

COVID-19 : optimiser la valeur de la gouvernance

En période de crise, comment le conseil d'administration peut-il exercer au mieux son rôle essentiel de supervision ? Une question qui taraude de nombreux administrateurs, compte tenu des multiples bouleversements qui frappent les organisations à l'heure actuelle. Du fait de cette pandémie tenace qui semble chaque jour se ramifier davantage, ces dernières se retrouvent plongées dans un contexte de risque inédit par son ampleur et sa complexité. Quant aux incertitudes émergeant dans d'autres domaines, la liste ne fait que s'allonger, avec entre autres les nouvelles technologies qui chamboulent la conduite des affaires, et de nouvelles exigences des actionnaires sur plusieurs fronts.

Les enjeux ESG sur le devant de la scène

Surtout, ces deux dernières années ont mis en lumière la nécessité pour le conseil d'administration de s'intéresser de près aux sujets « ESG », c'est-à-dire aux questions d'ordre environnemental, social et de gouvernance. Parce qu'ils ciblent l'impact que les organisations ont sur le monde qui les entoure, ces sujets invitent à de nouvelles réflexions reposant sur des critères autres que les traditionnels aspects financiers. « Cette vaste catégorie de risque englobe des sujets mouvants, souvent caractérisés par des facteurs difficiles à évaluer objectivement, comme l'inclusion, l'éthique, la culture interne et la démarche de développement durable », peut-on lire dans un livre blanc de l'IIA intitulé *Internal Audit's Role in ESG Reporting*.

Actionnaires et régulateurs de tout poil s'emparent aujourd'hui de ces sujets. Après avoir mené une consultation publique sur la déclaration d'informations en lien avec le changement climatique, la U.S. Securities and Exchange Commission est en train de rédiger un projet de règlement à ce sujet¹. Selon un rapport de la National Association of Corporate Directors, près de 80 % des sociétés cotées voient leur conseil d'administration s'intéresser d'une manière ou d'une autre aux questions ESG, notamment pour tisser des



liens avec la stratégie et les risques². Plus tôt dans l'année, un sondage de KPMG a montré que « les dirigeants sont nettement plus nombreux à prendre résolument position sur des questions sociales soulevées de longue date et devenues particulièrement saillantes avec la pandémie ». Un intérêt qui, à en croire les chiffres, ne devrait pas retomber³. Le monde de l'investissement lui aussi évolue. D'après un rapport de JPMorgan Chase & Co., la pandémie pourrait constituer un tournant majeur pour l'investissement ESG à long terme. En effet, 71 % des investisseurs pensent qu'il est « plutôt probable », « probable », voire « très probable » qu'un « risque à probabilité faible et à impact élevé, comme le COVID-19, suscite une prise de conscience mondiale suivie d'actions » quant à la nécessité d'agir face à des risques comme le changement climatique ou le recul de la biodiversité⁴.

Audit interne et ESG

Confrontés dans leur rôle de gouvernance à un déluge de données ESG, les administrateurs ont la possibilité de se tourner vers la fonction d'audit interne pour bénéficier d'une assurance, de conseils et d'informations, d'autant que celle-ci est déjà prête à assumer une telle responsabilité. « Bien qu'un audit indépendant des déclarations ESG ne soit pas pour l'heure obligatoire, l'audit interne est de plus en plus sollicité pour évaluer le cadre de contrôle interne sous-jacent, apporter sa caution aux informations mises à la disposition du grand public, et valider l'exhaustivité et

Axé autour de six grands principes, ce modèle encourage l'organisation à réfléchir aux rôles qui garantissent une gouvernance efficace, gage de son succès. Il définit les relations entre l'organe de gouvernance et le management, entre le management et l'audit interne, et entre l'audit interne et l'organe de gouvernance. Il précise que l'audit interne est indépendant du management et directement rattaché à l'organe de gouvernance. Enfin, il souligne que la gouvernance doit reposer sur des structures et des processus appropriés permettant :

- à l'organe de gouvernance d'assumer son devoir de rendre compte vis-à-vis des parties prenantes quant à la surveillance de l'organisation, avec intégrité, leadership et transparence ;
- au management de mener les actions nécessaires (y compris en matière de gestion des risques) pour réaliser les objectifs de l'organisation, grâce à une prise de décision fondée sur les risques et aux ressources à disposition ;
- à une fonction d'audit interne indépendante de fournir une assurance et des conseils visant à apporter clarté et confiance et à promouvoir et favoriser l'amélioration continue, via une démarche d'investigation rigoureuse et une communication constructive¹⁰.

