

— TONE — at the — TOP[®]



POWERED BY

AUDIT EXECUTIVE[™]
CENTER

Numéro 80 | Février 2017

Fournir aux directions générales, aux conseils d'administration et aux comités d'audit des informations concises sur des sujets relatifs à la gouvernance.

RÉMUNERATION DES CADRES DIRIGEANTS: LA REVUE S'AVÈRE PAYANTE

La rémunération des cadres dirigeants a toujours été un sujet brûlant. Aux Etats-Unis, la Securities and Exchange Commission (SEC) exige « une divulgation d'informations claires, concises et compréhensibles sur la rémunération versée aux directeurs généraux, aux directeurs financiers et à certains autres cadres dirigeants des organisations publiques ». Bien qu'une telle divulgation confère davantage de transparence, elle n'est pas sans générer de nouvelles sources d'inquiétudes chez les actionnaires et les employés : Pourquoi le directeur général bénéficie d'une prime très élevée alors que la performance de l'entreprise baisse ? Pourquoi l'écart entre les rémunérations des dirigeants et les salaires des employés est-il si important ?

De telles préoccupations constituent des risques pour l'organisation et méritent, par conséquent, toute l'attention de l'audit interne. Pourtant, la rémunération des dirigeants ne figure pas en tête de liste des domaines à auditer pour de nombreux auditeurs internes. Dans l'édition 2015 du CBOK (Common Body of Knowledge) réalisée par l'IIA, près de 70% des répondants ont déclaré ne consacrer que peu ou pas d'efforts à l'évaluation de la rémunération des dirigeants. Parmi les raisons évoquées figure l'extrême sensibilité entourant le sujet et le risque potentiel de carrière qu'implique un examen, et éventuellement, la remise en question de la rémunération de son supérieur hiérarchique.

Selon Moody's Investor Services, une rémunération excessive des cadres dirigeants peut être un indicateur de la faiblesse du Conseil et d'un processus de prise de décision inadéquat. Par conséquent, l'exercice, pourtant nécessaire, qui consiste à évaluer les rémunérations des dirigeants peut s'avérer compliqué pour les auditeurs internes.



À propos de l'IIA

The Institute of Internal Auditors Inc. (IIA) est une association professionnelle qui compte plus de 185 000 membres répartis dans plus de 170 pays et territoires à travers le monde. Porte-parole mondiale 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.

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

Réalisation d'un audit

Comme c'est le cas pour la plupart des audits, les façons d'évaluer la rémunération des dirigeants sont nombreuses. Selon Steven Jameson, vice-président exécutif et responsable de l'audit interne et de la gestion des risques, pour la Community Trust Bank, cette évaluation n'est pas isolée ou réalisée de manière distincte, elle est intégrée à une série de plusieurs audits ou revues internes. « Nous effectuons un audit des ressources humaines, y compris de la paie, au moins tous les deux ans, parfois plus souvent, si notre évaluation des risques fait apparaître des changements ou des facteurs qui rendent nécessaire la réalisation d'un audit supplémentaire », déclare-t-il. « La rémunération des dirigeants et des autres avantages, comme les options de souscription d'actions et l'attribution d'actions gratuites, font l'objet d'un audit comme de l'ensemble de la rémunération des employés, dans le cadre des audits périodiques des RH. La banque complète ces audits en élaborant des rapports trimestriels sur les tests et le suivi de dépenses, des relevés des cartes de crédit de l'entreprise et des comptes bancaires de tous les employés, y compris des dirigeants.



La flexibilité et l'adaptabilité sont des éléments importants d'un processus d'audit de la rémunération des cadres dirigeants. Parfois, les événements totalement externes à l'organisation peuvent inciter à actualiser un audit avant sa date d'échéance prévue ou à rechercher de nouvelles données en adoptant un point de vue différent. Steven Jameson a déclaré que les récents problèmes rencontrés par Wells Fargo en matière de rémunération incitative ont amené sa banque à effectuer une revue spécifique de l'ensemble de ses programmes d'incitation « juste pour être sûr que rien ne nous a échappé lors des audits précédents ». Cette revue vient s'ajouter aux évaluations des programmes d'incitation de la banque effectuées précédemment (prêts commerciaux, prêts à tempérament, dépôts/nouveaux comptes, services fiduciaires, prêts indirects, etc.).

Sondage Rapide

Quelle est l'étendue de l'activité de votre service d'audit interne liée aux évaluations de la rémunération des cadres dirigeants ?

