonésie	IAI – Afrique du Sud
IAI – Chili	IAI – Japon	IAI – Tanzanie
IAI – Colombie	IAI – Kenya	IAI – Ouganda
IAI – Costa Rica	IAI – Malaisie	IAI – Uruguay
IAI – La République dominicaine	IAI – Mexique	IAI – Venezuela
IAI – Équateur	IAI – Nicaragua	
IAI – Salvador	IAI – Panama	
	IAI – Paraguay	
	IAI – Pérou	



ÉQUIPE CHARGÉE DE LA RÉDACTION DU RAPPORT

Directeurs de projet

Laura LeBlanc –

Directrice principale, Internal Audit Foundation

Deborah Poulalion –

Directrice de recherche & insights, L'IAI

Emely Katz – Directrice, Engagement des affiliés, L'IAI

Analyse de sondages et développement de contenus

Deborah Poulalion –

Directrice de recherche & insights, L'IAI

Résacteur de recherche

Arthur Piper –

Smith de Wint, le Royaume-Uni

Graphiste

Cathy Watanabe

Modérateur de la table ronde – Amérique du Nord

Harold Silverman –

Directeur principal, CAE et Engagement de la gouvernance d'entreprise, L'IAI

Traduction en français

L'Institut des auditeurs internes du Canada

Promoteur des rapports en Amérique du Nord

AuditBoard

Au sujet de l'IAI

Institute of Internal Auditors (IAI) est une association professionnelle internationale à but non lucratif desservant plus de 235 000 membres à travers le monde et ayant octroyé plus de 190 000 certifications Certified Internal Auditor (CIA) (Auditeur interne certifié) dans le monde entier. Établie en 1941, L'IAI

est reconnue à travers le monde comme un leader dans la profession d'audit interne en matière de normes, certifications, éducation, recherche et directives techniques. Pour plus d'informations, veuillez vous rendre sur theiia.org.

Au sujet d'Internal Audit Foundation

Internal Audit Foundation fournit des renseignements pertinents aux professionnels de l'audit interne et à leurs parties prenantes, tout en promouvant et en faisant progresser la valeur de la profession d'audit interne à travers le monde. Par le biais de l'Academic Fund (Fonds académique), la Fondation soutient le futur de la profession au moyen de subventions visant à soutenir l'éducation en matière d'audit interne dans les institutions d'enseignement supérieur. Pour plus d'informations, veuillez vous rendre sur theiia.org/Foundation.

Avis de non-responsabilité et droits d'auteur

IAI publie ce document à des fins informatives et éducatives. Le présent document n'est pas destiné à fournir des réponses finales à certaines circonstances individuelles et, en conséquence, est uniquement destiné à servir de guide. L'IAI recommande d'obtenir des conseils d'experts indépendants directement liés à toute situation particulière. L'IAI décline toute responsabilité quant à quiconque qui s'appuie uniquement sur ce document.

Droits d'auteur © 2023 par l'Internal Audit Foundation. Tous droits réservés. Pour obtenir la permission de publier à nouveau, veuillez nous contacter à l'adresse Copyright@theiia.org.



Internal Audit
FOUNDATION

Siège mondial
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Téléphone: +1-407-937-1111
Télécopie: +1-407-937-1101
Site Web: theiia.org

