



La vérification interne, une fonction en évolution

Introduction

Le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) est un groupe de présidents de comités de vérification de grandes sociétés canadiennes. Les réunions du RCCV, qui sont organisées par Ernst & Young et orchestrées par Tapestry Networks, visent à faciliter l'accès aux nouvelles meilleures pratiques ainsi que le partage des connaissances sur les principaux enjeux auxquels est confronté le secteur de la vérification, dans un contexte de transformations.

La cinquième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 30 octobre 2007, a porté sur le rôle en évolution de la vérification interne.

Le présent document se veut une synthèse des principaux enjeux qui sont ressortis de cette réunion. Le principal mérite de la publication *VantagePoint* réside dans le fait qu'elle aide tous les membres du RCCV à préciser leur propre point de vue éclairé sur les enjeux importants auxquels ils sont confrontés. Tous ceux et celles qui l'ont reçue sont invités à la mettre à la disposition des membres de leur propre réseau. Plus nous arriverons à diffuser largement l'information qu'elle contient auprès des administrateurs, des hauts dirigeants et de leurs conseillers, plus la valeur qui en découlera pour tout le monde sera importante.

En tout et pour tout, les membres du RCCV ayant participé à cette rencontre siègent au conseil d'administration de plus de trente sociétés ouvertes dont la capitalisation boursière va de faible à importante. Il s'agit des personnes suivantes :

- Bill Anderson, président du comité de vérification de TransAlta
- Mike Boychuk, président du comité de vérification du Fonds de revenu Pages Jaunes
- Denis Desautels, président du comité de vérification de Bombardier
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Kerry Hawkins, président du comité de vérification de NOVA Chemicals et de Shell Canada
- Bob Luba, président du comité de vérification de MDS
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Tom O'Neill, président du comité de vérification de BCE
- Pierre Robitaille, président du comité de vérification de Les Vêtements de Sport Gildan

Étaient également présentes à la réunion, à titre de représentants d'Ernst & Young, les personnes suivantes :

- Robin Hutchinson, associé, groupe canadien des Services consultatifs en risqué (SCR)
- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada
- Ross Pearman, associé senior, Service à la clientèle et responsable, Service de gestion de l'actif
- Rob Scullion, associé directeur du groupe Certification et services consultatifs aux entreprises (CSCE)



La publication *VantagePoint* reflète l'utilisation par le RCCV de la version modifiée des règles de Chatham House, en vertu desquelles le nom de ses membres et les liens qui les unissent à leur société sont de notoriété publique, la paternité des propos tenus au cours de réunions n'étant toutefois pas attribuée à des personnes ou à des sociétés.

Sommaire

Les membres du RCCV ont discuté du rôle en évolution de la fonction vérification interne ainsi que des défis et possibilités s'offrant aux entreprises ainsi qu'à leur comité de vérification. Les idées exposées ci-après ont été mises en avant-plan à l'occasion de la plus récente réunion du RCCV.

- **De nouveaux besoins à satisfaire et un rôle en évolution** (*page 3*)

Après avoir accordé la priorité aux activités orientées vers la conformité au cours des dernières années, bien des comités de vérification cherchent à redéfinir le rôle de la vérification interne, maintenant qu'ils sont devenus plus familiers avec les exigences en matière de conformité réglementaire. Les membres du RCCV sont généralement favorables à l'élargissement de leur champ d'activité, rendu nécessaire à la suite de l'évolution des risques d'affaires de l'entreprise et de l'émergence de nouvelles possibilités. Bien que les entreprises aient beaucoup de latitude quand il s'agit de définir l'étendue de la vérification interne, il importe qu'elles veillent à ce que leur plan de vérification interne soit aligné sur leur plan de vérification externe. Les membres du RCCV ont signalé qu'il peut falloir jusqu'à trois fois plus de temps pour examiner et approuver le plan de vérification interne que le plan de vérification externe.

