

## Exploiter la valeur de l'assurance indépendante

Parce qu'il connaît l'organisation de A à Z, l'audit interne apporte aux administrateurs un point de vue irremplaçable sur l'efficacité et l'efficience des processus de gouvernance, de gestion des risques et de contrôle interne. Et bien souvent, son expertise s'étend bien au-delà des simples problématiques de conformité.

Suspectant des malversations au sein de la société WorldCom, Cynthia Cooper, alors vice-présidente audit interne, a passé plusieurs nuits blanches à épilucher les comptes, aidée de ses collaborateurs, afin de repérer les extournes pratiquées par le directeur financier de la société dans le but d'améliorer les chiffres. Les auditeurs internes sont allés jusqu'à faire développer un programme spécifique pour retracer et vérifier les écritures comptables<sup>1</sup>. À la suite de la révélation de cette fraude, s'élevant à 11 milliards de dollars, WorldCom a fini par déclarer faillite en 2002.<sup>2</sup>

En 2018, une attaque par ransomware (rançongiciel) a provoqué la coupure de plusieurs pans du réseau informatique de la ville d'Atlanta. Cette attaque aurait pu être évitée si la ville avait prêté attention aux avertissements du département d'audit interne concernant son degré d'exposition élevé aux risques informatiques mais, malheureusement, la municipalité n'a pas été assez suffisamment réactive.<sup>3</sup>

Ce sont là deux exemples très concrets de défaillances et de vulnérabilités en matière de gestion des risques qui ont pu être mises en évidence grâce à une fonction d'assurance objective, indépendante du management. Néanmoins, ces affaires très médiatisées ne disent pas tout, loin de là, de la valeur que peut représenter une assurance objective.



D'après l'Institute of Internal Auditors (IIA) : « L'audit interne ne doit pas se contenter de présenter des résultats d'audit. Son rôle doit en effet aller bien au-delà en ce qu'il doit inciter les dirigeants et les administrateurs à réfléchir aux défis auxquels leur entreprise est confrontée et à contribuer à l'élaboration de stratégies de gestion des risques. »<sup>4</sup> (Pour mieux visualiser l'évolution du rôle de l'audit interne et son périmètre d'action actuel, voir la Figure 1 : Évolution des fonctions de l'audit interne.)

Il n'est pas simple de trouver les bons indicateurs pour rendre compte de la véritable valeur ajoutée d'une assurance objective, indépendante et qualifiée. Bien souvent, malheureusement, elle ne devient évidente que lorsque l'opinion de l'audit interne est négligée, éludée, voire ignorée, comme ce fut le cas pour WorldCom et Atlanta.

## 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

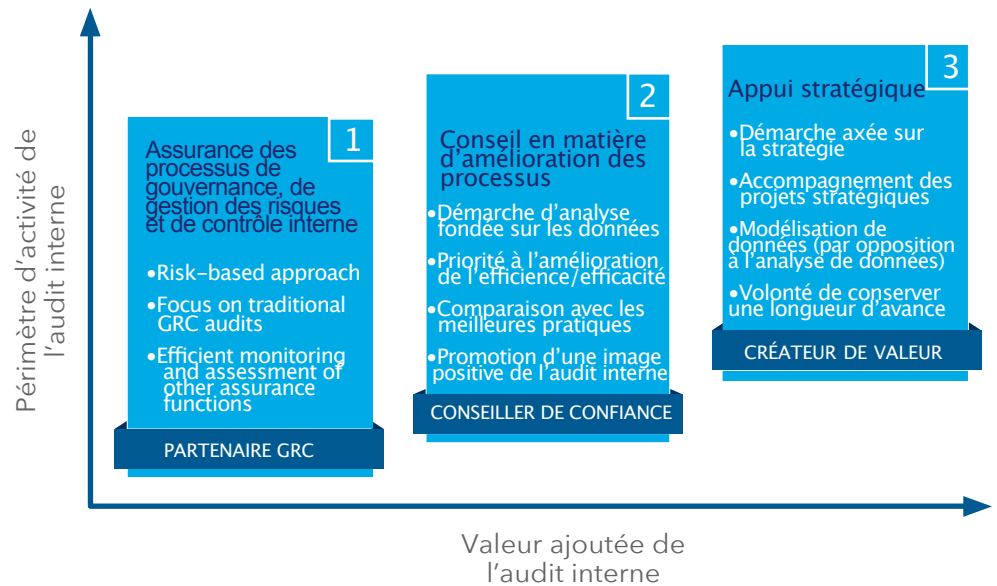
## Abonnements gratuits

Consultez le site [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) pour vous abonner gratuitement.

