Guide Pratique

AUDITER LA RÉMUNÉRATION ET LES AVANTAGES DES DIRIGEANTS

Septembre 2010

ifaci
institut français de l'audit et du contrôle internes

The Institute of Internal Auditors

Sommaire

Introduction 3

Résumé 4

Définition et structure 5

Risques 6

Risque relatif au marché de l'emploi 6

Risque de non-conformité 6

Risque relatif à la communication financière 7

Risque de réputation 7

Risque opérationnel 7

Risque relatif aux relations avec les partenaires externes 8

Méthode d'audit 9

Audit de la rémunération et des avantages des membres du Conseil 10

Audit des relations extérieures de l'organisation 10

Points de vigilance de l'audit interne 11

Accès à l'information 11

Secret professionnel 11

Compétences et savoirs 12

Élaboration du programme de travail de la mission 13

Le Conseil d'administration et ses comités 13

La direction générale 15

Relations avec les partenaires externes 19

Annexe A – Les différents types de rémunérations et d'avantages pour les dirigeants .. 21

Rémunération 21

Avantages 22

Introduction

Les risques liés aux dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants requièrent des processus de gouvernance (Conseils d'administration et de surveillance) et de gouvernement d'entreprise (la direction générale qui est chargée de développer, piloter et diriger) efficaces. Les auditeurs internes jouent un rôle important en donnant l'assurance que ces dispositifs font l'objet de contrôles appropriés, efficaces et effectivement mis en œuvre.

L'audit de la structure et du fonctionnement de ces dispositifs relève du rôle légitime et des attributs de l'audit interne. Si une évaluation des risques met en évidence la nécessité d'une vérification, le responsable de l'audit interne devra inscrire le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants au plan d'audit, qui sera examiné et validé par le Conseil. Le service d'audit interne choisira alors la méthode d'audit à adopter et concevra des procédures d'audit fondées sur les risques.

Le présent guide pratique n'a pas vocation à traiter tous les aspects à prendre en considération dans l'audit d'un dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants.

Il propose des analyses relatives à ce type d'audits et expose plusieurs remarques qui peuvent se révéler pertinentes selon les activités ou le profil de risque de l'organisation. Les *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* (ci-après les *Normes*) du *Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne* (CRIPP) comprennent des normes de qualification et des normes de fonctionnement qui portent sur les activités de l'audit interne, y compris l'audit des dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants. Le présent guide pratique part du principe que tous les travaux d'audit doivent être conformes aux *Normes* et étudie comment ces travaux doivent être exécutés.

Résumé

Les dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants requièrent des systèmes de gouvernement d'entreprise solides, car bien souvent, la direction générale est en situation de décider de sa propre rémunération et de formuler des recommandations à ce sujet. Les auditeurs internes doivent s'intéresser à plusieurs risques spécifiques, dont les risques liés au marché de l'emploi, à la non-conformité, à la communication financière, à la réputation, aux processus opérationnels et aux relations avec les partenaires externes de l'organisation. Les dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants sont également exposés à un risque de fraude.

Étant donné qu'il s'agit d'un sujet sensible, l'audit interne doit adopter une méthode appropriée et avoir accès aux informations nécessaires. Si des obstacles entravent l'obtention des informations, l'audit interne doit néanmoins agir conformément à la charte d'audit interne.

Le périmètre de l'audit interne pourra mettre l'accent sur le Conseil, la direction générale et les relations avec les partenaires externes de l'organisation[1]. L'audit de chacun de ces domaines comporte des aspects spécifiques, qui doivent être pris en compte préalablement à l'exécution du travail d'audit.

[1] Les relations extérieures de l'entreprise sont les relations avec les fournisseurs, les clients et les partenaires externes. Pour de plus amples informations, voir le *Guide pratique de l'IIA*, traduit par l'IFACI, *L'audit des relations avec les partenaires externes*.

Définition et structure

La rémunération et les avantages englobent un large éventail de paiements et de remboursements ainsi que l'utilisation à des fins personnelles de certains actifs représentant un avantage pour les salariés et un coût pour l'organisation. Ce coût peut être le coût direct des avantages ou des coûts annexes, tels que les coûts administratifs. Les composantes des dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants peuvent significativement varier selon le type d'organisations (sociétés faisant appel public à l'épargne ou non, établissement public, à but non lucratif, etc.), leur taille ainsi que leur emplacement. Les composantes sont le salaire, les primes, les avantages indirects (avantages sociaux), les actions et le remboursement de certains frais professionnels. Pour une description plus précise et des exemples supplémentaires, voir l'Annexe A, p.21.

Le Conseil[2] examine et valide les stratégies de rémunération pour attirer et retenir les dirigeants dont l'organisation a besoin, tout en répondant aux attentes des parties prenantes concernant la gestion des coûts et la cohérence des rémunérations sur les performances de l'organisation.

La direction générale est souvent en situation de concevoir et de défendre son propre dispositif relatif à la rémunération, ainsi que pour celui des membres du Conseil. Le Conseil doit donc être doté de systèmes de gouvernance solides pour gérer les conflits d'intérêts inhérents ainsi que le risque de collusion.

De nombreuses organisations externalisent certains services ayant trait à la rémunération et aux avantages, comme les retraites, l'assurance-maladie et les autres types d'assurance, les services financiers et de gestion des barèmes fiscaux, le recrutement et le reclassement. Certaines organisations peuvent externaliser les fonctions de traitement, comme les services de paie et de comptabilité. L'externalisation constitue une source de complexité et de risque supplémentaire pour le pilotage des contrôles et entraîne des difficultés pour ceux qui s'efforcent de délimiter le périmètre du dispositif de contrôle interne.

[2] Le Conseil est un organe de gouvernance, par exemple un conseil d'administration, un conseil de surveillance, un chef d'agence ou un organe législatif, un conseil des gouverneurs ou le conseil d'administration d'une organisation à but non lucratif, ou tout autre organe désigné de l'organisation. Dans le présent guide, Conseil peut également faire référence aux comités du conseil.

Risques

Les dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants exposent les organisations à plusieurs risques. Le Conseil et la direction générale ont la responsabilité finale d'évaluer et de gérer ces risques.

Le responsable de l'audit interne devrait comprendre et évaluer ces risques afin de déterminer la nécessité d'un audit, de le planifier et d'en prévoir le périmètre ainsi que les ressources. Certains des risques décrits ci-après peuvent être associés à plusieurs catégories et peuvent également relever du risque de fraude ou de manquement à la déontologie[3].

Risque relatif au marché de l'emploi

Si le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants n'est pas compétitif sur le marché de l'emploi, l'organisation ne pourra ni recruter ni retenir des personnes ayant les qualifications nécessaires et souhaitables pour remplir les fonctions essentielles au sein de l'organisation. Et si son leadership est trop faible, l'organisation pourrait ne pas réaliser ses buts et ses objectifs.

Risque de non-conformité

L'organisation risque de ne pas être en conformité avec la législation et la réglementation si :

- elle ignore ou ne comprend pas la législation et la réglementation applicables ;
- elle n'arrive pas à concevoir des contrôles ;
- les processus de collecte et de communication des données liées au dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants requises par la réglementation ne sont pas fiables (exacts, complets, en temps opportun, etc.) ;
- la direction générale conçoit, volontairement ou non, des processus qui n'appliquent pas correctement la réglementation, par exemple les règles relatives aux avantages sociaux des salariés, la réglementation sur l'impôt sur le revenu ou les normes comptables.

L'organisation risque de ne pas être en conformité avec ses règles et procédures si :

- les dirigeants prennent des décisions contraires au droit ou à l'éthique afin d'en tirer des avantages personnels qui n'ont pas été avalisés ;
- le Conseil n'agit pas conformément à ses responsabilités d'organe de gouvernance.

- L'organisation risque de ne pas être en conformité avec ses obligations contractuelles ou autres obligations juridiques si :
  - elle ne dégage pas suffisamment de ressources pour payer les indemnités de départ et les avantages de retraite convenus, ou si ces ressources ne sont pas correctement préservées ;
  - les processus ne sont pas conçus pour gérer la refacturation aux clients ou aux partenaires des joint-venture. Par exemple, il arrive que des contrats stipulent les catégories ou le pourcentage de la rémunération et des avantages que l'on peut refacturer, et ces modalités et conditions peuvent varier selon les clients et les partenaires ;

[3] Pour de plus amples informations, voir la publication de l'IIA intitulée *Managing the Business Risk of Fraud, a Practical Guide*. Ce document traite également de la gouvernance et des procédures d'audit pertinentes pour le sujet de ce guide pratique.

Risque relatif à la communication financière

L'organisation peut :

- classer dans une catégorie non appropriée ou dissimuler des dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants trop généreux, illégaux ou contraires à la déontologie, ce qui peut aussi aboutir à une défaillance au niveau de la communication externe (risque de non-conformité) ;
- classer dans une catégorie non appropriée ou communiquer des données financières ou opérationnelles erronées qui créent l'illusion que les objectifs ont été atteints (afin de donner lieu au paiement d'un bonus ou d'améliorer/maintenir le cours des actions, par exemple) ;
- communiquer des valorisations incorrectes ou des estimations ou des régularisations inadéquates en raison de la piètre qualité des contrôles sur la comptabilité et la communication financière.

Risque de réputation

L'organisation peut :

- engendrer une démotivation en interne si des dirigeants ont droit à une rémunération et à des avantages inéquitables ou déraisonnables ;
- ne pas élaborer, communiquer ni défendre une stratégie efficace de rémunération et d'avantages pour les dirigeants, ce qui peut l'exposer à une contestation de la part des actionnaires, des salariés, des médias, des pouvoirs publics et des autres parties prenantes. Les parties prenantes apprécient en effet la transparence et les organisations qui assument la responsabilité de leurs décisions. La réputation d'une organisation peut être ternie si les parties prenantes ont l'impression que le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants récompense l'échec ou des comportements qui ne sont pas socialement acceptables, surtout dans le cas d'une organisation à but non lucratif ou bénéficiant de fonds publics. L'organisation doit périodiquement examiner minutieusement ses stratégies et sa communication pour tenir compte des considérations sociales et économiques.

Risque opérationnel

L'organisation peut :

- introduire une opportunité d'erreur ou de fraude en se dotant de dispositifs complexes relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants. Ces dispositifs présentent des risques inhérents majeurs lorsqu'ils font intervenir de nombreux systèmes et services, des administrateurs internes et externes et/ou sont fortement réglementés. Si l'organisation présente une structure juridique complexe, la structure de la rémunération et des avantages de ses dirigeants sera souvent encore plus complexe, ce qui exacerbe le risque inhérent d'erreur.
- ne pas se doter de processus de gouvernance et de contrôle interne appropriés, ce qui se traduit par :
  - un retour d'information et une supervision inadéquats ne permettant pas d'améliorer les processus ;
  - des contrôles inadéquats sur les conflits d'intérêts inhérents à la rémunération des membres du Conseil et de la direction générale ;
  - des pressions conduisant la direction générale à contourner les contrôles.
- ne pas atteindre ses buts et objectifs si le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants est mal conçu et ne motive pas les dirigeants ;
- ne pas optimiser ses coûts (et ne pas répondre aux attentes des actionnaires) si le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants n'est pas lié aux performances à court et à long terme

de l'organisation. Cependant, lier une proportion excessive de la rémunération aux performances peut encourager la fraude ou tout autre comportement contraire à la déontologie. Ce risque s'accroît si une proportion excessive de la rémunération est conditionnée à la réalisation des objectifs à court terme.

- ne pas optimiser ses coûts si l'intégralité de l'impact financier n'est pas pris en compte lors de l'élaboration des stratégies de rémunération et d'avantages pour les dirigeants. Par exemple, certains avantages peuvent paraître intéressants aux yeux des dirigeants mais risquent de ne pas être considérés comme des frais déductibles lors du calcul de l'impôt sur le bénéfice de l'organisation, ou de ne pas être récupérables auprès des clients au titre des frais généraux. Par ailleurs, les augmentations de la rémunération et des avantages des dirigeants décidées en période de tension sur le marché du travail risquent d'être irréversibles et de ne pas pouvoir être annulées une fois que l'offre de main-d'œuvre sera plus abondante ;
- encourager un comportement qui n'est pas compatible avec les intérêts des parties prenantes concernées (par exemple, il arrive que des pratiques d'attribution de bonus récompensent une prise de risque excessive ou au contraire encouragent une culture évitant l'innovation).

Risque relatif aux relations avec les partenaires externes

L'organisation peut ne pas :

- prévoir d'obligations de contrôles adéquates dans les contrats avec les prestataires de services externalisés, tels que ceux qui traitent la paie, les retraites, etc. ;
- piloter les contrôles sur l'information administrée par les prestataires de services externalisés.

Méthode d'audit

La décision, par le responsable de l'audit interne, d'effectuer un audit, ainsi que le choix de la méthode, du périmètre de l'audit et de la taille de l'échantillon doivent être fondés sur une évaluation des risques de l'objet audité, y compris du risque inhérent des processus ainsi que de ses conséquences potentielles.

L'audit interne doit déterminer si le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants sera réalisé en une mission ou sur plusieurs missions. Les audits pourront être affinés par :

- des vérifications au niveau des filiales ou des divisions ;
- des vérifications de la rémunération et des avantages des membres du Conseil et des cadres dirigeants ;
- des vérifications des processus gérés par l'organisation ainsi que par les prestataires de services externalisés.

Si l'audit interne procède habituellement à des audits de départements plutôt qu'à des audits de processus ou de domaines, un audit du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants nécessitera une méthode différente, car il portera sur plusieurs départements et nécessitera la coopération de nombreux responsables de département. Le responsable de l'audit interne pourra choisir de subdiviser l'objet audité en fonction des départements, par exemple ressources humaines (RH), paie, service juridique, créances à payer, etc., de manière à ce que chaque mission couvre tous les aspects nécessaires pour pouvoir en fin de compte se forger une opinion au niveau macro[4]. La mise en œuvre des recommandations d'audit peut aussi requérir la participation de nombreux départements, et, si le sujet est important, l'agrément du Directeur Général. Le responsable de l'audit interne doit anticiper les difficultés et envisager une modification de la pratique habituelle d'élaboration du plan d'audit.

Certains membres de la direction générale ou du Conseil pourront s'inquiéter si l'audit interne prévoit d'évaluer la gouvernance du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants par le Conseil et si les processus du Conseil n'ont jamais été audités auparavant. Cependant, la gouvernance exercée par le Conseil constitue un facteur de contrôle significatif pour le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants et est habituellement intégrée dans le champ de l'audit. Le responsable de l'audit interne peut choisir de mener deux missions, l'une sur les processus du Conseil et l'autre sur les processus de la direction générale, avant de se forger une opinion. Il peut aussi décider d'examiner les processus du Conseil dans le cadre d'une mission de conseil plutôt qu'un audit d'assurance.

En général, l'audit de la rémunération et des avantages des dirigeants forme un sous-ensemble d'un audit du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages pour le personnel et ne constitue pas un audit complet de tous les systèmes utilisés pour gérer et comptabiliser la rémunération et les avantages des dirigeants. Le présent guide pratique part du principe que les risques associés à la paie, aux créances à payer, aux opérations bancaires, etc. sont évalués et font l'objet de missions d'audit[5]. L'audit interne doit étudier les résultats de ces missions lorsqu'il planifie le programme d'audit de la rémunération et des avan-

[4] Pour de plus amples informations sur la manière de se forger une opinion, voir le Guide pratique de l'IIA, traduit par l'IFACI, intitulé Formuler et exprimer une opinion d'audit interne.

[5] Les résultats de ces missions peuvent avoir un impact sur les données utilisées dans l'audit du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants.

tages des dirigeants. Lorsque ces activités ne font pas l'objet d'une mission *ad hoc*, il sera peut-être nécessaire de procéder à des tests supplémentaires, notamment sur les contrôles généraux des systèmes d'information (SI), ainsi que sur les contrôles applicatifs.

Dans certaines organisations, le Conseil ou la direction générale demandent que l'audit interne procède à des tests spécifiques du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants, tel que l'audit annuel des comptes de dépenses des dirigeants. Fort des informations recueillies lors de l'évaluation des risques ou de l'audit de ce programme, le responsable de l'audit interne peut envisager de soumettre au Conseil un plan destiné à remplacer cet audit annuel par un processus plus risqué, d'élargir l'audit ou d'alterner entre deux ou trois processus importants afin de donner une meilleure assurance et d'optimiser l'utilisation des ressources d'audit.

Le responsable de l'audit interne peut également envisager d'évaluer le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants dans le cadre d'une mission de conseil, c'est-à-dire de prendre les devants et d'examiner ce dispositif afin d'identifier les éventuels problèmes qui pourraient trahir une faiblesse dans les contrôles, engendrer une controverse ou se révéler embarrassants. Les dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants sont souvent sensibles et construits au plus haut niveau de la hiérarchie, et il n'est donc pas optimal de se contenter de faciliter une auto-évaluation des contrôles par la direction.

Audit de la rémunération et des avantages des membres du Conseil

La direction générale peut formuler des recommandations au Conseil à propos des dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages de leurs membres, ce qui crée un risque de collusion ou de conflit d'intérêts. Le responsable de l'audit interne détermine s'il doit inclure la rémunération et les avantages du Conseil dans le champ d'audit et s'il doit vérifier l'utilisation par les membres du Conseil des actifs de l'organisation, en plus notes de frais. Cette détermination doit être cohérente par rapport à la charte de l'audit interne. Si le Conseil est inclus dans le champ de l'audit, les tests d'audit pourront concerner des membres du Conseil à chaque fois que les considérations présentées à la section intitulée Élaboration d'un programme d'audit du présent guide mentionnent « les dirigeants et leur famille ».

Si la direction générale exerce des pressions sur les auditeurs internes à propos du programme de travail et des résultats de l'audit, le responsable de l'audit interne peut solliciter le soutien du Conseil.

Audit des relations extérieures de l'organisation

Si l'audit interne n'a jamais audité les relations avec les partenaires externes de l'organisation et si l'évaluation des risques met en évidence la nécessité d'une telle mission, le responsable de l'audit interne doit déterminer si l'organisation a contractuellement le droit de procéder à cette mission et veiller à ce qu'un processus de communication approprié soit élaboré[6].

[6] Pour de plus amples informations, voir le Guide pratique de l'IIA, traduit par l'IFACI, L'audit des relations avec les partenaires externes.

Points de vigilance de l'audit interne

La rémunération des dirigeants et des membres du Conseil est souvent soumise à une obligation de communication externe, à des normes comptables et à un audit externe. La nature du travail de l'audit interne devra tenir compte de ces obligations. Par exemple, il se peut que les auditeurs externes aient examiné l'exhaustivité et l'exactitude des avantages déclarés, mais qu'ils n'aient pas revu les contrôles pour vérifier le caractère approprié de ces avantages.

Si le Conseil n'a pas validé l'audit du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants dans le cadre du plan d'audit annuel, le responsable de l'audit interne devra obtenir cette autorisation qui précisera le champ de la mission avant son lancement. Il disposera ainsi du soutien nécessaire pour une activité aussi sensible et réduira les entraves au processus d'audit.

Accès à l'information

En l'absence de charte d'audit interne ou si la charte ne précise pas la capacité d'accès aux documents, aux biens et aux personnes, le responsable de l'audit interne peut invoquer certains des facteurs relatifs aux risques, aux contrôles ou à la gouvernance exposés dans le présent guide pour convaincre le Conseil et la direction générale de l'intérêt de cette mission et pour obtenir leur coopération concernant l'accès à toute l'information[7]. Le responsable de l'audit interne peut demander que le président du Conseil et le Directeur Général rédigent à l'intention des membres du Conseil et des chefs de département concernés une note affirmant leur adhésion à cette mission et invitant toutes les parties à coopérer.

Indépendamment du soutien de la direction générale ou du Conseil, il se peut que les auditeurs internes se heurtent à une certaine résistance de la part de la RH ou du service de la paie. En effet, ces fonctions sont chargées de veiller à la confidentialité des données et elles peuvent tenter de restreindre l'accès des auditeurs à l'information. La sensibilité de ces fonctions s'accroît en général lorsque l'information en question concerne des dirigeants ou des programmes en instance qui ne sont pas encore validés ou annoncés. Les auditeurs internes ne doivent pas se laisser intimider ou être dépités, mais devront prendre acte de ces préoccupations et les respecter, tout en faisant leur travail. Les auditeurs internes peuvent aider leurs interlocuteurs à mieux comprendre les activités d'audit interne, l'étendue de l'accès, le professionnalisme de l'auditeur et la manière dont l'information sera utilisée et protégée. En se montrant sensibles à ces préoccupations, les auditeurs internes pourront réduire les conflits et devront peut-être mettre en œuvre des méthodes et des pratiques d'audit novatrices. Ainsi, l'équipe d'audit pourrait être composée de seniors, par exemple des directeurs de missions ou des superviseurs, pour procéder aux tests les plus sensibles, tels que l'examen des données relatives au Conseil.

Secret professionnel

Dans certains pays, certaines organisations ont le droit d'invoquer le secret professionnel avec leur avocat. La direction générale et le Conseil peuvent invoquer ce droit et charger le responsable de l'audit interne de respecter ces exigences juridiques dans le cadre de sa mission et de la communication des résultats. Pour s'y

[7] Pour instaurer une charte ou modifier la charte de l'organisation, il convient de consulter les Normes et Modalités pratiques d'application du Cadre de Référence International des Pratiques Professionnelles de l'audit interne relatives aux principaux éléments d'une charte d'audit interne. Un modèle de charte est disponible pour les adhérents de l'IFACI (www.ifaci.com)

conformer, le responsable de l'audit interne doit comprendre comment le secret professionnel s'applique à l'organisation et aux travaux de l'audit interne.

Le responsable de l'audit interne devrait soupeser le risque relatif à la responsabilité associé à l'audit, par exemple lorsqu'une mission est lancée en conjonction avec une investigation de fraude. Il devrait consulter le conseiller juridique de l'organisation avant d'engager une telle mission, car ce type de situation peut justifier que le secret professionnel soit invoqué.

Compétences et savoirs

Étant donné que le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants constitue un sujet sensible et qu'il concerne les niveaux les plus élevés de la hiérarchie, les auditeurs internes devront faire preuve de discrétion, de tact et d'assurance. En général, dans ces cas-là, l'équipe compte un auditeur sénior expérimenté.

Dans la plupart des organisations, les transactions relatives aux rémunérations et avantages des dirigeants sont enregistrées dans des applications électroniques. Pour pouvoir extraire les données, les analyser et faire des vérifications croisées entre les différentes bases de données, l'équipe d'audit doit disposer de compétences dans les SI et doit savoir utiliser les techniques d'audit assisté par ordinateur.

Élaboration du programme de travail de la mission

Cette section présente différents concepts, tests envisageables et questions qui permettront aux auditeurs d'élaborer un programme de travail. Cette liste n'est pas exhaustive et il n'est pas non plus nécessaire de l'utiliser dans sa totalité. Comme toujours, l'évaluation des risques est primordiale pour l'élaboration d'un programme adéquat.

Le Conseil d'administration et ses comités

Le Conseil a un rôle fondamental à jouer en ce qui concerne la rémunération et les avantages des dirigeants : il doit trouver un équilibre entre les intérêts des actionnaires (responsabilités de gestion des risques et fiduciaire) et ceux des dirigeants (qui souhaitent être payés correctement au regard du travail fourni). Le Conseil doit approuver une stratégie qui concilie les objectifs à court et à long terme. Cette stratégie vise également à attirer, retenir et motiver les collaborateurs à atteindre ces objectifs, dans le respect de la déontologie. Le Conseil a également pour mission de veiller sur les autres risques associés à la rémunération et aux avantages des dirigeants et de gérer les attentes des autres parties prenantes.

C'est le risque de conflit d'intérêts que présentent la rémunération et les avantages des dirigeants qui justifie que le Conseil soit responsable de l'évaluation, de la validation et de la surveillance des risques. La plupart des organisations font appel à un comité du Conseil (le comité des rémunérations ou des ressources humaines) pour assumer ce rôle. La plupart des organisations instaurent ce comité indépendant de la direction générale et qui a le droit de demander un avis extérieur (juridique ou autres avis d'expertise) afin de mieux évaluer les stratégies et les programmes. Lors de la définition des procédures d'audit appropriées à l'organisation et au champ de l'audit, plusieurs aspects sont à prendre en considération.

1. Mandat du Conseil et du comité, procès-verbaux, ordres du jour et dossiers d'informations ayant trait à la rémunération et aux avantages des dirigeants.

- A-t-on disposé de suffisamment de temps pour délibérer et poser des questions avant de prendre une décision ? Les informations sont-elles complètes et exactes ?
- Les membres du Conseil sont-ils qualifiés et peuvent-ils faire appel à des conseillers qualifiés et indépendants[8] susceptibles de les aider à prendre les bonnes décisions concernant la rémunération et les avantages des dirigeants ?
- Est-ce que le Conseil perçoit bien tout ce que recouvrent la rémunération et les avantages des dirigeants, ou bien seulement quelques-unes de leurs composantes (par exemple, se limite-t-il au salaire de base et aux incitations financières annuelles, sans prendre en compte les options à long terme sur actions) ?
- Le système d'information utilisé pour recueillir et synthétiser les données est-il fiable ?
- Les programmes de l'organisation font-ils l'objet d'une analyse comparative ? Les secteurs/concurrents retenus pour cette analyse sont-ils judicieusement choisis ? Cette analyse comparative a-t-elle des conséquences inattendues, telles qu'une surenchère ou une « guerre des egos » ?
- Le Conseil comprend-il les obligations de communication de l'organisation et les contrôles y afférents et approuve-t-il les communiqués consernant la rémunération et des avantages des dirigeants ?

[8] Pour évaluer l'indépendance, il faut analyser le volume, la valeur et la nature des autres missions de conseils effectuées par le cabinet conseil pour le compte de l'organisation.

- Le Conseil examine-t-il et avalise-t-il tous les aspects relatifs aux fonds de pension, d'intéressement et autres fonds analogues (par exemple, les gestionnaires de fonds, les stratégies d'investissement, les audits, la communication d'informations et les valorisations) ?
- Le Conseil reçoit-il et analyse-t-il les résultats des missions d'audit du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants réalisés par des autorités de tutelle ou par des clients ? Réagit-il de manière adéquate à ces informations ?
- Est-ce que des documents attestent que les nouveaux dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants ou les révisions conséquentes de ces dispositifs ont été dûment avalisés ? Les autorisations du Conseil sont-elles conformes aux statuts et à l'autorité qui lui a été conférée ?
- Comment la rémunération et les avantages des membres du Conseil sont-ils déterminés ? Fait-on appel à des conseillers indépendants et qualifiés ? Est-ce que les programmes de rémunération et d'avantages accordés aux membres du Conseil font l'objet d'une analyse comparative ? Sont-ils alignés sur les résultats de l'organisation ?

2. Les questionnaires et leurs résultats d'auto-évaluation du Conseil *(prise en compte des réponses ayant une incidence sur la gouvernance du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants).*

- Le Conseil est-il satisfait de ses procédures d'auto-évaluation ? De l'information provenant de la direction générale ? De son indépendance ? Des conseillers extérieurs auxquels il fait appel ?

3. Évaluations des performances du Directeur Général et des autres dirigeants par le Conseil.

- Le processus est-il judicieux et est-il mis en œuvre suffisamment souvent ? Considère-t-il l'équilibre entre les objectifs à court terme et à long terme ? Les rémunérations et avantages sont-ils définis en fonction des performances de l'organisation et des performances individuelles ? Est-ce que tous les critères de performance appropriés sont pris en compte ?
- Le Conseil examine-t-il les évaluations des performances, ainsi que les rémunérations et avantages associés que le Directeur Général accorde à ses subordonnés ?

4. Plans de rétention des collaborateurs clés.

- Est-ce que le Conseil s'intéresse à l'impact du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants sur les collaborateurs clés concernés par les plans de rétention et de succession ?

5. Contrats de travail et accords de fin de contrat de travail.

- Le Conseil a-t-il signé les contrats de travail du Directeur Général ou d'autres dirigeants ? A-t-il reçu un avis juridique indépendant ?
- Les modalités et conditions ont-elles été intégrées aux discussions du Conseil sur le risque ? Ont-elles fait l'objet d'une communication adéquate ? Ont-elles été correctement intégrées dans un compte rendu ?
- Le Conseil révise-t-il les contrats de travail que le Directeur Général signe pour d'autres membres de la direction ?
- Les accords de fin de contrat de travail donnent-ils l'impression de récompenser les échecs (par exemple, indemnités de départ pour que la personne « se tienne tranquille » ou bonus versés malgré de piètres résultats) ?

6. Stratégies et objectifs du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants.

- Le Conseil a-t-il rapproché la stratégie des objectifs du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants ? La stratégie est-elle conçue pour susciter les comportements adéquats ? Est-ce que le Conseil surveille les résultats ? Cette stratégie serait-elle jugée adéquate par les médias, le grand public ou d'autres parties prenantes ?
- Comment le Conseil agit-il dans des circonstances exceptionnelles ? Par exemple, si le cours de l'action constitue une composante du programme de bonus, il se peut que le management peut avoir une incidence sur la valorisation de l'organisation, et donc sur le cours de l'action. Mais le programme de bonus est-il réévalué lorsque l'on enregistre des fluctuations significatives du cours sur lesquelles le management n'a aucune influence ? Est-que le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants envisage la possibilité d'un changement de contrôle (fusions et acquisitions, actionnaire majoritaire ou tout changement significatif dans la composition du Conseil) ?
- Quelle est la stratégie adoptée concernant les avantages postérieurs à l'emploi et les indemnités de départ (par exemple, primes exceptionnelles de départ ou parachutes dorés) ?
- Est-ce que la stratégie de rémunération et d'avantages pour les dirigeants maintient un équilibre entre le tangible (argent, actifs) et l'intangible (culture, opportunités, statut, mission) afin d'attirer et de retenir le personnel le plus adéquat ?
- Le Conseil sait-il ce que valent les frais de RH et de gestion de la paie des dirigeants (directs et administratifs) par rapport à ceux des autres salariés ? Et cette situation le satisfait-il ?
- Quelle est la stratégie choisie pour accorder une indemnité plutôt que le remboursement de frais ? Cette stratégie est-elle judicieuse et rentable ?
- Comment le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants s'intègre-t-il dans l'évaluation des risques de l'organisation et quels contrôles ont été adoptés pour être efficace ?

En plus de l'analyse des documents, l'auditeur interne peut rassembler des informations en soumettant un questionnaire aux membres du Conseil ou du comité et/ou en les interviewant.

La direction générale

La direction générale a un certain nombre de responsabilités importantes pour l'élaboration, l'administration et la surveillance des rémunérations des dirigeants. C'est pourquoi, il convient de prêter suffisamment d'attention à ces responsabilités lors de la planification et de la définition du champ de l'audit. Ainsi, un objectif aussi simple que de vérifier « la conformité de l'organisation à la réglementation sur la communication d'information » nécessite l'examen de nombreux systèmes, tels que ceux de la paie, des créances à payer, des comptes des centres de coûts, des processus du Conseil, des contrats et des déclarations obligatoires aux autorités de tutelle. Et cet examen peut dépasser le cadre de l'organisation pour porter sur les relations avec les partenaires externes.

L'auditeur interne doit évaluer l'organisation, la rémunération et les avantages réglementés pour les différents sites opérationnels, ainsi que les contrats de travail pour y trouver des exemples de rémunération et avantages consentis à des dirigeants à inclure dans les programmes de travail des missions d'audit. Tout département susceptible de payer ou de rembourser des fournisseurs pour le compte de dirigeants ou de leur famille, ainsi que les départements qui gèrent les actifs de la société, peuvent être inclus dans le champ de la mission.

Plusieurs considérations sont à prendre en compte lors de la conception de procédures appropriées pour l'organisation.

1. Règles et procédures de rémunération.

- Ont-elles été approuvées par le Conseil ? Ont-elles été modifiées et les changements sont-ils significatifs ? Sont-elles alignées sur les décisions stratégiques de la direction générale et du Conseil ? Tous les dispositifs relatifs à la rémunération sont-ils harmonisés au sein de l'organisation, distribuant de manière cohérente les récompenses ou les sanctions pour les mêmes comportements ou actions ?
- Sont-elles efficacement gérées et appliquées de façon systématique et équitable par les responsables ?
- A-t-on opéré une ventilation raisonnable entre les avantages à court et long termes, la part fixe et la part variable (incertaine), les éléments obligatoires et optionnels, la rétribution en espèces ou en nature ? Cette ventilation tient-elle la comparaison sur le marché ? Correspond-elle à ce qui se pratique dans le secteur ?
- Couvrent-elles les rémunérations et avantages des dirigeants après le départ en retraite (par exemple, pensions et prestations de santé) ?

2. Paie.

- Les salaires et avantages sont-ils complets et exacts (par exemple, approbation des dispositifs, augmentations/récompenses) ?
- Est-ce que les classifications, les calculs, les retenues, les transferts de fonds et les déclarations sont conformes aux obligations réglementaires et contractuelles ?
- Existe-t-il des contrôles automatisés qui empêchent les changements non autorisés ?

3. Créances à payer.

- Est-ce que le montant des frais est conforme à la politique de l'entreprise et aux obligations réglementaires et contractuelles ?
- Peut-on comparer le fichier fournisseurs au registre des chèques pour y vérifier les paiements effectués aux dirigeants ou aux membres de leur famille (par exemple correspondance des adresses) ?
- Existe-t-il des contrôles automatisés qui empêchent les changements non autorisés ?
- Les notes de frais soumises par les assistants des dirigeants sont-elles déraisonnables ou les demandes de remboursement des frais des dirigeants sont-elles soumises par l'assistant et validées par le dirigeant ?
- Est-il possible d'effectuer un rapprochement des dossiers des fonctions « créances à payer » et de la trésorerie, d'une part, et des adresses fournies par les RH, d'autre part, pour les paiements adressés aux dirigeants ou à leur famille (pour les salariés en activité, à la retraite et ceux qui ne font plus partie de la société) ?
- Est-ce que les adresses d'expédition figurant sur les bons de commande peuvent être comparées aux adresses des salariés ?

4. Trésorerie ou fonction finance de l'organisation.

- Le recours aux avances de fonds et les remboursements de petite caisse aux dirigeants ou à leur famille se font-ils à bon escient ? Est-ce que les avances sont traitées de manière adéquate, dans le respect des règles et procédures ?
- Est-ce que les virements bancaires aux dirigeants, à leurs famille et à des organisations pour leurs offres d'avantages indirects (par exemple, garagistes, golfs ou autres structures de loisirs, clubs, sociétés

de transport et boutiques de cadeaux) ont fait l'objet d'une comptabilisation adéquate ?

- Les transferts de parts aux dirigeants et aux membres de leur famille font-ils l'objet d'un contrôle adéquat ? La réglementation ayant une incidence sur les transactions de titres (par exemple, les interdictions de négocier et les périodes de suspension) est-elle respectée ? Est-ce que les rémunérations ou avantages versés sous forme d'actions, de droits, de bons de souscription ou d'options (liés aux titres de l'entreprise) nécessitent-ils des contrôles stricts permettant de veiller à ce que la valorisation, la comptabilisation, la communication et l'imposition dont ils font l'objet soient correctement traitées ?
- Est-ce que les paiements adressés par les dirigeants à l'organisation laissent soupçonner des prêts ou des remboursements non documentés liés à l'utilisation à des fins personnelles de la carte de crédit de l'entreprise ?

5. Résultats d'audits et plans d'actions.

- Réalisés par les autorités, telles que les autorités fiscales ou boursières.
- Réalisés par les clients, qui peuvent avoir contractuellement le droit d'auditer les coûts directs ou les tarifs facturés.
- Réalisés par des auditeurs externes aux fins du respect des normes comptables, des obligations d'information, de la déontologie ou de la gestion du risque.
- Est-ce que le management semble avoir pour philosophie « Nous continuerons à procéder ainsi tant qu'on ne se fait pas sanctionner » ? Est-ce que les défaillances du contrôle interne sont réglées en temps voulu et correctement ?

6. Etudes de marché, enquêtes de satisfaction du personnel et analyses comparatives.

- Les résultats indiquent-ils des problèmes récurrents ou en instance ? Ces résultats ont-ils été examinés par le Conseil et la direction générale ?

7. Perception du public.

- L'entreprise reçoit-elle des distinctions, comme un classement parmi « les 10 meilleures entreprises où travailler », le titre de « Directeur Général de l'année », des articles de la presse au sujet du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants, etc. ?
- Est-ce que les paiements effectués dans le cadre du dispositif relatif à la rémunération des dirigeants paraissent récompenser l'échec, comme dans le cas d'un bonus versé à un dirigeant pour avoir atteint les objectifs au moyen de licenciements massifs ou de fermetures de sites ? Un tel comportement pourrait provoquer un scandale dans l'opinion publique s'il donne l'impression que la rémunération des dirigeants est plus importante que celle des salariés. Autres exemples : des versements importants à des dirigeants licenciés pour incapacité à produire les résultats attendus (parachutes dorés) ou bien destinés à inciter un dirigeant à « partir sans faire de vagues ».

8. Contrats de travail, y compris les accords de prêts et de fin de contrat.

- Les prêts accordés aux employés sont-ils licites ? Dans l'affirmative, des restrictions réglementaires s'appliquent-elles ?
- Les prêts sont-ils consentis aux taux du marché ou en dessous ? Les modalités de remboursement sont-elles raisonnables et sont-elles respectées ? Vérifier les amortissements des prêts et les annulations de dettes.
- Est-ce que les principaux dirigeants ont droit gratuitement ou à un tarif préférentiel aux produits ou services de leur employeur ? Dans l'affirmative, ce

droit est-il validé et documenté en bonne et due forme ?

9. Statistiques de rotation du personnel, entretiens de départ.

- Est-ce que les résultats démontrent des problèmes récurrents ou en instance ? L'auditeur peut orienter son programme d'audit sur la base de ces résultats.
- Ces résultats ont-ils été examinés par le Conseil et la direction générale ?

10. Frais des centres de coûts administratifs pour les dirigeants/assistants administratifs.

- Est-ce que des factures réglées directement aux fournisseurs l'ont été au bénéfice des dirigeants ? Il peut s'agir de factures pour des clubs, des voyages, des cadeaux ou des loisirs. Dans l'affirmative, ont-elles été approuvées puis correctement enregistrées/classées ?

11. Installations et équipement.

- Est-ce que l'utilisation des actifs de l'organisation par le dirigeant ou sa famille peut donner lieu à l'évaluation d'éventuels dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants (par exemple, en vérifiant les journaux de connexion aux applications et de transactions) ? Les actifs à prendre en compte sont notamment les véhicules de l'entreprise (avions, trains, voitures, camions, bateaux, motoneiges, jet-skis, etc.), les logements (maisons, appartements, centres de villégiature, chalets, caravanes, hôtels, campements, etc.), les établissements de restauration et de loisirs (cafétéria, contrats de restauration, restaurants, salles de réunion, théâtres, auditoriums, etc.), ainsi que les ordinateurs et le matériel de télécommunications (ordinateurs portables, Smartphone, téléphones, imprimantes, photocopieurs, appareils photo, logiciels, etc.)
- Est-ce que certains de ces actifs se trouvent dans des résidences privées ?

12. Information financière.

- Les informations financières et comptables sont-elles correctes ? Par exemple, les coûts sont-ils bien enregistrées dans le compte concerné ; l'arrêté des comptes pour l'exercice est-il adéquat ; les charges à payer, les estimations et les valorisations sont-elles correctement appliquées aux transactions, aux engagements et aux accords ? Est-ce qu'une explication est donnée en cas d'écart significatif ?

13. Déclarations obligatoires aux autorités *(liées au dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants, par exemple communication externe et impôts).*

- Sont-elles complètes, exactes et réalisées en temps opportun ?
- Les descriptions des composantes du dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants sont-elles claires et compréhensibles, et sont-elles suffisamment transparentes ?
- Les sommes correspondant au dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants sont-elles présentées avec exactitude, sont-elles obtenues à partir de processus bénéficiant de contrôles internes suffisants ?

14. Cumul des remboursements.

- Est-il possible qu'un dirigeant soit remboursé deux fois de certains frais ? Le risque de cumul est accru lorsque le système ou le département qui traite les paiements/remboursements des dirigeants n'est pas le même que celui qui gère le versement des avantages à l'ensemble du personnel (par exemple, un remboursement pourrait être traité au titre de la paie et un autre des créances à payer). On citera par exemple le remboursement kilomé-

trique (afin de couvrir les frais d'utilisation et l'achat du véhicule) alors que le dirigeant bénéficie, par ailleurs, d'un véhicule de fonction ou d'une indemnité de déplacement.

15. Taxes salariales.

- Est-ce que les avantages sont gérés via la fonction « créances à payer » ou d'autres fonctions analogues autres que la paie ?
- Est-ce que les avantages spécifiés sont imposables dans une juridiction (pays, État, province…) mais pas dans une autre ? Dans ce cas, est-ce que l'organisation traite ces avantages de façon adéquate sur les déclarations fiscales et les états financiers ?

16. Indicateurs utilisés pour le calcul de la rémunération.

- La rémunération est-elle, du moins en partie, fonction d'indicateurs spécifiques ? Dans l'affirmative, ces indicateurs sont-ils aisément vérifiables (par exemple, à partir de données extérieures accessibles au public telles que le cours de l'action ou la croissance du chiffre d'affaires) ou bien dépendent-ils de données internes difficilement vérifiables ?

17. Contournement des contrôles sur le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants.

- La direction générale peut-elle passer outre les contrôles sur le dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants, notamment les contrôles des SI ? Par exemple, des dirigeants pourraient exercer des pressions sur le personnel administratif ou leurs assistants administratifs.

Relations avec les partenaires externes[9]

De nombreuses organisations externalisent les services relatifs à la rémunération et aux avantages, ainsi que les services de paie et de comptabilité. Si les audits des fournisseurs sont intégrés dans le plan d'audit, il faudra sans doute examiner certains des aspects évoqués ci-dessus.

La réputation de l'organisation risque d'être ternie lorsqu'elle participe à la politique de rémunération des partenaires commerciaux ou lorsque l'on présume qu'elle l'influence ou l'avalise. Par exemple, un dirigeant peut recevoir une rémunération en tant que représentant de l'organisation dans une entité partenaire. Si des accords de joint-venture ou de partenariat sont inclus dans le champ de l'audit, il convient de prendre en compte les considérations suivantes lors de l'élaboration du programme de travail de la mission.

Au sein de l'organisation :

- Est-ce que les contrats intègrent une « clause stipulant un droit à l'audit » et des impératifs de confidentialité ? Ont-ils été dûment autorisés ?
- Quels sont les critères de sélection des fournisseurs et ont-ils été respectés ? Comment mesure-t-on les performances d'un fournisseur et comment en rend-on compte ?
- Quelle proportion des honoraires versés à un fournisseur relève de services destinés à des dirigeants par rapport aux services rendus au reste du personnel ?

[9] Pour de plus amples informations, voir le Guide pratique de l'IIA, traduit par l'IFACI, L'audit des relations avec les partenaires externes.

- Comment le responsable du contrat ou du programme surveille-t-il les contrôles du fournisseur ?

Chez le prestataire de service :

- Les contrôles des SI sont-ils suffisants pour protéger les informations de l'organisation ? Les modèles de déclaration émanant des instances publiques ou réglementaires de normalisation des audits constituent une source d'information.
- Les rétributions aux dirigeants sont-elles exactes et complètes ? Sont-elles conformes à la politique de l'organisation ? Quelle est la procédure d'autorisation des changements ?
- Existe-t-il des preuves que l'organisation offre aux dirigeants des activités de loisirs (compte de frais fournisseurs et activités promotionnelles comme des tournois de golf, des excursions de pêche, des séjours en villégiature ou des cadeaux) ? Se conforment-elles à la politique des deux organisations ?
- La liste de clients du fournisseur fournit-elle des preuves de conflit d'intérêts potentiel ? C'est le cas, par exemple, si un membre du Conseil travaille pour une organisation qui est, elle aussi, cliente de ce fournisseur.

Les partenaires externes peuvent limiter l'accès à certains processus ou à certaines informations. L'audit interne pourra avoir besoin de faire appel à un tiers indépendant pour exécuter tout ou partie de la mission et donner une assurance.

Annexe A – Les différents types de rémunérations et d'avantages pour les dirigeants

Il existe de nombreux types de rémunérations et d'avantages, mais ceux qui sont présentés dans cette annexe sont généralement spécifiques aux dirigeants ou plus favorables que ceux reçus par le reste du personnel.

Afin de déterminer quels dispositifs relatifs à la rémunération et aux avantages des dirigeants inclure dans le champ de la mission, les auditeurs internes doivent prendre en compte les aspects des rémunérations et avantages spécifiques à l'organisation, les contrats de travail, la rémunération réglementée et la complexité de l'organisation.

Les membres de la famille peuvent également bénéficier d'avantages attribués au dirigeant. Certains avantages sont assimilés à du revenu imposable pour le bénéficiaire, et certains ne sont pas fiscalement déductibles par l'organisation (suivant la juridiction). Certaines rémunérations et certains avantages sont obligatoires, tandis que d'autres sont discrétionnaires (suivant la juridiction). Et, certaines formes d'avantages peuvent être considérées comme illégales dans certaines juridictions.

Si l'organisation propose un dispositif relatif à la rémunération et aux avantages des dirigeants à des sous-traitants, l'auditeur interne doit en examiner les éventuels impacts juridiques et déontologiques.

Rémunération

Avantages indirects : Forme de rémunération (souvent appelé « avantages sociaux ») accordée à la discrétion de l'employeur et non imposée par la loi. Au nombre des avantages indirects figurent les voitures de société ou les indemnités de transport, la mise à disposition d'une place de parking, l'accès à des salons réservés dans les aéroports et l'utilisation de jets d'entreprise. Ils sont souvent fonction du grade et peuvent aussi inclure un « droit de préemption » pour des billets pour assister à des événements, des ouvertures de postes, des places pour assister à des conférences, etc.

Commission : Rémunération prédéfinie versée en cas de réalisation d'un niveau de ventes spécifié (en nombre de pièces, en volume ou en valeur) ou de l'objectif d'un service commercial (par exemple, nombre de nouveaux clients envoyés par d'anciens clients satisfaits ou pénétration sur de nouveaux marchés).

Indemnité : Somme d'argent forfaitaire versée périodiquement visant à compenser de manière raisonnable les frais engagés par le salarié pour un type de dépenses particulier (par exemple, déplacement, logement ou habillement). Dès lors qu'il a reçu cette somme, le salarié peut l'utiliser comme bon lui semble.

Indemnités de départ : Rémunération versée par l'organisation à un salarié à son départ. Les indemnités peuvent prendre la forme d'un versement forfaitaire ou être payées sur une période donnée. Elles peuvent représenter une somme définie ou bien une proportion du salaire et être versées sous forme d'espèces, d'actions, de biens ou de services (par exemple, prestations de santé, services de reclassement, véhicules, bijoux, adhésion à un club et accès à des remises réservées au personnel). Ces indemnités sont généralement définies par la loi et par la politique de l'entreprise, laquelle est influencée par la jurisprudence (sentences du tribunal lors d'affaires de contestation des indemnités de départ). Les indemnités

accordées aux dirigeants et qui ont été convenues au préalable dans le contrat de travail sont souvent appelées parachutes dorés. Les dirigeants bénéficient généralement de programmes d'indemnités plus favorables que les autres employés.

Pension : Rémunération à un taux fixe ou variable, versée périodiquement à un ancien salarié éligible (ou à son ayant droit) qui a atteint l'âge de la retraite tel que préétabli ou qui est décédé. Les régimes de retraite sont souvent des régimes de pension à prestations définies ou à cotisations définies et, dans de nombreux pays, sont strictement réglementés. Les anciens salariés peuvent recevoir une pension à la fois de leur employeur et de l'État. Les régimes de retraite peuvent être combinés avec des dispositifs d'assurance investis dans des plans de retraite ou dans des fonds de prévoyance pour la protection sociale des salariés. Les dirigeants bénéficient généralement de plans de retraite améliorés qui leur accordent plus d'avantages qu'aux autres salariés. Une entreprise peut proposer différents types de plans de retraite (par exemple, éligible à un traitement fiscal préférentiel) ; ils devraient être tous revus pour déterminer les avantages accordés à un dirigeant.

Bonus : Rémunération versée pour avoir atteint un objectif spécifique. Les bonus peuvent être définis en fonction des objectifs à court ou à long terme d'une organisation, d'un département ou d'un individu. Ils sont généralement versés en une fois, puis doivent être gagnés à nouveau. Ils peuvent correspondre à une somme forfaitaire ou à une proportion du salaire, et peuvent être versés sous forme d'espèces, d'actions, d'options sur actions (*stock options*), de biens ou de services (par exemple, vacances, voitures, bijoux ou soins dans un spa). Les bonus qui reposent sur les objectifs de l'organisation peuvent recevoir différentes appellations : participation aux bénéfices, intéressement, tantièmes ou plan d'encouragement. Il existe également des plans de partage des économies (les économies réalisées sont reversées aux salariés) généralement sous forme d'une prime forfaitaire. Ils donnent une indication de la productivité, contrairement à la participation aux bénéfices, qui donne une indication de la rentabilité.

Récompenses[10] : Analogues à un bonus, mais le plus souvent utilisées pour saluer l'accomplissement d'objectifs individuels (par exemple, des objectifs de sécurité ou des années de service) ou encore des réalisations inattendues ou exceptionnelles. Les récompenses peuvent correspondre à une somme forfaitaire ou à une proportion du salaire et peuvent être versées sous forme d'espèces, d'actions, de bons cadeaux, de biens ou de services (par exemple, vacances, voitures, bijoux ou soins dans un spa).

Avantages

Adhésion à des clubs sportifs, culturels, de dégustation et de voyage : Remboursement ou paiement direct d'une adhésion, pour le salarié (et/ou sa famille) à un club de bien-être (gym, spa, piscine), un club sportif (golf, tennis, etc.), un club de loisirs (jeux, dîner, danse, etc.) ou à des salons privés de compagnie aérienne.

Assurance : Paiement de tout ou partie des primes d'assurance sur la vie, l'invalidité, la santé et les soins dentaires et d'assurance chômage, habitation, automobile, etc. L'organisation peut également choisir de s'auto-assurer et d'indemniser directement tous ces types de préjudices ou bien de rembourser les salariés de tout ou partie de ce qui est couvert par l'assurance ou de la franchise.

Cadeaux : Les cadeaux peuvent être de l'argent (espèces ou bons d'achats valables dans certains

[10] En Australie, la récompense est codifiée dans le cadre des accords de branche (avec les syndicats). Cependant, dans la plupart des organisations, une récompense.

magasins), des actions, des biens ou des services (par exemple, vacances, voitures, bijoux ou soins en spa) offerts aux employés. Lorsqu'un bien de l'entreprise qui est régulièrement utilisé par le salarié lui est offert au moment de son départ, c'est considéré comme un cadeau (par exemple, meuble de bureau, téléphone, ordinateur, outils, etc.).

Déménagement : Couvre les coûts associés au transfert d'un salarié vers un nouveau site. Les avantages découlent souvent du type de coûts couverts par le programme de déménagement. Sont ainsi compris des indemnités pour frais divers, des prêts pour l'achat de maison, une gratification associée à la signature d'un bail, des indemnités d'éloignement, le stockage des effets personnels restés sur place, des services de planification financière et fiscale, l'établissement de passeports, des formations en langues, des garanties de revenus pour le conjoint ou des services de placement du conjoint, la garantie du paiement des trajets de retour vers le site d'origine (visites à la famille), les frais de scolarité et la recherche d'établissements scolaires pour les enfants, l'entretien des installations de loisirs et des congés payés pour le déménagement.

Épargne et investissement : Programme visant à faciliter et à gérer l'épargne des salariés. De nombreuses entreprises choisissent de contribuer à ce type d'investissement.

Impôts : Paiement par l'organisation, pour le compte du salarié, de l'impôt sur le revenu, que ce soit en réglant directement l'État, en remboursant le salarié ou en augmentant les primes versées de manière à couvrir le coût estimé de l'impôt.

Indemnité de visite médicale : Indemnité permettant de régler, généralement à hauteur d'un certain montant, un examen de santé périodique.

Places pour des manifestations sportives ou culturelles : Places ou loges pour des manifestations sportives ou culturelles achetées dans l'intention d'utiliser ces billets pour recevoir des clients ou récompenser des salariés. L'utilisation de ces billets à des fins personnelles par les dirigeants, administrateurs et autres salariés est considérée comme un avantage.

Planification financière et de la retraite : Indemnité ou service qui aide le salarié à créer et à gérer un plan et un budget financiers personnalisés. Des services de comptabilité et de préparation des déclarations d'impôt, ainsi que des conseils en stratégie d'investissement et en fiscalité, peuvent également en faire partie.

Prêts : Prêt à taux d'intérêt faible ou nul accordé aux salariés en cas de déménagement, d'achat de parts de l'entreprise, de matériel informatique personnel, etc.

Reclassement : Services visant à aider les salariés dont le contrat est résilié à se préparer et à trouver un emploi ailleurs.

Services de sécurité : Services généralement fournis à la suite d'une évaluation des menaces, dans le cadre d'un programme de gestion des risques, mais auxquels peuvent également être associés des avantages personnels. Par exemple : gardes du corps, système d'alarme ou patrouilles au domicile des dirigeants, coffres-forts et abri de survie, cours d'autodéfense, etc. On parle également de programme de protection des dirigeants.

Transports : Transports que les salariés et/ou leur famille peuvent utiliser à des fins personnelles (c'est-à-dire pour lesquels on ne peut justifier aucun motif professionnel ou qui sont considérés comme personnels par la réglementation). Ces avantages revêtent de nombreuses formes, dont :

- Indemnités.

- Véhicule, lorsque l'organisation achète ou loue une voiture, un camion, etc. Une procédure de remboursement des frais d'utilisation accompagne souvent cet avantage.
- Véhicule avec chauffeur.
- Parking.
- Adhésion permettant d'accéder à des salons privés dans les aéroports.
- Cartes ou tickets de transports en commun.
- Transport entre le logement et le lieu de travail (par exemple en bus).
- Utilisation de l'avion, du train, du bateau de l'entreprise.
- Achat de billets d'avions ou de forfaits de vacances.
- Accumulation de points de fidélité sur des billets destinés à un déplacement professionnel, points que le salarié peut utiliser pour un voyage privé.

Utilisation personnelle : Utilisation à des fins personnelles et gratuitement des équipements et installations de l'entreprise, tels que l'hébergement, les restaurants, les hôtels, les complexes touristiques, les ordinateurs et outils de communication, les véhicules à but récréatif (par exemple, motoneiges, jet-skis, yachts), les salles de spectacles ou les appareils photos. L'utilisation à des fins personnelles et gratuitement des services de l'organisation constitue également un avantage. Ces services peuvent être des soins esthétiques, des services d'experts, la maintenance des installations et équipements, de la décoration, des livraisons et le recours au personnel de l'organisation dans le cadre d'une activité personnelle.

A PROPOS DE L'INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS

Fondé en 1941, The Institute of Internal Auditors (IIA) est une organisation professionnelle internationale dont le siège mondial se situe à Altamonte Springs, en Floride, aux États-Unis. L'Institute of Internal Auditors est la voix mondiale, une autorité reconnue, un leader incontesté et le principal défenseur de la profession d'auditeur interne. C'est également un acteur de premier plan pour la formation des auditeurs internes. Il est représenté en France par l'IFACI.

A PROPOS DES GUIDES PRATIQUES

Les guides pratiques détaillent la réalisation des activités d'audit interne. Ils contiennent des processus et des procédures, tels que les outils et techniques, les programmes et les approches pas-à-pas, et donnent des exemples de livrables. Les guides pratiques s'inscrivent dans le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne de l'Institute of Internal Auditors. Ces guides pratiques relèvent de la catégorie des dispositions fortement recommandées. La conformité à ces guides pratiques n'est donc pas obligatoire, mais fortement recommandée. Ces guides ont été officiellement révisés et approuvés par l'IIA.

Pour de plus amples informations sur les documents de référence proposés par l'Institute, vous pouvez consulter notre site Web, www.theiia.org.guidance ou www.ifaci.com.

AVERTISSEMENT

L'Institute of Internal Auditors publie ce document à titre informatif et pédagogique. Cette ligne directrice n'a pas vocation à apporter de réponses définitives à des cas précis, et doit uniquement servir de guide. L'Institute of Internal Auditors vous recommande de toujours solliciter un expert indépendant pour avoir un avis dans chaque situation. L'Institute dégage sa responsabilité pour les cas où des lecteurs se fieraient exclusivement à ce guide.

COPYRIGHT

Le copyright de ce guide pratique est détenu par l'Institute of Internal Auditors et par l'IFACI pour sa version française. Pour l'autorisation de reproduction, prière de contacter l'Institute of Internal Auditors à l'adresse guidance@theiia.org ou l'IFACI à l'adresse recherche@ifaci.com

The Institute of Internal Auditors
247 Maitland Avenue, Altamonte Springs, Florida 32701, États-Unis
Téléphone : +1 407 937 1100
Télécopie : 1 407 937 1101
Site Web : www.theiia.org
Courrier électronique : guidance@theiia.org

IFACI
98bis, Boulevard Haussman
75008 PARIS, France
Téléphone : 01 40 08 48 00
Fax : 01 40 08 48 20

Site Web : www.ifaci.com
Courrier électronique : recherche@ifaci.com