Assurance objective, éclairages et conseils

Pour le conseil d'administration comme pour l'organisation, le chemin est donc déjà tout tracé. Hélas, en ce qui concerne l'amélioration de la gouvernance, il semblerait qu'une certaine lassitude se fasse sentir, à en croire les résultats en avant-première du nouvel American Corporate Governance Index. Le rapport 2021, dont la sortie est prévue pour janvier 2022, montre en effet que le rythme des améliorations en matière de gouvernance a ralenti entre 2020 et 2021, voire que la qualité de cette dernière a baissé l'an passé. Ce baromètre de la santé de la gouvernance dans les sociétés cotées est une production conjointe de l'IIA et du Neel Corporate Governance Center de l'Université du Tennessee.

Toutefois, les conseils d'administration qui accordent une attention particulière à la gouvernance seront nettement mieux armés pour faire face aux éventuels défis, quels qu'ils soient. Une chose est sûre : pour garantir une gouvernance solide en matière ESG, et efficace dans son ensemble, il faut que les principaux acteurs soient sur la même longueur d'onde. Pour les enjeux ESG comme pour tous les autres domaines de risque, l'audit interne est bien placé pour aider l'organe de gouvernance et le management en leur apportant une assurance objective, des éclairages et des conseils.

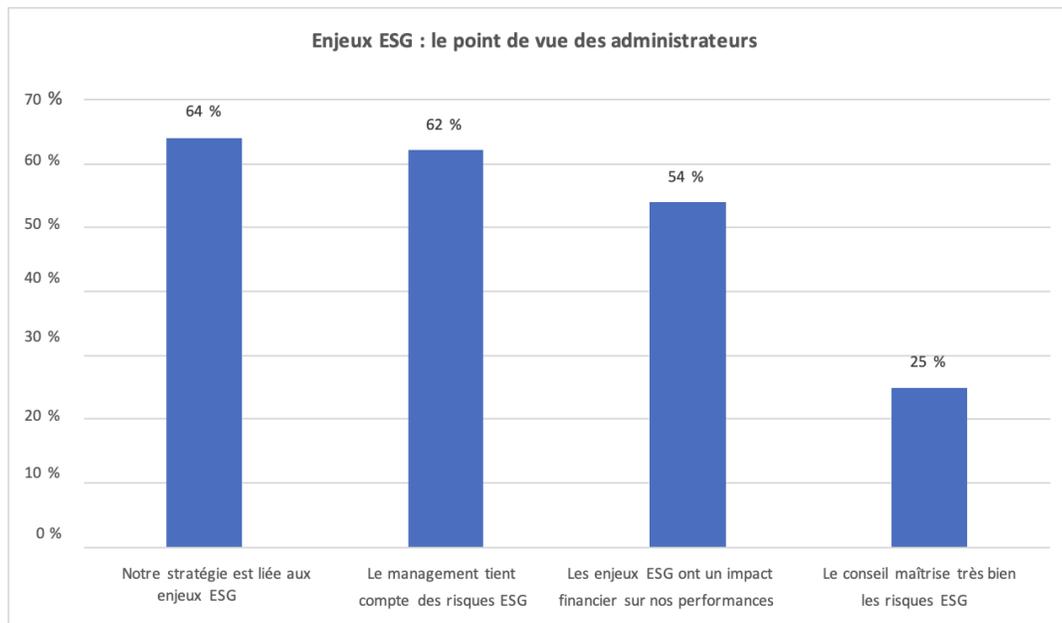


Figure 1 – Source : Enquête annuelle de PwC auprès des administrateurs de sociétés, édition 2021

À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 200 000 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 149
Lake Mary, FL 32746 USA

Abonnements gratuits

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

Avis des lecteurs

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

l'exactitude des informations utilisées », peut-on lire dans un article destiné au marché Nord-Américain et rédigé par Deloitte⁵. D'après une étude du Center for Audit Quality, 95 % des entreprises du S&P 500 publient des informations ESG détaillées⁶.

Quel que soit le niveau de déclaration de l'organisation ou les précisions exigées par le conseil d'administration, une revue exhaustive, objective et indépendante réalisée par l'audit interne ne peut qu'être un plus, car, loin de se limiter au rapport de développement durable, l'assurance fournie peut aussi porter sur tous les aspects de la gestion des risques ESG. Un tel apport sera particulièrement précieux pour les administrateurs peu habitués à gérer ces problématiques. En effet, 75 % des administrateurs interrogés dans l'enquête annuelle de PwC en 2021 estiment que le conseil où ils siègent ne possède qu'une faible compréhension de ce type de risques (cf. Figure 1).

D'après le livre blanc de l'IIA, une approche holistique, englobant non seulement les stratégies et indicateurs financiers mais aussi les critères ESG, est jugée indispensable pour la création de valeur à long terme. Puisqu'il connaît l'organisation sous toutes ses coutures, l'audit interne est capable d'en cerner les politiques, les dispositifs de contrôle et les responsabilités, et d'adopter une approche intégrée tenant compte de sa stratégie et de son appétence pour le risque.