## Avis des lecteurs

Envoyez toutes vos questions et observations à l'adresse : [Tone@theiia.org](mailto:Tone@theiia.org).

Figure 1 : Évolution des fonctions de l'audit interne



Source : *Defining, Measuring, and Communicating the Value of Internal Audit, IIA.*

Pour bien saisir le rôle que l'audit interne peut - et devrait - jouer, il est utile de se demander ce qu'il arrive lorsque les administrateurs n'exploitent pas son plein potentiel. En premier lieu, ces derniers devraient s'efforcer d'établir et d'adopter des principes directeurs permettant de garantir une collaboration efficace entre le conseil d'administration, le management et l'audit interne.

## Des erreurs évitables

**En l'absence d'une collaboration proactive avec le responsable d'audit interne,** le conseil d'administration s'expose à un certain nombre d'erreurs fréquentes qui pourraient pourtant être évitées :

Connaître les limites de l'assurance négative. Certains conseils d'administration n'ont pas conscience de tous les risques auxquels leur organisation est exposée parce qu'ils se fient à ce que l'on appelle l'« assurance négative ». En d'autres termes, ils partent du principe que s'ils n'ont pas été alertés d'un éventuel problème, c'est que tout va bien.

Malheureusement, la jurisprudence a établi que les administrateurs pouvaient être tenus pour responsables de défaillances dans la gestion des risques y compris s'ils n'en n'avaient pas connaissance. En vertu de la décision Caremark, il appartient aux administrateurs de s'assurer, en toute bonne foi, que leur entreprise dispose d'un système d'information et de reporting adéquat.

## QUESTIONS POUR LES ADMINISTRATEURS

- » Les activités de l'audit interne sont-elles cohérentes avec les objectifs stratégiques de l'entreprise ?
- » Le responsable d'audit interne est-il fonctionnellement rattaché au comité d'audit, au conseil d'administration ou à tout autre organe de gouvernance compétent ? Est-il rattaché à la direction générale (CEO) sur le plan administratif ? Est-il nécessaire de modifier les rattachements hiérarchiques existants ?
- » Le conseil d'administration s'efforce-t-il de demander l'opinion du responsable d'audit interne et de faire régulièrement le point avec lui ?
- » Le conseil d'administration est-il destinataire d'une évaluation approfondie des processus de gouvernance (incluant la gestion des risques) ?
- » Le conseil d'administration sollicite-t-il l'audit interne pour obtenir des conseils stratégiques et des pistes d'amélioration ?
- » Le conseil d'administration a-t-il fixé des attentes particulières quant à la valeur et à l'étendue de la contribution qu'il attend de la part de l'audit interne ?



En 2019, une autre décision majeure, *Marchand v. Barnhill*, a confirmé que « le fait de ne pas avoir conscience de l'inefficacité du processus de gestion des risques ne constituait nullement un motif de défense opposable dans le cadre d'une action mettant en cause la responsabilité du conseil d'administration », en particulier dans un domaine considéré comme « essentiel au regard de sa mission »<sup>5</sup>. Dans cette affaire, une épidémie de listériose s'était déclenchée chez un fabricant de glaces. Selon l'accusation, le conseil d'administration n'avait pas exercé une surveillance adéquate des risques liés à la sécurité alimentaire (conformément à la réglementation en vigueur), alors qu'il s'agissait d'un aspect essentiel de la mission de l'entreprise. Outre les affaires de ce type, impliquant un non-respect de la réglementation, les juridictions américaines ont récemment rejeté plusieurs requêtes visant l'abandon de plaintes mettant en cause la responsabilité du conseil d'administration en matière de contrôle de la bonne présentation des informations financières, une préoccupation pour toutes les organisations<sup>6</sup>.

Comme souligné dans un article publié en 2019 dans la revue *Internal Auditor*, « la décision *Marchand* et les implications corollaires de la décision *Caremark* ne sont jamais que l'une des pressions toujours plus nombreuses qui pèsent sur les conseils d'administration s'agissant de leurs obligations de surveillance. Plus la liste des défaillances et des scandales de gouvernance s'allonge, plus les régulateurs, les investisseurs et le grand public exigent un renforcement de ces obligations et du devoir de rendre compte ».