- **Savoir faire preuve d'efficacité en matière de leadership, de recrutement et de soutien organisationnel** (*page 4*)

Les membres du RCCV conviennent que les meilleurs responsables de la vérification interne doivent surtout se révéler d'excellents leaders, avant même d'être de bons vérificateurs. Ces professionnels sont dotés d'aptitudes qui leur permettent de faire preuve d'efficacité sur le plan des communications ainsi que de collaborer de façon constructive avec la haute direction et le conseil d'administration. Pour favoriser la réalisation de leurs objectifs d'affaires, il leur arrive souvent de s'appuyer sur des ressources externalisées ou une entente de cosourçage leur permettant de s'adjoindre des compétences complémentaires. Les membres du RCCV ont également fait remarquer que le comité de vérification et le chef de la direction jouent un rôle clé en faisant en sorte que la fonction vérification interne bénéficie d'un soutien adéquat au sein de l'entreprise.

- **La vérification interne et le comité de vérification** (*page 7*)

Dans une large mesure, le contrôle interne relève du comité de vérification. C'est pourquoi la fonction vérification interne doit entretenir avec ce dernier des relations ouvertes fondées sur le respect de l'indépendance, le comité de vérification devant être soustrait à l'influence de la direction. Les comités de vérification signalent que de telles relations sont importantes à bien des égards, notamment en ce qui a trait à leur participation au processus d'évaluation du rendement et au processus de révision salariale ainsi qu'à leur droit de veto en matière de recrutement et de congédiement. Les membres du RCCV font cependant remarquer que la vérification interne figure souvent au bas de la liste des priorités du comité



de vérification, ce qui les amène à se demander si cela ne va pas à l'encontre du message que ce dernier est censé véhiculer.

De nouveaux besoins à satisfaire et un rôle en évolution

La fonction vérification interne a beaucoup changé au cours de la dernière décennie. Bien qu'elle ait rarement su attirer dans le passé des professionnels de la finance de grand talent et voués à un brillant avenir, les vérificateurs internes se sont retrouvés propulsés à l'avant-plan de l'actualité, à la faveur du réalignement de la profession sur les exigences de conformité de la loi Sarbanes-Oxley. Or, les présidents de comité de vérification ont le sentiment qu'un nouveau virage est sur le point de s'amorcer, avec des questions encore plus importantes que la loi Sarbanes-Oxley, dont la conversion imminente aux normes IFRS et les vérifications opérationnelles profitables. Comme lors des évolutions précédentes, ce virage fait appel à de nouvelles compétences et à un nouveau type de leadership. La fonction vérification interne et les comités de vérification auront sans doute alors bien du pain sur la planche.

Un éventail élargi de responsabilités à assumer et à gérer

Réfléchissant à l'étendue des activités que peut être amenée à assumer la fonction vérification interne, plusieurs membres du RCCV ont fait remarquer sa tendance à assumer un rôle généralisé au sein des entreprises, centré sur l'ajout de valeur et les activités. La fonction vérification interne comptant parmi celles qui connaissent le mieux l'entreprise, en long et en large, elle est en mesure de tirer parti de son expérience et de ses connaissances afin d'aider les responsables d'unité fonctionnelle, la haute direction et le conseil d'administration à obtenir une vue plus complète des activités organisationnelles.