L'organisation peut donc faire appel à l'audit interne pour qu'il :

- mène une revue indépendante et objective de l'efficacité des évaluations de risques ESG, des modalités de traitement et des dispositifs de contrôle, revue qui aiguillera le conseil d'administration dans sa prise de décision ;
- effectue une veille réglementaire dans certains territoires ou pays étrangers, et fasse régulièrement le point sur le degré de conformité de l'organisation ;
- l'aide à répondre aux sollicitations de diverses parties prenantes (investisseurs, banques, clients, partenaires commerciaux, etc.)⁷.

L'important, c'est la gouvernance

Que les administrateurs inquiets des nombreux obstacles qui se dressent sur leur chemin se rassurent : une gouvernance saine, telle est la clé pour affronter les enjeux, y compris ESG, qui se présentent au conseil d'administration et à l'organisation. La gouvernance désigne généralement les modalités de pilotage et de gestion d'une organisation, ainsi que l'ensemble des règles, pratiques, procédures et contrôles destinés à assurer l'atteinte de ses objectifs.

Il est encourageant de voir que la gouvernance reste une priorité pour les administrateurs et les cadres dirigeants. Dans le rapport *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk* de l'IIA, 78 % des administrateurs, des hauts dirigeants et des responsables d'audit interne y voient en effet un domaine de risque particulièrement pertinent⁸.

Entre autres outils à sa disposition, l'organisation peut s'aider du *Modèle des Trois Lignes de l'IIA* pour identifier des structures, concevoir des procédures et attribuer des responsabilités, afin de servir ses objectifs mais aussi de s'assurer une gouvernance robuste et une gestion des risques solide⁹.

QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » La stratégie et les objectifs de l'organisation sont-ils toujours pertinents au vu des bouleversements survenus l'an passé ?
- » Le conseil d'administration a-t-il réévalué les risques critiques pour la mission de l'organisation du fait de la pandémie ?
- » Le conseil d'administration dispose-t-il des informations ou de l'expertise nécessaire(s) pour évaluer les risques ESG ?
- » Quelles approches de bonne gouvernance ont été les plus efficaces ces deux dernières années ?



- 1 « *SEC Response to Climate and ESG Risks and Opportunities* », Securities and Exchange Commission, mars 2021.
- 2 *2019-2020 NACD Public Company Governance Survey*, NACD, 2019.
- 3 « *Sustaining ESG momentum in post-pandemic world* », KPMG, 20 mars 2021.
- 4 « *Why COVID-19 Could Prove to Be a Major Turning Point for ESG Investing* », JPMorgan Chase & Co., 1^{er} juillet 2020.
- 5 « *ESG and the Role of Internal Audit* », *Wall Street Journal CFO Journal*, 29 septembre 2021.
- 6 *S&P 500 and ESG Reporting*, Center for Audit Quality, 9 août 2021.
- 7 « *Internal audit has pivotal role in ESG reporting* », Ken Tysiak, *Journal of Accountancy*, 7 juillet 2021.
- 8 *OnRisk 2022: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, The Institute of Internal Auditors, 2021.
- 9 *Le Modèle des Trois Lignes de l'IIA*, The Institute of Internal Auditors, 2020.
- 10 *Le Modèle des Trois Lignes de l'IIA*, The Institute of Internal Auditors, 2020.



Sondage rapide

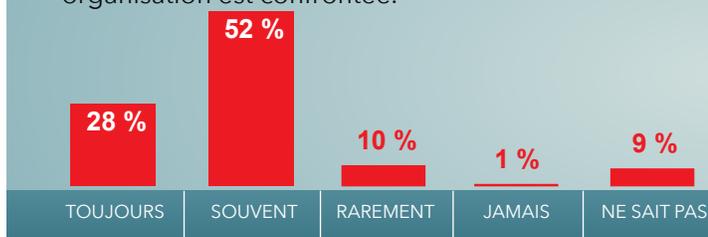
La gouvernance de votre organisation est-elle suffisamment robuste pour gérer les nouveaux risques, par exemple les enjeux ESG ?

- Oui, tout à fait.
- Ce n'est pas toujours simple, mais on y arrive.
- Nous ne parvenons pas à gérer correctement les nouveaux risques.
- Je ne sais pas.

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

RÉSULTATS DU SONDAGE RAPIDE

Notre conseil d'administration et la direction générale ont la même appréciation du degré de pertinence des risques auxquels notre organisation est confrontée.



Source : Tone at the Top | Sondage du numéro d'octobre 2021



Copyright © 2021 de The Institute of Internal Auditors, Inc. Tous droits réservés.