**Le risque lié à l'insuffisance d'information.** Le rapport *OnRisk 2021* de l'IIA - une enquête menée auprès d'administrateurs, de membres du management et d'auditeurs internes sur des problématiques clés relevant de la gestion des risques - recense « l'information du conseil d'administration » parmi les 11 risques principaux auxquels les organisations devraient être exposées dans l'année<sup>7</sup>. Autrement dit, le conseil d'administration s'assure-t-il que les informations qui lui sont communiquées sont exhaustives, transparentes, exactes, pertinentes et transmises au moment opportun ? Les conseils d'administration sont donc invités à améliorer la communication afin que leur soient transmises, dans les meilleurs délais, des informations plus transparentes et exhaustives, notamment en ce qui concerne les risques majeurs.

Le conseil d'administration devrait en particulier améliorer ses échanges avec l'audit interne. Dans le rapport *OnRisk 2021*, il est précisé : « à l'heure où les entreprises font face à des menaces identifiées et émergentes dans divers domaines tels que les nouvelles technologies, la géopolitique, la cybersécurité ou encore l'innovation de rupture, une fonction d'audit interne robuste peut s'avérer un allié indispensable. »

Il est recommandé aux administrateurs de se concerter avec le management et le responsable d'audit interne pour fixer le niveau de détail et la clarté des informations qu'ils souhaitent recevoir, et de signaler si celles-ci sont trop détaillées, au point de masquer des éléments essentiels. Les responsables d'audit interne peuvent aussi être sollicités pour évaluer objectivement les informations fournies au conseil d'administration.

**L'hypothèse de l'entente entre le management et le responsable d'audit interne.** Certains conseils d'administration ne sollicitent pas systématiquement l'avis ou les informations de l'audit interne car ils partent du principe que le responsable d'audit interne est globalement d'accord avec ce que le management leur dit. Une telle hypothèse peut entraîner de sérieuses méprises. En évaluant le degré de pertinence des risques identifiés dans le rapport *OnRisk 2021*, l'IIA a constaté que les administrateurs et les responsables d'audit interne étaient largement d'accord sur le degré de pertinence de certains risques organisationnels, tandis que le management leur accordait moins d'importance.

D'où cette mise en garde : « l'écart de perception du degré de pertinence des risques entre le management et le conseil d'administration est tout sauf anecdotique. » En effet : « soit le management pêche par excès de confiance en ce qui concerne le risque de gouvernance de l'organisation, soit il ignore l'appréciation que les administrateurs ont de la situation. »

**Un manque de détachement par rapport au management.** Autre raison pour laquelle ces risques ne sont pas toujours abordés : le conseil d'administration ne confronte pas suffisamment le management et prend les informations qui lui sont communiquées pour argent comptant. Dans l'édition 2020 de l'*American Corporate Governance Index de l'IIA*, les auditeurs internes évaluent à 68 seulement la capacité des administrateurs à se renseigner sur l'exactitude et l'exhaustivité des informations qui leur sont présentées. Selon un tiers des auditeurs internes, les administrateurs n'objecteraient pas si la direction générale affichait la volonté de différer la communication d'une mauvaise nouvelle. Les auditeurs internes ont en outre attribué un passable « C » à la capacité des administrateurs à soutenir un point de vue différent de celui de la direction générale.

# Le Modèle des Trois Lignes

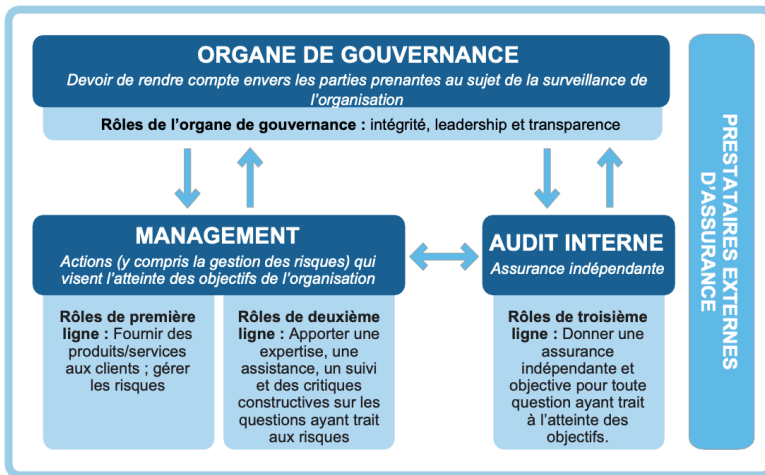
**Les administrateurs peuvent faire en sorte que leur organisation exploite au maximum le potentiel de l'audit interne en suivant les recommandations** du Modèle des Trois Lignes de l'IIA publié en 2020. Ce Modèle vise à aider les organisations à identifier les structures et processus optimaux pour renforcer leurs dispositifs de gouvernance et de gestion des risques (voir Figure 2).

