

PERTINENCE DES INFORMATIONS TRANSMISES AU CONSEIL : LE RÔLE DE L'AUDIT INTERNE



Le Conseil a l'immense responsabilité de veiller, au nom des actionnaires, à ce que l'organisation atteigne ses objectifs. Pour ce faire, il approuve la stratégie, surveille les aspects financiers, reste au fait des évolutions du marché et de la concurrence et garde un œil attentif sur les risques. Chaque année, les administrateurs doivent prendre des dizaines, voire des centaines de décisions cruciales et ils ne peuvent le faire que sur la base d'informations solides et fiables.

En effet, savoir qu'ils disposent d'informations complètes et exactes sur lesquelles fonder leurs délibérations rassure de nombreux administrateurs sur le fait que l'engagement de leur responsabilité et le risque d'allégations pour manquement à leurs obligations sont réduits. C'est pour cette raison que la sonnette d'alarme a été tirée dès la publication de l'enquête 2016-2017 de la *National Association of Corporate Directors* (NACD) sur la gouvernance des sociétés cotées. Cette dernière révèle en effet que les administrateurs ne sont pas satisfaits de la transparence des informations produites et transmises à leur endroit par le management.

Les résultats de l'enquête

L'enquête de la NACD a fait l'objet d'un article paru en décembre 2016 dans le *CGMA Magazine*. Ce dernier reprend deux statistiques qui mettent en évidence la défiance du Conseil envers les informations qu'il reçoit pour prendre ses décisions :

- Environ un tiers des répondants (32%) pensent que les indicateurs de performance qu'on leur fournit sont inadaptés pour évaluer les progrès réalisés. Le management tend à présenter au Conseil une version « édulcorée » ou superficielle de l'état de l'organisation, plutôt qu'un rapport honnête et détaillé des réussites et des enjeux.
- Ils sont environ le même nombre (30%) à considérer que les informations relatives à la stratégie qui leur sont communiquées sont insuffisantes. Les administrateurs ont certes besoin de résultats historiques pour alimenter leurs discussions stratégiques, mais ils ne peuvent pas s'y limiter. En effet, les informations prospectives, qui focalisent l'attention du Conseil sur l'avenir, sont également nécessaires.

Ces réponses indiquent que les conseils n'ont pas peur de prendre des décisions stratégiques audacieuses, ni d'entendre de mauvaises nouvelles ; mais cela leur est difficile en l'absence de transparence du management.

A 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 :
toner@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



Le rôle du Conseil dans l'obtention des informations dont il a besoin

Pour Leslie Murphy, administratrice dans plusieurs organisations et directrice générale de Murphy Consulting, il est de la responsabilité du Conseil de se procurer les informations nécessaires à l'exercice de ses fonctions : « Il incombe au Conseil d'expliquer clairement le type d'informations qu'il souhaite recevoir de la part du management. Si nous constatons un manque de transparence sur les sujets importants, c'est à nous de poser des questions spécifiques et d'être précis dans nos demandes ».

Ainsi, en explicitant la nature des informations qu'ils attendent au lieu d'accepter passivement ce qu'on leur envoie, les administrateurs adoptent une position proactive. Dans cet esprit, le Conseil a tout intérêt à avoir une discussion franche avec le directeur général pour lui faire part de ses attentes.

Ces dernières portent aussi bien sur les informations financières qu'extra-financières. Comme le prouve la création de l'*International Integrated Reporting Council* (IIRC), qui a développé un cadre de référence de reporting intégré, il existe un besoin « d'encourager la mise en place d'une gestion intégrée (*integrated thinking*) qui permette une meilleure compréhension des facteurs ayant un impact significatif sur la capacité d'une organisation à créer de la valeur au fil du temps ».

Pour l'IIRC, le reporting intégré permet aux organisations d'améliorer leur compréhension de la création de valeur, de renforcer la collaboration entre les départements concernés, de favoriser une prise de décision plus éclairée et de faciliter les relations avec les parties prenantes. Au-delà du bilan comptable, les conseils ont besoin d'informations qui leur offrent une vision qualitative de la performance de l'organisation. Si ces informations font défaut, c'est à eux d'en faire la demande.

Dès que le management sera en mesure de fournir au Conseil tout ce dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités, l'efficacité de ce dernier en sera améliorée et les actionnaires en tireront des bénéfices à long terme.