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

Dans quels cas les audits ne sont pas encouragés

Alors que Jameson déclare que l'équipe de direction de sa banque est très favorable aux contrôles internes rigoureux et donne l'exemple en se montrant coopérative lors des audits de rémunération, toutes les entreprises ne voient pas la démarche d'un si bon œil.

Selon Eleanor Bloxham, directrice générale de Value Alliance and Corporate Governance Alliance, les raisons de cette résistance peuvent être très variées.

« Les membres du conseil d'administration et du comité d'audit qui ne se sentent pas à l'aise dans leur rôle peuvent s'opposer à un audit approfondi », a-t-elle dit. « De même, pour les membres du conseil d'administration et du comité d'audit qui agissent de concert avec le management. Certains peuvent simplement ne pas comprendre leur responsabilité s'agissant de l'intégrité du processus de rémunération des cadres dirigeants ».

L'importance du risque lié à la rémunération des dirigeants oblige l'audit interne à trouver une approche plus créative permettant de générer des résultats utiles. Par exemple, aux Etats-Unis, dans les entreprises cotées, l'audit interne peut obtenir l'aval pour procéder à l'audit des documents réglementaires, tels que le formulaire 10-K et/ou le formulaire de procuration. Étant donné que ces documents contiennent diverses informations sur la rémunération des dirigeants, l'audit interne peut être autorisé à accéder à ces renseignements aux fins de vérification.

Les audits annuels des régimes de pension ou de retraite des entreprises constituent une autre possibilité en matière d'audit. Si les auditeurs externes sont tenus d'effectuer l'audit de ces régimes et de formuler un avis, cela peut ouvrir des portes aux professionnels d'audit qui pourront alors jouer un rôle de soutien ou d'assistance. « J'ai entendu parler de certains responsables d'audit interne qui ont réussi à inclure l'audit des rémunérations des dirigeants dans le plan d'audit, soit en inscrivant ce domaine dans l'univers d'audits potentiels qui est partagé avec le comité d'audit, soit en discutant en privé avec le président du comité d'audit, qui peut alors demander ce type d'audit », a déclaré Jameson. Il a souligné que la plupart des responsables d'audit interne participaient à des réunions de direction avec le comité d'audit qui étaient l'occasion d'aborder la question d'un éventuel audit.

Un autre moyen d'aborder la question des audits de la rémunération des dirigeants peut s'inscrire dans le cadre de la Loi Sarbanes-Oxley adoptée en 2002. En vertu de cette loi, certaines organisations peuvent intégrer la divulgation des éléments de rémunération des dirigeants parmi les principaux éléments de contrôle. Lorsque c'est le cas, ces éléments doivent être évalués afin d'étayer l'avis de la direction sur les contrôles effectués en vertu de la loi Sarbanes-Oxley.

Enfin, différents éléments de la rémunération des dirigeants pourraient être examinés indirectement par le biais de l'audit des comptes de dépenses figurant dans le grand livre général, en identifiant les éléments tels que les frais de divertissement, les inscriptions au club et les frais de déplacement des dirigeants.

7 Questions à poser lors de la revue des régimes de rémunération des dirigeants

Auditer le programme de rémunération des cadres dirigeants implique de poser de nombreuses questions. L'échantillon de questions suivant peut être utile à la revue de l'audit interne :

- Existe-t-il un énoncé des objectifs du programme de rémunération des cadres dirigeants ? Précise-t-il les types de performance qu'il est censé motiver et la position sur le marché qu'il vise à atteindre par le biais de la rémunération des dirigeants ? Le plan actuel appuie-t-il la réalisation des objectifs définis dans le programme ?
- La société a-t-elle récemment modifié sa stratégie d'entreprise ? Dans l'affirmative, le régime de rémunération des dirigeants a-t-il été examiné pour déterminer s'il est conforme à la nouvelle stratégie ?
- Des problèmes se posent-ils relativement à la souplesse ou à la compétitivité du régime de rémunération en ce qui concerne le recrutement et le maintien en poste de talent correspondant aux postes de direction ?
- La rémunération a-t-elle été correctement corrélée aux facteurs de performance de l'organisation ? Des contrôles sont-ils en place pour dissuader les dirigeants de gonfler les chiffres afin d'atteindre les objectifs qui mènent à une augmentation de la rémunération ?
- Le régime de rémunération est-il conforme aux réglementations et lois fédérales et étatiques ?
- Le comité de rémunération se réunit-il avec des consultants en rémunération lors de réunions de direction confidentielles empêchant la direction d'être informée de ces discussions ?
- Le comité de rémunération demande-t-il des conseils au comité d'audit, au comité des risques, au conseil et/ou à d'autres tiers indépendants sur les questions de prudence entourant les risques du régime et d'autres questions relatives à la conception du régime ?