Il précise les rôles respectifs de l'organe de gouvernance, du management et de l'audit interne :<sup>8</sup>

- Organe de gouvernance : assumer son devoir de rendre compte vis-à-vis des parties prenantes quant à la surveillance de l'organisation, avec intégrité, leadership et transparence ;
- Management : 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 ;
- Fonction d'audit interne indépendante : 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 constructive<sup>9</sup>.

Selon le rapport *OnRisk 2021* : « *En établissant clairement qui doit assumer un devoir de rendre compte, qui doit mener des actions et qui doit fournir une assurance, le Modèle [des Trois Lignes] donne des orientations fondamentales quant à l'assurance et à la valeur ajoutée de "l'amélioration continue via une démarche d'investigation rigoureuse et une communication constructive" qu'une fonction d'audit interne indépendante est capable d'apporter.* » Le rapport fait néanmoins le constat suivant : « *La plupart des dirigeants estiment recevoir un niveau d'assurance satisfaisant, quelle qu'en soit la source. Mais cette tendance au "laisser faire" occulte la valeur ajoutée d'une assurance indépendante.* »

Figure 2 : Le Modèle des Trois Lignes



## Sondage rapide

Qui le conseil d'administration sollicite-t-il en priorité pour obtenir une assurance concernant l'efficacité des processus de gestion des risques et de contrôle interne ?

- La direction générale
- L'audit externe
- L'audit interne
- Autre
- Je ne sais pas

Rendez-vous sur [www.theiia.org/Tone](http://www.theiia.org/Tone) pour répondre à cette question et connaître les réponses des autres.

## Exploiter la valeur ajoutée de l'audit interne

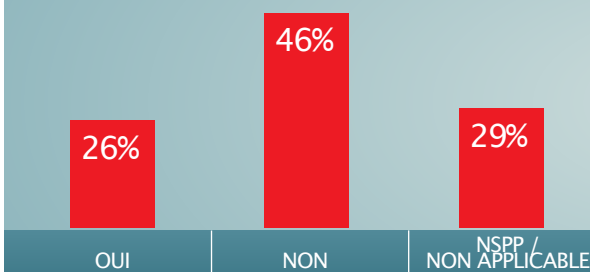
Les organisations et leurs organes de gouvernance sont confrontés à des complexités de plus en plus grandes. Face à ces défis et aux risques qu'elles véhiculent, les administrateurs peuvent exploiter la valeur ajoutée de l'audit interne en sollicitant son savoir et ses points de vue pour prendre de meilleures décisions en matière de gouvernance, de contrôle interne et de gestion des risques.

- <sup>1</sup> *Extraordinary Circumstances: An Interview with Cynthia Cooper*, Dick Carozza, *Fraud Magazine*, mars/avril 2008.
- <sup>2</sup> *Bernard Ebbers, ex-CEO convicted in WorldCom scandal, dies*, CNBC, 3 février 2020.
- <sup>3</sup> *What Happens When Internal Audit Is Ignored? It Happens Too Often*, Richard Chambers, *Internal Auditor*, 26 août 2019.
- <sup>4</sup> *Insight: Delivering Value to Stakeholders*, Fondation de la recherche de l'IIA, 2011.

- <sup>5</sup> *Blue Bell Blues: Growing case law affirms board liability*, Jim Pelletier, *Internal Auditor*, 8 octobre 2019.
- <sup>6</sup> *2021 Governance Outlook: Projections on Emerging Board Matters*, National Association of Corporate Directors, 2020.
- <sup>7</sup> *OnRisk 2021: A Guide to Understanding, Aligning, and Optimizing Risk*, IIA, 2020.
- <sup>8</sup> *Le Modèle des Trois Lignes de l'IIA : Version 2020 des Trois Lignes de Maîtrise*, IIA, 2020.
- <sup>9</sup> Ibid.

## RÉSULTATS DU SONDRAGE RAPIDE

Votre conseil d'administration (ou équivalent) a-t-il une stratégie définie en matière de DEI ?



Source: Tone at the Top sondage du numéro d'Avril 2021