Le rôle de l'audit interne

L'audit interne tend à n'intervenir qu'à posteriori au niveau de la qualité des informations fournies au Conseil, en évaluant si les activités et décisions ont été mises en œuvre comme prévu. Et cette intervention contribue grandement à la réussite de l'organisation. Mais l'audit interne a aussi la possibilité d'agir au tout début du processus du Conseil. Il évalue le risque que le Conseil comprenne mal les enjeux opérationnels ou prenne des décisions erronées en raison de la qualité des informations mises à sa disposition. C'est encore rarement le cas.

C'est d'autant plus regrettable que, formés à l'approche systémique et aux processus de contrôle, les auditeurs internes peuvent aider à identifier en amont les risques et les enjeux et à concevoir, avec le juste équilibre, des processus, des dispositifs de contrôle et des modèles de reporting.

Le Conseil reçoit un flux régulier d'informations concernant les finances, les opérations, la performance, la conformité, le développement durable, les ventes, le capital humain, la cybersécurité et les SI, etc. qui lui servent à prendre des décisions stratégiques et financières, entre autres. Mais le Conseil a-t-il l'assurance que ces informations sont exactes et complètes ? Et qu'en est-il des biais ? Les dirigeants et le management sont rémunérés au regard de l'atteinte de résultats précis et sur la réalisation d'objectifs spécifiques. Se pourrait-il que, dans cette perspective, ils fournissent des informations biaisées au Conseil ? Il est clair que ces questions embarrassent certains administrateurs, comme l'ont démontré les statistiques du NACD.

Les rapports financiers ont tendance à susciter beaucoup d'attention au sein de l'organisation mais aussi en dehors par l'intermédiaire des auditeurs externes. Selon le secteur d'activité de l'entreprise, cette attention peut être amplifiée par des exigences de conformité réglementaire. Ces rapports sont généralement mieux accueillis compte tenu de l'examen approfondi auquel ils sont soumis, mais les autres rapports pouvant mettre en évidence des menaces imminentes ou des opportunités non exploitées, sont tout aussi importants.

Se poser les bonnes questions

Dans la mesure où les informations communiquées au Conseil sont censées l'aider à prendre des décisions productives, elles doivent non seulement être pertinentes, mais également l'inviter à se poser les bonnes questions. En voici quelques exemples :

- D'où viennent ces données ? Sont-elles à jour ? Sont-elles fiables ?
- Le rapport reflète-il les risques inhérents aux objectifs prévisionnels de l'organisation ? Décrit-il les mesures d'atténuation appropriées mises en place pour traiter les risques ?
- Le rapport fait-il le lien entre les informations passées et le débat sur les nouvelles tendances et opportunités ?
- Existe-t-il des rapports complémentaires pour illustrer plus en détails des points pertinents ? Ou le rapport précise-t-il où se procurer ces détails ?
- Les informations contenues dans le rapport sont-

elles valables pour tout le département/toute l'organisation ? La performance est-elle égale dans toutes les unités, ou certaines sont-elles plus performantes que d'autres ? Si tel est le cas, le rapport définit-il ce qui distingue les unités productives des moins productives ?

- Le rapport décrit-il la façon dont les activités participent à l'atteinte des objectifs de l'organisation énoncés dans la stratégie globale ?
- Dans quelle mesure les évolutions du marché et/ou les activités des concurrents sont-elles évoquées dans ce rapport ?
- Dans quelle mesure différents départements/unités ont-ils collaboré à la préparation de ce rapport ? Cette question permet de rendre compte de l'interaction requise entre les diverses activités concernées pour la réalisation d'un objectif.

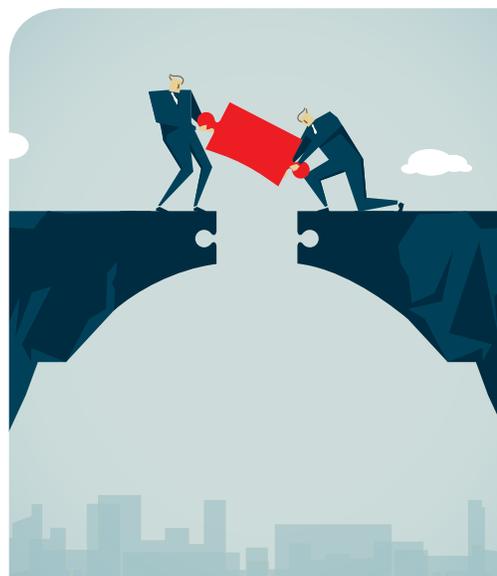
Adapté du « Performance Reporting to Boards: A Guide to Good Practice » du CIMA.

Il n'est pas question que les auditeurs internes passent en revue chaque rapport avant qu'il soit présenté au Conseil. Cette solution serait court-termiste et simpliste. L'approche à adopter est plus systémique et vise à créer une relation plus solide et ouverte entre le Conseil et l'audit interne. Lorsque les administrateurs ne sont pas sûrs d'avoir bien compris un aspect de l'activité ou pensent qu'il leur manque des informations pour prendre une décision avisée, ils devraient pouvoir tirer profit de leur relation avec l'audit interne et communiquer leurs préoccupations au responsable de l'audit interne, éventuellement par le biais du comité d'audit, qui peut les inscrire au plan d'audit.

Mais il faut être deux pour communiquer. Le responsable de l'audit interne doit également s'exprimer, solliciter des réunions régulières avec le Conseil et le comité d'audit pour connaître leur point de vue sur les principaux risques encourus par l'organisation. Ces informations amélioreront les activités d'évaluation des risques et permettront d'avoir un plan d'audit annuel reflétant un plus grand nombre de préoccupations.

La réussite de l'organisation dépend souvent des décisions prises par le Conseil et des lignes directrices fournies par ce dernier. Par exemple, aucune organisation n'engagerait un comptable pour ensuite lui refuser l'accès aux logiciels, aux procédures et aux informations dont il a besoin pour faire son métier. Le fait de ne pas donner aux administrateurs les informations essentielles pour diriger l'entreprise est tout aussi néfaste.

L'audit interne constitue une ressource indépendante et objective qui bénéficie d'une bonne compréhension des activités de l'organisation. Il est le seul à pouvoir proposer une vision proactive, à l'échelle de l'entreprise et fondée sur les risques qui portent sur les sujets les plus importants pour le Conseil et l'organisation. Si le Conseil doute de ses capacités à exercer ses fonctions, en raison de l'exactitude, de la pertinence et de la transparence des informations qu'il reçoit, il sera difficile de trouver un allié plus efficace que l'audit interne.



Sondage rapide

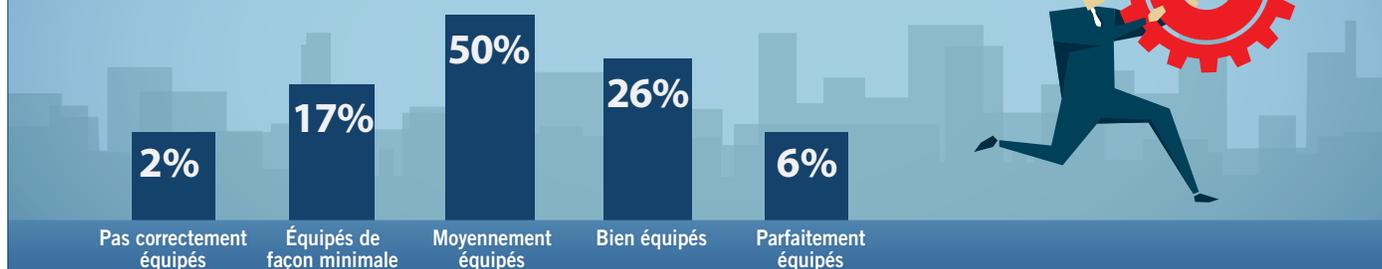
Dans quelle mesure l'audit interne s'engage-t-il à assurer l'exactitude et l'exhaustivité des informations fournies au Conseil ?

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

Visitez notre site à l'adresse www.theiia.org/toner pour répondre à la question et connaître les réponses des autres parties intéressées.

Résultats du sondage rapide :

Dans quelle mesure le responsable de l'audit interne et la fonction d'audit interne dans son ensemble, sont-ils bien équipés pour fonctionner de manière optimale ?



Source : Enquête Tone at the Top août 2017. Les résultats ne sont pas égaux à 100 après