Le point de vue de la gouvernance

L'examen des pratiques en matière de rémunération des dirigeants donne un aperçu des enjeux qui peuvent peser sur la gouvernance : au niveau du contrôle du conseil, de l'impact sur les risques (tels que sur la discrimination, sur les états financiers et sur les autres risques) et de l'intégrité de la communication.

En ce qui concerne le contrôle au niveau du conseil, l'audit devrait permettre de déterminer si le conseil d'administration est véritablement responsable du processus de rémunération des dirigeants. Dans le cas contraire, les dirigeants peuvent être soupçonnés d'éventuels délits d'initié, une violation de l'obligation fiduciaire. Ce type de revue nécessite que l'on examine le processus d'embauche de consultants en posant des questions spécifiques telles que : le management procède-t-il à une présélection d'un groupe de consultants parmi lesquels le conseil effectue son choix définitif ? Le conseil fait-il preuve d'un jugement indépendant concernant le consultant ainsi sélectionné ? Bloxham a déclaré que la réponse à la première question pouvait permettre de vérifier si la direction exerçait une influence indue sur sa propre rémunération et qu'une réponse négative à la deuxième question pouvait indiquer que le conseil cautionnait ces agissements.

Bien que la rémunération des dirigeants comporte de nombreux risques éventuels, un domaine de risque critique est lié aux objectifs de gestion des RH et des talents. L'examen de la rémunération des cadres va de pair avec l'examen des systèmes décisionnels liés à la façon dont les membres de l'équipe de direction sont sélectionnés et rémunérés. Il est essentiel de trouver des preuves que le choix est motivé par des valeurs recherchées (telles que la pensée indépendante ou l'apparence personnelle) et d'identifier si et à quel moment ces préférences frôlent la limite de l'injustice et de la discrimination, surtout si elles influent fortement sur le moral des employés.

Le troisième enjeu de gouvernance concerne l'intégrité de la communication, lorsqu'il s'agit pour les auditeurs d'évaluer de quelle manière s'articule la philosophie du régime de rémunération des dirigeants et dans quelle mesure le régime de rémunération reflète cette philosophie. Il est important que les communications internes et externes avec les parties prenantes soient exactes et cohérentes. Par exemple, le libellé d'une déclaration de procuration doit être véridique et son langage ne doit pas être contradictoire ou contraire à la loi.

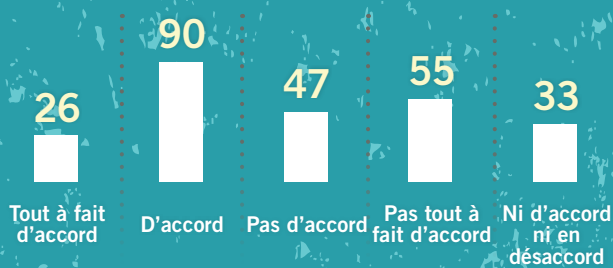
Il est difficile d'imaginer un scénario dans lequel la probité de la rémunération des dirigeants ne serait pas très préoccupante pour le conseil, le comité d'audit, le responsable de l'audit interne et le service d'audit interne. La justification des revues de la rémunération des dirigeants est aussi simple qu'elle est puissante. Selon Bloxham, elle est aussi simple que le besoin fondamental d'une entreprise de savoir que « le conseil exerce un contrôle total, que le régime de rémunération et sa mise en œuvre permettent d'éviter les risques indésirables et sont conformes aux objectifs définis et que les communications concernant le régime sont claires et précises. »

Il incombe en définitive au responsable de l'audit interne de tisser des liens solides avec le comité d'audit, en particulier avec son président, afin d'ouvrir davantage les portes et permettre à l'audit interne de faire son travail qui consiste notamment à procéder à l'évaluation de la rémunération des dirigeants.



Résultats de notre sondage rapide :

Je suis convaincu que l'assurance concernant le risque de conformité au sein de mon organisation est suffisante.



Basé sur 251 réponses. Source : L'étude de l'IIA Tone at the Top octobre 2016.

