

— at the — TONE TOP[®]

Fournir aux cadres supérieurs, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets liés à la gouvernance.

Numéro 92 | Avril 2019

Produire et fournir des informations exactes au Conseil d'administration

Tout dirigeant s'efforce de prendre les meilleures décisions possibles. Toutefois, même les choix les plus réfléchis ne peuvent être bons que si l'information sur laquelle ils s'appuient l'est aussi.

Les administrateurs le savent pertinemment, et c'est pour cette raison qu'ils consacrent autant de temps à la recherche d'une assurance sur les opérations de l'entreprise avant de prendre une décision. Le terme « assurance » soulève déjà en lui-même la question qu'ils se posent de manière implicite lors de leurs délibérations : Sommes-nous sûr(e)s de la fiabilité et de l'exactitude du fait qui nous a été rapporté ?

Pour le moment, la réponse demeure incertaine. Selon la dernière enquête de la *National Association of Corporate Directors* (NACD) sur la gouvernance des entreprises, 53% des répondants souhaiteraient que les informations fournies par le management soient de meilleure qualité. Ce chiffre fait écho à celui de l'enquête *Pulse of Internal Audit 2019* de l'IIA menée auprès de responsables d'audit interne, selon laquelle 36 % des répondants n'étaient que partiellement d'accord avec l'énoncé « le management fournit des informations pertinentes au Conseil concernant les risques », tandis que 15 % affirmaient être plutôt ou fortement en désaccord.

C'est un enjeu que ni les administrateurs ni les responsables d'audit interne ne peuvent ignorer.

« C'est un combat », déclare Carolyn Dittmeier, ancienne responsable d'audit interne siégeant aujourd'hui au conseil



d'administration de plusieurs entreprises européennes : Generali (en Italie), Alpha Bank (en Grèce) et Ferrero (au Luxembourg).

Comme tous les administrateurs à travers le monde, Carolyn Dittmeier est tributaire des documents que le management met à sa disposition. « Toutes ces pièces vous sont remises », déclare-t-elle. Bien sûr, les membres de comités et les administrateurs peuvent toujours pousser le management à fournir des informations plus précises, « mais ce ne sera jamais que ce qu'on aura donné ».

Le problème n'est pas la tromperie délibérée. Cela arrive, mais c'est relativement rare. Il conviendrait mieux de dire que les obligations de gouvernance des Conseils d'administration et la diversité des risques qui s'imposent à une organisation évoluent si rapidement que les méthodes traditionnelles de collecte et de transmission d'informations ne sont peut-être plus adaptées.

À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 190 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde.

Porte-parole mondial de la profession d'audit interne, l'IIA intervient en tant que leader incontesté dans les domaines de la formation, de la recherche et de la formulation de normes.

The IIA

1035 Greenwood Blvd.
Suite 401
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

Consultez le site www.theiia.org/toner pour vous abonner gratuitement.

Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : tone@theiia.org.

Conseil consultatif en matière de contenu

Riches de plusieurs décennies d'expérience comme membres de la direction ou du conseil d'administration, les professionnels énumérés ci-après ont revu le contenu de la présente publication :

Martin M. Coyne II
Michele J. Hooper
Kenton J. Sicchitano

Comprendre les défis du Conseil

L'un des changements majeurs auxquels les administrateurs doivent faire face est l'augmentation inexorable de l'importance du suivi des risques, et tout particulièrement des risques émergents ou atypiques que l'organisation n'a jamais connus auparavant.

En effet, ces risques sont aujourd'hui encore plus susceptibles de menacer la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses parties prenantes. Par exemple, un nouveau concurrent disposant uniquement d'une plateforme digitale peut affaiblir votre modèle économique, ou un fournisseur ayant recours à l'esclavage et dont les agissements seraient soudain dévoilés sur Twitter peut nuire profondément à votre marque ainsi qu'à votre réputation.

En outre, partout dans le monde, les régulateurs commencent à accorder une plus grande attention aux modes de gouvernance d'entreprise (ou, plus précisément, aux défaillances de la gouvernance) pouvant conduire à des comportements répréhensibles. Pour qu'une organisation soit en mesure d'éviter toute accusation au pénal, toute amende ou autre forme de sanction, elle doit être capable de démontrer qu'elle comprend les risques de conformité découlant de ses opérations et qu'elle a pris les mesures appropriées afin de les maîtriser.

Ces exigences poussent désormais le comité d'audit à se concentrer davantage sur les dispositifs d'anticipation des risques et de contrôle interne, qui permettent l'évaluation de l'efficacité avec laquelle l'organisation prévient les événements indésirables. Ceci accentue alors la nécessité de transmettre des informations de grande qualité au comité d'audit afin qu'il puisse correctement hiérarchiser ses priorités.

« C'est extrêmement important et nous subissons beaucoup de pression » pour répondre à ces exigences, affirme Jeff Austin, président du sous-comité d'audit de la *Texas Transportation Commission*. Il souhaite que son comité ait l'occasion d'intervenir de façon anticipée sur les risques émergents au sein du ministère des Transports du Texas plutôt que de laisser des personnes extérieures surprendre tout le monde avec des informations inattendues.

Cela paraît tout à fait judicieux, mais les organisations réussissent-elles vraiment à suivre les risques émergents de façon rigoureuse et expérimentée ?

Là encore, la réponse n'est pas évidente. Dans le cadre de l'enquête *Pulse of Internal Audit 2019*, plus de 90 % des responsables d'audit interne se disent tout à fait ou plutôt confiants dans leur capacité à identifier et à évaluer les risques émergents, et 80 % d'entre eux, s'agissant des risques atypiques. Cependant, dans cette même enquête, 47 % des répondants reconnaissent être tout à fait ou plutôt d'accord pour dire qu'il est assez courant qu'un risque émergent ou atypique surprenne la direction générale.