Les membres du RCCV reconnaissent que les professionnels affectés à la fonction vérification interne en ont eu plein les bras avec les contrôles internes dans la période qui a précédé la mise en œuvre initiale de la loi Sarbanes-Oxley, ainsi que dans la période qui a suivi immédiatement. Afin de libérer les vérificateurs internes de leurs responsabilités à l'égard du contrôle interne, de façon à leur permettre de se consacrer à d'autres tâches, certains administrateurs ont proposé la création au sein des entreprises d'un bureau des contrôles internes qui serait chargé des questions relatives au maintien de la conformité. Ils précisent que la fonction vérification interne pourrait continuer de servir de soutien, mais que la création de tels bureaux permettrait d'éviter que les exigences liées à la loi Sarbanes-Oxley mobilisent jusqu'à 75 % de ses efforts. Selon un autre participant à la réunion favorable à cette proposition, la majorité des émetteurs visés par les règles de raccourcissement du délai de dépôt disposent d'ores et déjà d'une fonction équivalente qui est chargée d'assurer la conformité en matière de contrôles internes. Les membres du RCCV ont néanmoins reconnu les défis inhérents à une telle structure. Ils se demandent en effet qui aurait alors la responsabilité de rendre des comptes au comité de vérification. Le directeur de la vérification interne? Le directeur de la fonction conformité? Les deux? Aucune de ces deux possibilités ne semblant entièrement satisfaisante, certains en sont venus à la conclusion que les activités de conformité devaient rester la responsabilité de la fonction vérification interne.



Importance de trouver un juste équilibre et de s'en tenir au plan de vérification

La définition de l'étendue de la vérification interne peut assurément représenter tout un casse-tête. Un membre du RCCV a ainsi posé la question suivante : «Faut-il commencer par cerner les problèmes à régler avant de se mettre à la recherche de professionnels détenant les compétences requises ou, au contraire, faut-il plutôt utiliser comme point de départ les compétences et habiletés que détient le personnel en place, puis délimiter l'étendue du travail selon une approche orientée vers le règlement des problèmes pertinents?»

Sans égard à la solution à privilégier, les membres du RCCV ont fortement insisté sur la nécessité de disposer d'un plan de vérification interne détaillé et complet, soulignant que les activités prévues dans le cadre de ce plan devaient figurer plus haut sur la liste des priorités que les tâches qui sont susceptibles d'être confiées par la suite aux vérificateurs internes. Un membre du RCCV a fait ressortir l'importance de veiller d'abord à la bonne exécution du plan de vérification. «En procédant autrement, on s'expose à bien des problèmes, a-t-il indiqué. Il n'est pas question de dévier du plan de vérification; un point c'est tout!» Bien que, de façon générale, les membres du RCCV aient exprimé leur accord, l'un d'eux a fait remarquer qu'il faut nécessairement prévoir des exceptions à cette règle en cas de problèmes importants.

Ensemble, le plan de vérification interne et le plan de vérification externe doivent permettre de couvrir tous les secteurs de l'entreprise. «Le vérificateur interne et le vérificateur externe devraient idéalement suivre une démarche similaire et collaborer efficacement ensemble, de façon à répondre aux besoins de l'entreprise», a fait observer un membre du RCCV. De l'avis des présidents de comité de vérification, la gestion efficace de ce processus représente tout un casse-tête, car il faut éviter les chevauchements de tâches entre les vérificateurs internes et les vérificateurs externes, tout en veillant à ce qu'aucun grand secteur de risque ne soit négligé. Il est intéressant de relever que de nombreux présidents de comité de vérification considèrent qu'il peut falloir jusqu'à trois fois plus de temps pour examiner et approuver le plan de vérification interne que le plan de vérification externe.

Savoir faire preuve d'efficacité en matière de leadership, de recrutement et de soutien organisationnel

Quand il s'agit de recruter un directeur de la vérification interne, les membres du RCCV admettent privilégier les candidats qui sont avant tout d'excellents leaders, leurs compétences en vérification passant en deuxième plan. Soulignant qu'il n'est pas nécessaire d'être pilote pour exploiter une société comme Air Canada, ils ont fait valoir que le directeur de la vérification interne doit manifester d'excellentes aptitudes sur le plan du leadership et des communications, tout en étant en mesure de collaborer de façon constructive avec la haute direction et le conseil d'administration. La plupart des présidents de comité de vérification considèrent que compter à son actif des connaissances en comptabilité ou une expérience dans le domaine de la vérification interne représente assurément un atout, mais qu'il ne s'agit pas d'une exigence.

Recruter le responsable qui convient pour la vérification interne n'est pas une tâche facile, et le profil unique d'un hypothétique candidat idéal n'existe pas. «Notre directeur de la vérification interne a déjà été associé au sein d'une société de services professionnels qui figure parmi les Quatre Grands, a relaté un membre du RCCV. Les professionnels issus de ces sociétés sont des personnes très brillantes et exceptionnellement



talentueuses. Lorsque l'on compare leur profil avec celui d'autres directeurs de la vérification interne qui ont réussi, on peut constater qu'il y a d'importantes différences. On peut difficilement affirmer qu'un professionnel affichant un profil plutôt qu'un autre saura répondre aux besoins de n'importe quelle entreprise.» D'autres membres du RCCV ont abondé dans le même sens et ont donné d'autres exemples de bons candidats recrutés auprès des Quatre Grands, évoquant également le cas de responsables de leur entreprise qui ont été appelés à assumer le rôle de directeur de la vérification interne, de même que celui de professionnels des finances qui ont été recrutés auprès d'autres entreprises.

Les membres du RCCV ont signalé que les vérificateurs internes sont désormais davantage en demande et que les responsables de la fonction vérification interne font l'objet de plus grandes attentes que par le passé. On s'attend à ce que les candidats aient des talents multiples et à ce qu'ils soient en mesure d'en tirer parti rapidement. «Le recrutement de notre premier directeur de la vérification interne a mal tourné, a relaté l'un des membres du RCCV. Sur le plan technique, il n'y avait rien à redire contre ce candidat, mais disons qu'il avait peu d'affinités avec la direction.» De même, les membres du RCCV conviennent qu'il est essentiel de manifester d'excellentes aptitudes en communications pour exercer des fonctions de directeur de la vérification interne et que les candidats qui ont du mal à communiquer avec les autres au sein de l'entreprise sont voués à l'échec, peu importe leurs compétences dans d'autres domaines.

Les défis liés au recrutement ne se limitent pas au directeur de la fonction vérification interne. L'augmentation des salaires et l'avancement professionnel sont des questions auxquelles sont constamment confrontés les vérificateurs internes, qui sont fortement en demande dans la plupart des organisations. Les membres du RCCV considèrent qu'il est essentiel que les entreprises proposent un cheminement de carrière intéressant à leurs vérificateurs internes, surtout à ceux qui se démarquent par l'excellence de leur travail, tout en reconnaissant que celles qui encouragent le perfectionnement de leurs professionnels de grand talent courent le risque de se les faire ravir par d'autres entreprises.

Internalisation, externalisation et cosourçage de la fonction vérification interne

Que ce soit en raison des défis liés à la diversité géographique, de la nécessité de recourir à des ressources détenant certaines compétences techniques ou de la volonté d'acquérir de l'expérience dans un secteur donné, la plupart des entreprises sont un jour ou l'autre amenées à se tourner vers l'extérieur pour doter leur fonction vérification interne des compétences spécialisées dont elle a besoin. Les membres du RCCV sont à même de témoigner d'un large éventail de pratiques en la matière : certaines entreprises préfèrent que leur fonction vérification interne soit entièrement intégrée à leur structure organisationnelle, tandis que d'autres ont jugé bon de l'externaliser. Enfin, d'autres entreprises ont décidé de recourir au cosourçage, de façon à permettre à leur équipe interne de base de faire appel à des ressources externes pouvant lui faire bénéficier de compétences complémentaires.

Sans égard au modèle de sourçage utilisé, la plupart des membres du RCCV préfèrent affecter un employé à temps plein au rôle de directeur de la vérification interne. En tant que membre du personnel, celui-ci est ainsi en mesure de faire bénéficier l'entreprise des connaissances internes qu'il détient ainsi que de faciliter l'accès aux ressources à l'échelle organisationnelle, sans compter qu'il peut plus facilement accéder aux membres de la haute direction et du conseil d'administration.



S'il est vrai que les ententes d'externalisation ou de cosourçage permettent beaucoup de flexibilité, les membres du RCCV ont cependant relevé certains inconvénients liés à de telles ententes. «Compte tenu des ententes de non-sollicitation, si vous êtes amenés à rencontrer des gens compétents que vous souhaiteriez recruter, vous avez un problème», a expliqué l'un d'eux. En outre, les présidents de comité de vérification s'inquiètent qu'un changement d'associé responsable de la vérification interne puisse occasionner des perturbations. L'un des membres du RCCV, dont l'entreprise a externalisé la plupart de ses activités de vérification interne, a ainsi relaté qu'en vertu de l'engagement d'honneur contracté avec l'associé responsable de l'équipe de vérification interne, l'obtention d'un préavis de deux ans était nécessaire avant tout changement d'associé, cet engagement conférant également à l'entreprise le droit d'approuver ou non le choix de remplaçant. Bien que de tels engagements n'éliminent pas la possibilité d'un changement d'associé, ils peuvent favoriser une transition en douceur.

Dans l'ensemble, les membres du RCCV reconnaissent la valeur du cosourçage stratégique. Plusieurs ont affirmé que leur entreprise avait conclu avec l'un des Quatre Grands une entente fructueuse axée sur la réalisation de volets importants du plan de vérification interne, ce qui avait ainsi permis de minimiser les difficultés liées au recrutement, au maintien en poste du personnel et au perfectionnement professionnel. L'un des membres du RCCV a soulevé un avantage additionnel lié à l'externalisation : «Les membres du personnel externe ont une relation plus étroite avec le comité de vérification. Le chef de l'équipe externe de vérification interne est beaucoup mieux disposé à l'égard du comité de vérification que le personnel interne.»

Faire en sorte que la vérification interne soit perçue positivement

Les membres du RCCV reconnaissent que, par le passé, la vérification interne a souvent été considérée comme étant une fonction ingrate au sein de l'entreprise. Pour contrer cette perception négative, les vérificateurs internes et la haute direction doivent passer à l'action. «Le chef de la direction doit jouer un rôle de catalyseur à l'égard de la culture de l'entreprise, a expliqué un président de comité de vérification. Fait-il en sorte que la vérification interne puisse jouer le rôle qui lui revient au sein de l'entreprise? Le chef de la direction peut veiller à ce que la fonction vérification interne ait une influence tentaculaire au sein de l'entreprise.»

Bénéficiant même du soutien de la haute direction, des responsables occupant un échelon inférieur au sein de l'entreprise peuvent dresser des embûches qui risquent de compromettre le succès de la vérification interne. L'un des membres du RCCV a ainsi émis cette mise en garde : «Il existe au sein des entreprises des mécanismes qui peuvent rendre la vie tout à fait infernale. Il importe d'en prendre conscience et de recourir au téléphone arabe afin de repérer les blocages.» Si le directeur de la vérification interne donne l'impression de vouloir faire des vagues, d'autres employés risquent de ne pas collaborer proactivement avec la fonction vérification interne, dans le meilleur des cas. Pire encore, certains peuvent s'aviser de lui mettre carrément des bâtons dans les roues. En l'occurrence, le président du comité de vérification doit reconnaître cet état de fait et être prêt à intervenir, s'il y a lieu.

Une telle intervention peut prendre différentes formes. «Dans mon entreprise, des gens ont signifié au vérificateur interne qu'il devait leur fichier la paix et ne faisaient rien de ce qui leur était demandé, a relaté



l'un des membres du RCCV. Nous avons donc invité les plus réfractaires à se présenter devant le comité de vérification, et à s'expliquer avec nous.» Et cela a fonctionné!

La vérification interne et le comité de vérification

Les membres du RCCV s'entendent pour dire que la fonction vérification interne joue un rôle essentiel dans le fonctionnement efficace des comités de vérification et ont le sentiment que ceux-ci pourraient témoigner davantage de cette importance. «Où la vérification interne figure-t-elle dans la liste des priorités du comité de vérification?», s'est demandé l'un des membres du RCCV. «Tout au bas de la liste!», ont rétorqué plusieurs, ce qui est «éloquent», de l'avis d'un autre membre.

Les membres du RCCV conviennent que le président du comité de vérification – voire l'ensemble de ses membres – doit également participer à la prise des décisions touchant l'évaluation et la rémunération du directeur de la vérification interne. «En tant que membre du conseil d'administration de mon entreprise, le président du comité de vérification s'occupe d'évaluer le directeur de la vérification interne, mais le comité de vérification dans son ensemble a d'abord l'occasion de prendre connaissance du rapport d'évaluation, a expliqué l'un d'eux. Ce rapport ne concerne pas que le président du comité de vérification et le directeur de la vérification interne, le comité de vérification dans son ensemble a droit de regard sur ses conclusions. De plus, il est arrivé au moins en une occasion, au cours du processus de recrutement, qu'un candidat au poste de chef de la vérification exige, comme condition préalable à l'emploi, que la détermination de son salaire et de ses primes ainsi que son évaluation relèvent du comité de vérification. Ça s'est plutôt bien passé.»

En outre, il importe que le directeur de la vérification interne puisse avoir en tout temps un accès direct et illimité au président du comité de vérification, l'indépendance de la fonction étant ainsi démontrée. Bien qu'il soit approprié que les vérificateurs internes reçoivent de la rétroaction sur leur travail de la part de la direction, la haute direction ne devrait pas leur donner des orientations inappropriées, ni les soumettre à des pressions indues. L'un des membres du RCCV a indiqué que cela ramène au rôle du président du comité de vérification dans l'évaluation du rendement et l'approbation de la rémunération : «En faisant en sorte que le chef de la direction et le chef des finances ne puissent pas recruter, ni congédier le directeur de la vérification interne sans l'approbation du comité de vérification, nous assurons le maintien de l'indépendance.»

Conclusion

Ayant été chargée de lourdes responsabilités en matière de conformité au cours des dernières années, la fonction vérification interne de la plupart des entreprises s'est éloignée de son rôle traditionnel, en vertu duquel elle représentait en quelque sorte les yeux et les oreilles du comité de vérification. Or, cette fonction s'engage maintenant dans un nouveau processus de transformation qui l'amènera à assumer un rôle à plus grande valeur ajoutée axé sur la prestation de conseils au comité de vérification et le soutien aux unités fonctionnelles. C'est pourquoi le comité de vérification doit de nouveau se pencher sur les enjeux touchant la définition de l'étendue de la vérification interne, les ressources et le leadership. Somme toute, le comité de vérification doit collaborer avec la haute direction, de façon à donner le ton approprié et à apporter son soutien à cette fonction essentielle de l'entreprise.



Les points de vue exprimés dans le présent document vont dans le même sens que ceux que défend le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV), dont les membres exercent des fonctions de président de comité de vérification au sein de grandes sociétés canadiennes et se sont engagés à améliorer la performance de leur comité de vérification et à promouvoir la confiance envers les marchés des capitaux. Ils ne coïncident pas nécessairement avec l'opinion individuelle des membres du réseau, ni avec le point de vue de leur société, d'Ernst & Young ou de Tapestry Networks. Pour obtenir un avis particulier, veuillez consulter vos conseillers. Ernst & Young désigne l'ensemble des membres de l'organisation mondiale Ernst & Young.

Le présent document a été préparé par Tapestry Networks, et les droits d'auteur qui y sont associés sont la propriété d'Ernst & Young. Son contenu peut être reproduit et diffusé, mais uniquement dans son intégralité, avec toutes les notices relatives à la protection des droits d'auteur et des marques de commerce.