



Tirer le meilleur parti de la vérification et de la relation avec le vérificateur externe

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 sixième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 4 mars 2008, a porté sur le rôle du comité de vérification qui cherche à tirer le meilleur parti de la vérification et de la relation avec le vérificateur externe.

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 vingt-cinq 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
- Gary Colter, président du comité de vérification de la Banque CIBC
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Kerry Hawkins, président du comité de vérification de NOVA
- Bob Luba, président du comité de vérification de MDS
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Ted Reevey, président du comité de vérification d'Aliant
- 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 :

- 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 se sont tous entendus pour dire qu'une relation efficace avec le vérificateur externe constitue la clé pour tirer le meilleur parti de la vérification. L'établissement d'une relation efficace suppose la reconnaissance et la compréhension des différences culturelles entre les cabinets de vérification, la compréhension et l'analyse adéquates des honoraires et de l'étendue des services, et l'examen des questions réglementaires.

- **L'importance de comprendre les différences culturelles entre les cabinets de vérification**

(page 3)

Pour être en mesure d'établir une relation efficace avec le vérificateur externe, le comité de vérification doit comprendre la culture du cabinet de vérification et ses effets sur les associés responsables de la mission et de la révision. Malheureusement, certains comités de vérification ne prennent conscience des différences culturelles que lorsqu'ils sont confrontés à des situations difficiles. Se préparer tôt, comprendre le point de vue du cabinet de vérification, favoriser la transparence des relations et instaurer un dialogue constructif sont des conditions gagnantes à l'établissement d'une relation solide et coopérative entre les associés de vérification et le comité de vérification.

- **Les mesures à prendre pour s'assurer que les honoraires des vérificateurs sont adéquats**

(page 5)

Les membres du RCCV croient qu'il est important que le comité de vérification prenne le temps d'étudier minutieusement le coût de la vérification externe et comprenne ce qui a servi de base à l'établissement des honoraires. Il est également essentiel que le comité de vérification se donne comme repère les honoraires versés par des sociétés comparables. Par contre, les vérificateurs qui demandent des honoraires peu élevés éveillent la méfiance des membres du RCCV, car c'est peut-être signe que le cabinet de vérification ne possède pas une bonne compréhension de l'entreprise, ou qu'il pourrait réclamer des honoraires plus élevés à l'avenir.

- **L'importance de soutenir une relation efficace avec le vérificateur** *(page 6)*

Les règles de gouvernance ont désormais des répercussions considérables sur les autres services proposés par les cabinets d'experts-comptables, y compris les services en fiscalité. Les comités de vérification doivent être bien renseignés sur la gamme complète des services proposés par le cabinet d'experts-comptables et être à l'affût des questions relatives à l'indépendance et des conflits d'intérêts; les apparences autant que les faits intéressent le comité de vérification. Les comités de vérification peuvent tenir des séances à huis clos pour obtenir l'opinion du vérificateur sur des questions délicates, mais devraient restreindre le nombre de questions abordées au cours de ces séances afin de favoriser la transparence et des communications ouvertes avec un plus large éventail de parties prenantes.



- **Le défi continu de la rotation des associés** (page 8)

La réglementation exige que même l'associé responsable de la mission le plus efficace cède un jour sa place. Les membres du comité de vérification doivent définir les caractéristiques les plus importantes qu'ils veulent trouver chez le nouvel associé de vérification, et le cabinet de vérification et le comité de vérification devraient voir ensemble à la gestion du processus de transition. Les entrevues, la vérification des références et les rencontres entre le président du comité de vérification et l'associé directeur senior du cabinet d'experts-comptables deviennent monnaie courante.

L'importance de comprendre les différences culturelles entre les cabinets de vérification

Contrairement à certains observateurs qui prétendent que les services de vérification sont de plus en plus banalisés, la réalité décrite par les membres du RCCV est beaucoup plus nuancée. La plupart des cabinets d'experts-comptables possèdent une culture et des forces qui leur sont propres, recherchent des associés ou des responsables qui présentent des compétences et des traits de caractère précis et adoptent des méthodes de travail distinctes. Le président du comité de vérification doit accepter ces différences et gérer la relation avec le vérificateur en conséquence.

L'intimité du marché canadien crée également des différences dans les styles de gestion des principaux cabinets d'experts-comptables. Les membres du RCCV ont mentionné que les cadres travaillant dans les bureaux des Quatre Grands au Canada sont d'un abord plus facile que leurs homologues américains, et qu'il leur était plus facile de comprendre le mécanisme de prise de décisions de ces cabinets.

Les membres du RCCV reconnaissent que les Quatre Grands produisent tous des résultats satisfaisants, mais ils croient également que «chaque cabinet adopte une approche fort différente.» Un membre a mentionné que lorsque sa société lance un appel d'offres, «elle reçoit quatre offres de service, lesquelles aboutissent aux mêmes résultats, mais en suivant des parcours bien différents.» Les parcours peuvent différer du fait de la nature de la participation de l'associé, des secteurs ciblés et des pratiques du cabinet. Il arrive parfois que ces différences soient manifestes pour certaines personnes de l'organisation et moins pour d'autres. «Il n'y a pas de différence entre les cabinets de vérification du point de vue du chef de la direction; c'est une fenêtre ouverte sur les activités. Le chef des finances, quant à lui, pourrait dresser une longue liste de différences», affirme l'un des membres.

«Il existe des différences culturelles entre les cabinets», conviennent les membres du RCCV. Malheureusement, «ces différences sont apparentes seulement lorsqu'un problème survient.» Plus particulièrement, les membres ont noté que les politiques et les pratiques des cabinets d'experts-comptables divergent souvent lorsque des questions épineuses sont abordées. La centralisation du contrôle varie d'un cabinet à l'autre, les associés de mission ne bénéficient pas tous de la même autonomie ou du même pouvoir décisionnel et les clients n'ont pas tous les mêmes interactions avec les ressources techniques.

Assurément, une «saine transparence» et des «relations ouvertes» sont la clé pour prévenir, ou surmonter rapidement, les difficultés. Un membre du RCCV a souligné «l'importance de pouvoir communiquer avec un associé senior.» Plusieurs ont mentionné qu'ils n'avaient souvent qu'à décrocher le téléphone pour joindre



un associé senior, une façon de faire qui, selon eux, est encouragée par les cabinets de vérification. Les membres du RCCV ont souligné l'importance d'entretenir dès le départ des relations de proximité qu'il serait autrement difficile d'établir lorsque survient une situation délicate. «Si votre organisation est confrontée à un problème majeur ou à une question prêtant à controverse, il est pratique de pouvoir communiquer avec l'associé directeur ou les hauts dirigeants du cabinet. À titre de client, des communications et un accès directs sont essentiels.»

L'associé responsable de la mission

Certains associés se distinguent par leurs talents et leurs expériences uniques. Ils apportent au comité de vérification un regard externe sur la société et peuvent également agir à titre de conseillers de confiance pour répondre à des questions commerciales bien particulières si le comité de vérification en décide ainsi.

Les présidents de comité de vérification veulent avant tout que la relation avec l'associé de vérification comprenne des «communications efficaces et régulières, qu'il n'y ait pas de surprises et que les services soient rendus dans les délais.» Les membres du RCCV apprécient également les associés qui sont proactifs. Voici le commentaire positif d'un membre du RCCV à l'égard du vérificateur : «Nous n'avons pas de surprises. Dès qu'un problème survient, il nous en fait part. Nous en discutons, et le travail est fait.» Ce comportement «inspire confiance», ce qui renforce la relation entre l'associé de vérification et le président du comité de vérification et ouvre la porte à des entretiens portant sur un large éventail de sujets.

Un des présidents de comité de vérification sollicite régulièrement l'opinion de l'associé de vérification sur la fonction finances, notamment «pour savoir ce qu'il pense de la relève, des compétences du personnel, et du personnel clé de la société.» Un autre membre du RCCV a exprimé son accord en ces termes : «Ils ont un œil exercé, et ce qu'ils repèrent est important.» Un autre président a ajouté «même si je ne suis pas d'accord avec l'associé, je veux connaître son point de vue.» Les membres du RCCV apprécient obtenir le point de vue de l'associé en raison des connaissances que celui-ci possède à l'égard de la fonction finances. «Le vérificateur a une vision d'ensemble de l'équipe. Nous repérons deux ou trois personnes clés, mais le vérificateur voit beaucoup plus loin et peut nous faire savoir si la société est suffisamment diversifiée et si notre plan de relève comprend un nombre suffisant de personnes.»

Les membres du RCCV se sont entendus pour dire qu'il était difficile pour les comités de vérification d'évaluer le leadership de l'associé de vérification. «Étant donné que notre interaction avec le comité de vérification se limite à une réunion de trois ou quatre heures, il n'est pas aisé d'exprimer un jugement éclairé. Il est difficile de pousser plus loin dans un temps si limité.» Ils ont toutefois fait remarquer que «les résultats parlent d'eux-mêmes», puisque la capacité de livrer à temps démontre «la capacité de l'associé» de réunir et de gérer une équipe compétente.

«Je conclus toujours la réunion du comité de vérification en posant la question suivante : “La présence de l'associé responsable de la vérification nous a-t-elle été utile?” La discussion qui s'ensuit est habituellement intéressante», a déclaré un des membres du RCCV. Cette discussion permet de cibler la valeur ajoutée par le vérificateur et aide à clarifier les attentes du comité à l'égard des vérificateurs.



L'associé réviseur

En plus de traiter avec l'associé responsable de la mission, les présidents de comité de vérification doivent être en relation avec l'associé réviseur ou l'associé chargé de la révision indépendante du cabinet d'experts-comptables. «Le rôle du second associé varie grandement d'un cabinet d'experts-comptables à l'autre», a fait remarquer un des membres du RCCV. «L'associé réviseur assiste parfois aux réunions du comité de vérification, ou alors il n'y participe jamais. Il semble que le rôle de l'associé réviseur n'ait été défini que pour servir les intérêts de la profession, et non ceux du client.» D'autres membres du RCCV abondent en ce sens. «Il n'existe aucune approche standard quant au rôle de l'associé réviseur.» Leur expérience est très inégale : «Certains savent qui ils sont, mais on ne les voit que rarement.» Pour d'autres, «c'est un relationniste, il assiste à toutes les réunions, et il monopolise la conversation.»

Lorsque l'associé réviseur exerce son rôle correctement, il peut «apporter une expertise complémentaire» qui vient équilibrer le jugement de l'associé responsable de la mission. Si le cabinet de vérification considère que la mission présente un risque élevé, l'associé réviseur est habituellement une personne qui possède une expérience approfondie de la réglementation applicable. De plus, l'associé réviseur «pose un regard neuf sur le travail, un gage de qualité pour le cabinet de vérification externe», ont souligné les membres du RCCV.

Les mesures à prendre pour s'assurer que les honoraires des vérificateurs sont adéquats

Comme les sociétés sont désormais tenues de communiquer les honoraires des vérificateurs, elles peuvent aussi analyser le coût de leur vérification par rapport à celui de sociétés comparables. «Il est rassurant pour une société de constater que les honoraires qu'elle verse aux vérificateurs se situent dans la fourchette des honoraires payés par cinq ou six sociétés comparables», a commenté un membre du RCCV. Il faut toutefois s'assurer que la société «compare des pommes avec des pommes». Étant donné qu'il peut y avoir des différences notables entre les sociétés et les honoraires des vérificateurs, l'un des membres a fait la recommandation suivante : «Recueillez des données repères valables et demandez au vérificateur d'expliquer les écarts.»

Méfiance à l'égard des honoraires peu élevés

Toutefois, «si l'offre semble trop alléchante pour être vraie, c'est qu'elle l'est probablement». Selon les membres du RCCV, si un des Quatre Grands présente une offre qui semble exceptionnellement attrayante, c'est peut-être qu'il «ne saisit pas bien» le fonctionnement de la société, les ressources disponibles ou les secteurs présentant un risque élevé et exigeant une vérification approfondie. Les présidents de comité de vérification, qui s'appuient sur la vérification externe pour obtenir une assurance quant à la fiabilité de l'information financière de la société, s'inquiètent que des honoraires insuffisants puissent compromettre la qualité de la vérification.

Il arrive que les comités de vérification interprètent une offre trop avantageuse comme un signe que le vérificateur externe cherchera à augmenter considérablement ses honoraires après deux ou trois ans. En règle générale, les membres croient qu'il est approprié de demander aux vérificateurs d'inclure dans leur offre une



ventilation des honoraires et des estimations détaillées des secteurs ciblés. Selon un des membres du RCCV, avec de telles précisions, «on peut savoir s'ils achètent le mandat.» Tous s'entendent pour dire qu'«une telle transparence leur procure un sentiment de confiance» à l'égard de l'étendue des services et des honoraires.

Différences naturelles relatives aux honoraires et à la dotation en personnel entre les États-Unis et le Canada

Les présidents de comité de vérification effectuent non seulement une analyse comparative des honoraires par rapport à ceux de sociétés canadiennes comparables, mais aussi par rapport à ceux de sociétés américaines comparables. L'analyse comparative par rapport aux sociétés américaines peut toutefois mettre en lumière des différences au niveau de la dotation en personnel et de l'ampleur. Les membres du RCCV ont fait remarquer qu'«il n'est pas facile d'effectuer une analyse comparative par rapport aux sociétés américaines», car les associés responsables de mission aux États-Unis se déplacent beaucoup plus régulièrement que leurs homologues canadiens. «Aux États-Unis, les déplacements en avion sont monnaie courante chez les associés de vérification. Pour une mission de vérification type aux États-Unis, l'associé est souvent appelé à se déplacer à l'extérieur pour des réunions chez le client», a fait remarquer l'un d'eux. Un autre membre a déclaré qu'il comprenait et appréciait cette pratique, car «rien de tel que de tâter le terrain soi-même.»

Les comités de vérification canadiens doivent aussi tenir compte du fait que l'on trouve une plus grande concentration de compétences locales aux États-Unis. «Aux États-Unis, des centaines d'associés de vérification travaillent à moins d'une heure d'avion des bureaux du client», ce qui n'est pas toujours le cas au Canada. Par exemple, une société spécialisée en technologie dans l'Ouest du Canada pourrait avoir besoin des compétences d'un associé de vérification situé à Toronto. Les sociétés américaines ont bien souvent accès à un plus large bassin de compétences dans un rayon beaucoup plus rapproché.

L'importance de soutenir une relation efficace avec le vérificateur

«Il est de notre responsabilité de communiquer nos attentes au vérificateur», a fait remarquer l'un des membres du RCCV. «Nos discussions avec le vérificateur doivent être franches; nous devons pouvoir communiquer les éléments que le comité de vérification considère importants. Lorsque les attentes sont clairement énoncées, le vérificateur externe est en mesure de fournir les services requis. Ce serait injuste de les laisser dans le noir.» Des discussions franches et une relation ouverte inspireront des sentiments de «respect et de confiance réciproques» entre le comité de vérification et le vérificateur externe.

Les membres ont convenu que la confiance implique un investissement «de part et d'autre». Le comité de vérification doit être convaincu d'entendre toute la vérité et les faits avérés, et le vérificateur «doit être confiant que le comité de vérification le traitera de façon équitable.» La confiance ne s'installe pas du jour au lendemain; «il faut du temps» pour établir un tel niveau de confiance.

Possibilités et défis des séances à huis clos

Les séances à huis clos présentent autant de possibilités que de défis aux présidents de comité de vérification. Comme les personnes relevant directement du chef de la direction participent souvent aux réunions des



comités de vérification, le caractère privé des séances à huis clos offre un cadre intéressant pour discuter de questions personnelles et délicates. En fait, même si, en théorie, tous les sujets d'intérêt peuvent figurer à l'ordre du jour, un grand nombre de membres de comités de vérification croient que les questions personnelles représentent un des sujets qui devraient être abordés à huis clos. «Je ne vois pas l'intérêt de discuter de questions qui ne seraient pas d'ordre personnel au cours d'une séance à huis clos», a déclaré un membre du RCCV.

En même temps, les membres soulignent qu'il est important d'assurer une transparence et d'éviter d'y aborder trop de discussions portant sur des sujets personnels. «On tente d'inscrire un peu de tout à l'ordre du jour. Il faudrait éviter d'agir ainsi. Les séances à huis clos visent à débattre de questions personnelles, de problèmes systémiques et de questions critiques», a soutenu l'un d'eux. De plus, comme nous évitons d'aborder les questions financières et comptables standard au cours de ces séances, «nous n'avons pas à relayer l'information» par la suite, améliorant de ce fait les communications tout en fournissant l'assurance que toutes les personnes concernées sont bel et bien informées comme il se doit.

Par ailleurs, les membres ont reconnu la difficulté «d'illustrer l'essence des discussions abordées à huis clos sans en révéler la teneur.» Un des présidents de comité de vérification a relevé le défi de manière originale : «Nous dressons la liste des sujets abordés, sans donner de détails, que nous remettons aux hauts dirigeants pour examen en même temps que les autres documents du comité. Les hauts dirigeants sont ainsi informés des sujets abordés même s'ils n'ont pas accès aux propos échangés.»

Défis de la gestion des services autres que de vérification

Les restrictions imposées à l'égard du recours aux vérificateurs pour des services autres que de vérification occasionnent des maux à bien des sociétés. «Il devient de plus en plus complexe de gérer ces relations à mesure que le nombre de cabinets d'experts-comptables diminue.» Dans bien des cas, «le problème est tel qu'une grande société a maintenant recours aux services de trois ou quatre cabinets.»

Alors même que les «questions relatives à la perception» et les conflits d'intérêts réels revêtent une importance égale et que les règles plus sévères en matière de présentation de l'information préviennent maintenant la dissimulation des honoraires, les présidents de comité de vérification «doivent porter une plus grande attention aux services autres que de vérification» que par le passé. Voici une solution très simple proposée par un des membres pour tenter de régler la question de façon efficace : «Vous arrêtez votre choix en fonction de la notion de services interdits ou non. Si le vérificateur ne peut fournir des services autres que de vérification, vous optez pour le deuxième choix.» Malheureusement, bien des membres croient que «chaque volet de la vérification peut aussi être une source de conflits d'intérêts», particulièrement dans le cas où un cabinet de vérification pourrait être amené à vérifier son propre travail. Selon un des membres du RCCV, «tous prétendent respecter les lignes directrices. Je cherche toujours à savoir si le cabinet vérifiera son propre travail et s'il y a une possibilité, même infime, que cela se produise.» Cependant, d'autres membres ont souligné que le vérificateur externe pouvait être plus naturellement disposé à formuler des jugements prudents. «Un cabinet d'experts-comptables qui ne fournit pas les services de vérification est plus enclin à se prononcer favorablement lorsqu'il n'a pas à approuver la vérification.»



«Les membres des comités de vérification ont tendance à vérifier la question d'indépendance directement auprès du vérificateur externe, alors qu'ils devraient procéder à leur propre évaluation. Nous devons être à l'affût des conflits possibles», a souligné un des membres du RCCV. Cependant, les présidents de comité de vérification ont également fait état de situations où les hauts dirigeants retenaient les services de cabinets d'experts-comptables pour des services autres que de vérification sans en informer le comité de vérification, soit parce que les honoraires n'atteignaient pas le seuil requis pour l'approbation préalable, soit parce que les services autres que de vérification n'étaient pas offerts par le vérificateur. «Non seulement les autres cabinets ne sont-ils pas évalués avec la même rigueur que le vérificateur, mais en plus nous ne sommes informés du mandat qu'après l'octroi du travail.» En comparaison, le vérificateur externe «est soumis à un examen plus rigoureux que les autres cabinets» et fait l'objet d'une surveillance plus étroite par le comité de vérification. «Nous connaissons en détail tout ce qui touche à la vérification», comme l'a signalé l'un des membres. Un grand nombre de présidents de comité de vérification commencent à saisir l'importance de recueillir tout autant de renseignements sur les services autres que de vérification fournis par les Quatre Grands.

Le défi continu de la rotation des associés

Même si le comité de vérification établit des relations de travail harmonieuses avec un associé très compétent, il faudra que celui-ci cède un jour sa place. La réglementation en vigueur¹ stipule ce qui suit :

- **L'associé coordonnateur ou l'associé responsable** peut fournir des services pendant cinq années consécutives, mais est soumis à une période d'attente de cinq ans avant de pouvoir occuper à nouveau cette fonction.
- **L'associé responsable de la révision indépendante ou l'associé réviseur** peut fournir des services pendant cinq années consécutives, mais est soumis à une période d'attente de cinq ans avant de pouvoir occuper à nouveau cette fonction.
- **Les autres associés de vérification** peuvent fournir des services pendant sept années consécutives, mais sont soumis à une période d'attente de deux ans avant de pouvoir occuper à nouveau cette fonction. Cette catégorie comprend les associés responsables de la mission dans des filiales importantes (dont les actifs ou les revenus représentent plus de 20 % des actifs ou des revenus de la société mère) et les associés qui fournissent plus de dix heures de services à l'émetteur ou à la société mère, y compris les associés responsables de la certification des TI qui participent à la vérification du contrôle interne conformément à l'article 404 de la loi *Sarbanes Oxley*.
- **Les spécialistes associés** (p. ex., les spécialistes en fiscalité) qui participent à certains aspects de la vérification ne sont soumis à aucune restriction quant à la durée de leurs services.
- **Les associés qui participent à la vérification de filiales de moindre importance** ne sont soumis à aucune restriction quant à la durée de leurs services.
- **Les associés qui ne sont pas responsables de la mission dans des filiales importantes** ne sont soumis à aucune restriction quant à la durée de leurs services.

¹ Au Canada, les règles relatives à la rotation des associés suivent celles prévues par la Règle 2-01 du Règlement S-X de la Securities and Exchange Commission des États-Unis; elles sont décrites dans les règles de déontologie de chacun des instituts / ordres provinciaux de comptables agréés.



Comme n'a pas manqué de le souligner l'un des présidents de comité de vérification, «il y a tout intérêt qu'un bon processus de planification de la relève soit mis en œuvre.» Tous concèdent qu'un processus si crucial ne peut être soumis aux caprices du hasard. «Plusieurs années sont nécessaires pour préparer la succession de l'associé», a précisé un président de comité de vérification. «Il est utile que les mandats des associés actuels et futurs se chevauchent», de préférence pendant une période de 12 mois, pensent plusieurs membres. Certains d'entre eux ont toutefois remarqué que la réglementation pouvait hypothéquer la réussite de la transition de l'associé futur. Bien que les cabinets de vérification soient souvent préoccupés par le fait que le chevauchement des mandats joue sur la période de cinq ans accordée, il arrive souvent que les présidents de comité de vérification soient prêts à faire concession d'une année pour faciliter la transition.

En plus de planifier la rotation des associés de vérification, le comité de vérification autant que le vérificateur externe devraient examiner le plan de relève pour tous les membres pertinents de l'équipe de vérification. Cela permettrait d'éviter qu'il y ait rotation de plusieurs membres clés de l'équipe de vérification à l'intérieur d'un laps de temps très court. Un des membres l'a appris à ses dépens : «L'associé nous a d'abord quittés, puis le directeur l'année suivante. Cela n'a pas été facile. Nous avons accusé la perte de deux personnes compétentes en un an.» Le problème peut devenir exponentiel lorsque le remplaçant ne connaît pas bien la société. «Dans bien des cas, il n'a pas encore participé à la mission. Il peut avoir travaillé auprès d'un autre client du même secteur, mais pas avec nous.»

Un membre a suggéré de procéder ainsi avant la rotation : «Le président du comité de vérification discute avec l'associé senior du cabinet d'experts-comptables et lui brosse un tableau de la culture et des enjeux de la société.» Le but de la discussion est de «s'assurer que l'information est communiquée à tous les échelons». En cinq à dix minutes, le président du comité de vérification peut être rassuré et le cabinet de vérification reçoit de l'information qui lui sera utile avant le processus de sélection.

Le choix du nouvel associé de vérification peut se faire de deux manières. Dans le premier cas, le cabinet de vérification informe le comité de vérification de l'identité du nouvel associé, sans que la société ait à intervenir. Dans le second cas, le cabinet de vérification propose le nom de deux ou trois personnes, tout en privilégiant habituellement la candidature de l'une d'elles. Le comité de vérification et les hauts dirigeants rencontrent ensuite les candidats et font leur choix. Les membres préfèrent de beaucoup la seconde option et favorisent, en règle générale, un processus qui requiert une grande participation de la part des vérificateurs et du comité de vérification. «Le vérificateur vous connaît bien, et vous voulez tous les deux faire le bon choix», a déclaré un des membres. «Bien que la société connaisse ses gens beaucoup mieux que nous, et que la personne recommandée cadre habituellement bien avec le rôle, nous sommes tous rassurés et risquons moins de commettre une erreur lorsque nous adoptons un processus de sélection conjoint», comme l'a souligné un autre membre.

Les présidents de comité de vérification se réfèrent souvent au cabinet de vérification et à leurs autres clients pour obtenir de l'information sur le candidat proposé. «Le personnel du cabinet n'est nullement vexé si on lui demande pourquoi il soutient la candidature d'une personne précise», a déclaré un membre. Par ailleurs, les présidents de comité de vérification devraient tout de même vérifier les références des candidats. «Vous ne



voulez pas entendre dire qu'ils sont qualifiés, mais ne possèdent pas les compétences interpersonnelles requises.»

Conclusion

Les membres désirent établir une relation ouverte basée sur la confiance et trouver un moyen de cultiver cette confiance et cette franchise au fil du temps. Les cabinets d'experts-comptables veulent également développer de bonnes relations, tout en s'assurant qu'ils peuvent satisfaire à leurs obligations réglementaires en matière d'indépendance. Les relations avec le vérificateur externe posent un nombre croissant de défis aux présidents de comité de vérification, mais ces derniers disposent également de l'expérience, des outils et des données qui peuvent les aider en ce sens. Grâce à des relations solides, des activités en équipe et une compréhension des objectifs communs, le comité de vérification peut tirer le meilleur parti de la vérification et du vérificateur externe.

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 le rendement 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.