Ces résultats suggèrent un décalage entre l'aptitude à détecter et à surveiller un risque et la capacité de transmettre cette information aux échelons les plus élevés de l'organisation en temps opportun.

Systèmes et canaux

Soyons clairs, c'est le rôle du management de transmettre les informations au Conseil d'administration et cela ne changera pas. Il s'agit ici de savoir si les administrateurs reçoivent des informations appropriées en temps utile et si les systèmes de transmission de l'information fonctionnent correctement ; deux sujets qui pourraient faire l'objet de missions d'audit interne.

Carolyn Dittmeier affirme que, lorsqu'elle était auditrice, elle avertissait systématiquement les Conseils d'administration que l'exhaustivité, l'exactitude et la fiabilité des informations transmises constituaient « une zone de risques non couverte ». Elle classe les potentiels enjeux en deux catégories.

Premièrement, les problèmes qui touchent aux personnes : la culture globale de l'organisation ou certains de ses dirigeants spécifiquement, ne suivent pas un processus rigoureux de collecte et de communication des informations relatives aux risques. Même dans une culture consciente des risques, il est aussi possible que les processus de remontée ne soient pas structurés. Carolyn Dittmeier qualifie cela de « management des risques sans méthode ».

Ensuite, viennent les problèmes de processus : les systèmes que les organisations utilisent pour relayer les informations peuvent ne pas fonctionner de manière suffisamment efficace pour permettre une transmission en temps opportun, ou ne pas être assez polyvalents pour collecter toutes les données dont le Conseil a besoin.

Cela soulève la question des indicateurs clés de performance et de leur intégration dans des tableaux de bord que les administrateurs peuvent utiliser pour surveiller les risques. « Absolument », affirme Carolyn Dittmeier. « C'est une question essentielle ».

Les responsables d'audit interne peuvent collaborer avec les comités d'audit pour concevoir des indicateurs clés de performance (KPI) permettant de fournir des informations plus fiables et objectives au Conseil. La priorité est de définir les objectifs de l'organisation et les risques qui pourraient en découler. L'équipe d'audit interne peut ensuite élaborer des KPI davantage axés sur les données afin de suivre ces risques, et communiquer les informations recueillies directement au Conseil.

Clarence Davis, ancien directeur des opérations de l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) et membre des conseils d'administration de GAMCO Investors Inc. et Telephone and Data Systems (TDS), donne l'exemple des estimations du management. Si le management, l'audit



interne et le comité d'audit parvenaient à mieux définir le processus opérationnel en question (si le processus pouvait être « usiné » avec des données, comme il le dit), le comité pourrait, dans l'analyse des principaux postes de dépenses, davantage s'appuyer sur des indicateurs clés de performance fondés sur des données et moins sur le jugement subjectif du management.

Il convient de noter que lorsque la SEC (*Securities and Exchange Commission*) a imposé une amende de 16 millions de dollars à Hertz Corp. fin 2018, en raison de ses mauvaises pratiques comptables ayant entraîné un retraitement en 2015, c'est une confiance abusive dans les estimations fournies par le management qui était en cause. Le PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) s'est également fixé comme priorité d'améliorer l'audit des prévisions. Ainsi, plus une entreprise sera capable de basculer de pratiques estimatives vers des indicateurs clés de performance fondés sur les données, mieux elle se portera.

« Cette démarche en est encore à ses balbutiements, mais doit encore gagner en concrétisation, car elle s'attaque sérieusement au cœur du processus », affirme Clarence Davis. Lorsque vous créez un indicateur clé de performance, vous devez comprendre en quoi il est important et de quelles données il se compose, ajoute-t-il.

Passer d'une méthode basée sur des discussions ponctuelles et reposant sur le jugement subjectif du management à des aperçus instantanés des risques plus structurés et fondés sur les données peut s'avérer difficile. Néanmoins, les organes de gouvernance doivent absolument effectuer cette transition. Voilà une information dont les administrateurs peuvent être sûrs.

Plans d'action

- Évaluer les systèmes de l'organisation visant la remontée d'informations sur les risques. Les systèmes eux-mêmes sont-ils suffisamment efficaces pour transmettre des informations complètes et exactes en temps utile ? La direction générale accepte-t-elle ces informations et les transmet-elle correctement au Conseil d'administration ?
- Tenir compte de la culture de l'organisation et de son influence sur la production d'informations exactes. Par exemple, mener une enquête auprès des collaborateurs pour leur demander s'ils se fient au management pour entendre leurs préoccupations et y répondre.
- Examiner les comptes servant à l'élaboration des états financiers afin d'identifier ceux qui reposent sur des estimations de la part du management. Collaborer avec le management et le comité d'audit pour déterminer si ces processus opérationnels pourraient être repensés de manière à s'appuyer davantage sur des indicateurs clés de performance et moins sur des estimations.
- Améliorer les capacités de votre propre fonction d'audit grâce à l'analyse des données. Cette recommandation peut s'appliquer à toutes sortes de risques et de problématiques d'audit, mais n'oubliez pas que l'élaboration d'indicateurs clés de performance et la surveillance des risques de manière méthodique nécessite de solides compétences en la matière.



Sondage rapide

Dans quelle mesure l'audit interne s'engage-t-il à garantir que des informations exactes et complètes sont transmises au Conseil ?

- Pas du tout engagé
- Peu engagé
- Modérément engagé
- Très engagé
- Extrêmement engagé

Rendez-vous sur www.theia.org/toner pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.



Copyright © 2019 by The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved.