



Savoir s'adapter au rythme des changements en périodes de transformations rapides

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 septième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 14 juillet 2008, a porté sur les techniques qu'utilisent les comités de vérification pour s'adapter au rythme des changements touchant les marchés et les aspects techniques en périodes de transformations rapides.

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 importants enjeux de ce genre. 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 :

- Mike Boychuk, président du comité de vérification du Fonds de revenu Pages Jaunes
- Beverley Briscoe, présidente du comité de vérification de Goldcorp
- John Caldwell, président du comité de vérification d'IAMGOLD
- Gary Colter, président du comité de vérification de la Banque CIBC
- Denis Desautels, président du comité de vérification de Bombardier
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Krystyna Hoeg, présidente du comité de vérification de la Financière Sun Life
- Tom O'Neill, président du comité de vérification de BCE
- Barbara Stymiest, présidente du comité de vérification de Research in Motion

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

- Colleen McMorro, associée senior de service à la clientèle et responsable, Technologie pour la région du Grand Toronto
- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction



- 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 échanges entre les membres du RCCV ont porté sur un large éventail de sujets, notamment sur la période d'instabilité économique actuelle et celles qui ont précédé, le défi d'obtenir une vision claire de la performance d'une société et le rôle du comité de vérification en périodes de difficultés.

- **Importance de suivre le rythme des modifications techniques en comptabilité** *(Page 3)*

Les présidents de comités de vérification sont assaillis par une foule de modifications techniques en comptabilité (IFRS, Règlement 52-109, FAS 157, FAS 141R/160, FIN 48, etc.), modifications qui se succèdent si rapidement qu'un membre du RCCV a évoqué à cet égard «un flot incessant». Soucieux de se tenir au fait de toutes ces nouveautés, certains affirment se tourner vers le chef des finances, les vérificateurs externes et des conseillers de l'extérieur de la société afin d'obtenir des conseils. Bien qu'ils ne signalent aucun manque d'information, la plupart des présidents de comités de vérification souhaitent ardemment pouvoir disposer d'une information mieux adaptée à leurs fonctions et plus particulière à leur secteur d'activité et à leur société.

- **Importance de rester à l'affût des changements qui surviennent dans le contexte d'un marché élargi** *(Page 6)*

En plus des défis liés aux modifications techniques en comptabilité, les comités de vérification doivent prendre en compte les incidences découlant de l'incertitude qui règne actuellement quant à l'évolution de la conjoncture économique mondiale. Comment les comités de vérification doivent-ils réagir? Ils doivent se concentrer sur l'encaisse, le bilan, les liquidités et les indicateurs fondamentaux de l'entreprise. Bien des administrateurs ont l'impression d'avoir été trompés par les modèles financiers en place ainsi que par les agences de notation externes qui s'en sont remis aux données historiques, en refusant de se rendre à l'évidence que ce n'est pas en regardant dans un rétroviseur que l'on peut prédire l'avenir. Si certaines sociétés se sont dotées d'indicateurs particuliers ainsi que d'autres mesures destinées à des fins internes sur lesquelles elles espèrent pouvoir s'appuyer, d'autres continuent de s'en remettre à des conseillers et cabinets externes pouvant leur indiquer la voie à suivre.

- **Importance de comprendre l'incidence de tels changements sur le rôle du comité de vérification** *(Page 8)*

Si les administrateurs sont conscients que le rôle fondamental qui leur incombe en est un de surveillance, ils reconnaissent volontiers qu'il leur revient parfois d'agir plus activement en tant que conseillers de la direction, notamment dans les périodes d'incertitude économique comme celle que nous traversons actuellement. Comme l'a fait remarquer l'un des membres du RCCV : «Bien des équipes de direction



sont trop jeunes pour avoir l'expérience de pareilles périodes de ralentissement économique.» Certains membres considèrent également que le comité de vérification a un important rôle à jouer, devant veiller à ce que les indicateurs de rendement utilisés aux fins de la rémunération tiennent compte d'un niveau de risque approprié et à ce que la société se prémunisse contre la manipulation éventuelle des résultats et récompense le bon rendement en périodes difficiles.

Importance de suivre le rythme des modifications techniques en comptabilité

Au cours des dernières années, diverses modifications et prises de position comptables importantes ont émané des organismes de réglementation canadiens et américains. Certaines de ces modifications sont maintenant en vigueur ou le seront plus tard au cours de l'année. D'autres pointent à l'horizon, notamment le remplacement en 2011 des PCGR canadiens par les Normes internationales d'information financière (IFRS). Comme l'a fait valoir l'un des membres du RCCV : «Si le volume des changements avec lesquels il faut composer constitue un défi de taille, la complexité de ces changements en représente un autre.» L'un de ses pairs a d'ailleurs renchéri, alléguant que «compte tenu du volume des changements et du rythme auquel ils se succèdent, personne n'a le temps de reprendre son souffle, le flot des changements étant incessant».

Voici un survol des modifications comptables avec lesquelles les comités de vérification doivent composer sur les marchés canadien et américain :

- **Normes IFRS** – La décision du Canada de remplacer les PCGR canadiens par les normes IFRS vise à permettre au pays de s'inscrire dans le mouvement d'harmonisation de l'information financière à l'échelle mondiale. Bien que les sociétés canadiennes aient jusqu'en 2011 pour se convertir aux IFRS, l'obligation qu'elles ont de produire des états financiers couvrant plusieurs exercices fait en sorte que leur information financière doit être conforme aux IFRS dès 2009¹.
- **Règlement 52-109 sur la présentation de l'information financière** – Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont proposé d'élargir le champ d'application du Règlement 52-109 (sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs), en précisant ce qui suit : «Le chef de la direction et le chef des finances de tout émetteur assujéti (ou les personnes exerçant des fonctions analogues) seront tenus d'attester dans leurs attestations annuelles qu'ils ont évalué l'efficacité du contrôle interne à l'égard de l'information financière de l'émetteur à la fin de l'exercice et fait en sorte que l'émetteur présente dans son rapport de gestion annuel leurs conclusions sur l'efficacité du contrôle à la fin de l'exercice, conformément à leur évaluation.»²
- **Normes comptables de l'ICCA** relatives au résultat étendu (chapitre 1530 du *Manuel*), à la comptabilisation et à l'évaluation des instruments financiers (chapitre 3855 du *Manuel*) et aux couvertures (chapitre 3865 du *Manuel*) – Ces normes canadiennes peuvent se révéler intimidantes, en raison aussi

¹ Pour plus d'information sur les normes IFRS, consultez le site Web d'Ernst & Young sur les IFRS à la page «IFRS : une occasion stratégique» (http://www.ey.com/global/content.nsf/Canada_F/AABS_-_Assurance_-_IFRS_-_Overview).

² Autorités canadiennes en valeurs mobilières, Avis 52-313 du personnel des ACVM : *État d'avancement du projet de règlement 52-111 sur les rapports sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière et du projet révisé de règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs* (Montréal : Autorités canadiennes en valeurs mobilières, 2006), 1. Document accessible à l'adresse suivante : <http://www.lautorite.qc.ca/userfiles/File/reglementation/valeurs-mobilières/Normes/A-3-10b.pdf>



bien de leur envergure que de leur complexité, car elles s'appliquent à presque tous les instruments financiers. Leur mise en œuvre est d'autant plus compliquée qu'elles s'inspirent de la norme IAS 39, dans le contexte de la convergence entre les normes canadiennes d'information financière et les normes IFRS, tandis qu'il s'agit de minimiser les conflits éventuels avec les PCGR américains.

- **Normes FAS 141R et FAS 160 sur la comptabilisation des transactions** – Les normes FAS 141R et FAS 160, qui portent respectivement sur les regroupements d'entreprises et sur la comptabilisation des parts des actionnaires sans contrôle dans les états financiers consolidés, ont été publiées le 4 décembre 2007 et entreront en vigueur en 2009. Même si ces normes n'auront aucune incidence sur les coûts décaissés pour les transactions, elles contiennent certaines dispositions qui ne manquent pas de faire froncer les sourcils des présidents de comités de vérification, notamment celle en vertu de laquelle les frais de transaction liés à une acquisition doivent être passés en charges à mesure qu'ils sont engagés, puis comptabilisés dans l'état des résultats, au lieu d'être inscrits à l'actif dans le bilan et d'être amortis³. En outre, bien que les coûts financiers doivent toujours être inscrits à l'actif, certains coûts – tels que ceux se rapportant à des services bancaires, à des services juridiques, à des services comptables et à des services d'évaluation professionnels – doivent être passés en charges à mesure qu'ils sont engagés au cours de la période concernée, et ce, même s'ils ont été engagés avant l'annonce publique d'une future acquisition⁴.
- **Norme FIN 48 : Incertitude à l'égard de la comptabilisation des charges d'impôts** – L'Interprétation 48 du FASB, qui a été publiée le 13 juillet 2006, vise à accroître la transparence de l'information fiscale présentée dans les états financiers. Elle s'applique à toutes les entités – aussi bien à celles qui sont assujetties à l'impôt qu'à celles qui ne le sont pas – publiant des états financiers selon les PCGR pour les exercices ouverts à compter du 15 décembre 2006. Les incidences d'une position fiscale donnée sont comptabilisées initialement dans les états financiers dès lors qu'il est plus probable qu'improbable que cette position fiscale soit acceptée par les autorités fiscales, c'est-à-dire lorsque les chances de succès sont supérieures à 50 %⁵.

Les divers moyens utilisés par les comités de vérification pour se tenir à jour

Les présidents de comités de vérification utilisent diverses méthodes pour se tenir à l'affût des nouvelles prises de position comptables, ayant recours aussi bien aux ressources internes de la société qu'à des conseillers externes. Bien des membres du RCCV affirment suivre l'actualité comptable de façon à se tenir au courant des nouveautés. L'un d'eux a fait remarquer que celles-ci finissent par figurer parmi les thèmes centraux autour desquels s'articulent les programmes de formation continue : «Une rubrique du rapport trimestriel du chef des finances de ma société est consacrée aux nouveautés comptables, aux sujets qui arrivent sur le tapis». Des discussions ont lieu et, bien qu'il considère que ces discussions soient bénéfiques, le membre en question a

³ Tammy Whitehouse. «The New Accounting for M&A Deals», *Compliance Week*, 29 janvier 2008, 11 (http://www.complianceweek.com/index.cfm?fuseaction=article.viewArticle&article_ID=3923). Les normes FAS 141R (<http://fasb.org/pdf/fas141r.pdf>) et FAS 160 (<http://fasb.org/pdf/fas160.pdf>) sont accessibles en ligne.

⁴ Tammy Whitehouse. «The New Accounting for M&A Deals», 11.

⁵ Edward R. Jenkins Jr., Narjit S. Bhogal et Matthew D. Melinson; «FIN 48 from Different Perspectives», *Pennsylvania CPA Journal*, été 2007 (<http://www.accountingweb.com/cgi-bin/item.cgi?id=103625&d=883&h=884&f=882&dateformat=%25o%20%25B%20%25Y>). La norme FIN 48 est accessible en ligne (<http://www.fasb.org/pdf/fin%2048.pdf>).



ensuite expliqué que «l'intégration d'un nouveau sujet au programme de formation représente tout un défi, car il faut savoir choisir le moment idéal pour le faire.»

Un autre membre du RCCV a souligné que des présentations effectuées par la direction ne sauraient remplacer un véritable environnement d'apprentissage : «Il importe de disposer d'un environnement favorisant l'apprentissage, la conservation de l'information et l'obtention de réponses à nos questions. C'est un aspect sur lequel mon comité de vérification ne s'est pas encore vraiment penché.»

Un autre membre du RCCV a indiqué que, outre les séances de formation offertes par le conseil d'administration, il convient de consulter l'ensemble de la documentation spécialisée produite par les Quatre Grands. «Leur documentation se révèle fort utile», a-t-il souligné. D'autres membres du RCCV conviennent que les grands cabinets comptables représentent une bonne source d'information. «Je ne manque pas de tirer parti des séances de formation offertes par les Quatre Grands ainsi que des points de vue exprimés par leurs professionnels, a commenté l'un d'eux. Leur programme d'activités comprend toujours divers petits-déjeuners-causeries et dîners-causeries gratuits dans le cadre desquels sont analysées non seulement les questions comptables abordées, mais également leurs incidences sur les sociétés.»

Les administrateurs, à la recherche d'une information plus adaptée

Bien qu'ils considèrent disposer d'une documentation abondante, bien des présidents de comités de vérification signalent qu'une bonne partie de cette documentation est de nature technique et qu'elle ne correspond pas aux besoins des membres des comités de vérification. Les membres du RCCV se disent inquiets face à la surabondance d'informations trop détaillées et au risque qu'ils soient ainsi amenés à perdre de vue les incidences globales découlant des nouveautés comptables à l'ordre du jour. «En tant que président d'un comité de vérification, je n'ai pas besoin de tout savoir, mais je dois comprendre les effets des nouveautés comptables sur ma société», a fait valoir l'un d'eux.

Ainsi, les membres du RCCV souhaiteraient non seulement recevoir la documentation sur les nouveautés comptables qui est destinée aux administrateurs, mais également bénéficier des conseils de l'associé de vérification relatifs aux incidences qui sont susceptibles d'en découler pour leur société en particulier. «Davantage que d'une analyse technique des nouveautés comptables, nous souhaitons bénéficier d'une perspective globale prenant en compte la société dans son ensemble, a fait remarquer un président de comité de vérification. Il faut éviter de se perdre dans les méandres d'une analyse poussée des tenants et aboutissants.» Abondant dans le même sens, un autre membre a exprimé le souhait que l'associé de vérification adapte l'information, de façon à la rendre plus compréhensible. «Certains associés ne sont pas très doués pour ça, a-t-il commenté. C'est comme de parler régimes de retraite avec un actuinaire.» Selon un autre membre du RCCV, les associés de vérification qui ont de la facilité avec le service à la clientèle sont ceux qui font généralement meilleure figure à cet égard. Les associés de ce genre seraient davantage proactifs quand il s'agit de traiter des questions que les présidents de comités de vérification jugent importantes.



Des états financiers parfois trompeurs quant à la performance réelle de l'entreprise

Bien des membres du RCCV éprouvent de la difficulté avec une question que certains sont volontiers portés à considérer comme étant évidente : dans quelle mesure au juste la société est-elle réellement performante? Certains soutiennent que cela tient au fait que l'on confond souvent les questions d'ordre économique et les questions comptables, particulièrement quand il s'agit par exemple d'enjeux touchant l'évaluation à la valeur de marché, faisant également valoir que certaines règles vont à l'encontre de ce à quoi l'on pourrait intuitivement s'attendre. Selon eux, en dépit des apparences, il est vital que les entreprises prennent des décisions judicieuses sur le plan économique, sans laisser les questions comptables prendre le dessus. Ainsi, le cadre comptable devrait pouvoir s'accommoder de toute décision qui se révèle bonne pour l'entreprise.

Les membres du RCCV ont pu citer divers exemples de bonnes décisions ayant eu une incidence négative sur le plan comptable, notamment en ce qui a trait à la comptabilité de couverture. «Dans la préparation du rapport trimestriel, on souhaite éviter les incidences comptables négatives liées aux couvertures, a indiqué l'un d'eux. Dans le cas des sociétés fermées, le traitement comptable des couvertures est une question vite réglée.» Un autre président de comité de vérification a affirmé craindre la prise de décisions qui, en raison du traitement comptable qu'elles requièrent, finissent par se révéler néfastes d'un point de vue économique. En outre, des membres du RCCV ont exprimé leurs inquiétudes à l'égard des «éléments inhabituels» récurrents, évoquant la possibilité que la notion d'«autres éléments du résultat étendu» – que l'un d'eux a d'ailleurs qualifiés à la blague de «résultat incompréhensible» – soit mal comprise sur le marché.

Les membres du RCCV ont souligné que la direction et le conseil d'administration doivent se concentrer davantage sur la valeur réelle de leur société, et non pas seulement sur les prises de position comptables. Quand il s'agit d'évaluer la performance réelle d'une société, l'excellence du bilan, la qualité des résultats et les principaux indicateurs de rentabilité sont particulièrement révélateurs.

Importance de rester à l'affût des changements qui surviennent dans le contexte d'un marché élargi

Il est ressorti d'un sondage d'envergure mondiale qu'Ernst & Young a mené en 2006 auprès de divers comités de vérification que, parmi les cinq risques qu'ils considèrent comme étant les plus importants, les comités de vérification ont classé au dernier rang le risque lié à la dynamique de marché⁶. Comme quoi les temps changent! De nos jours, les comités de vérification sont confrontés aussi bien à de nouvelles normes et conventions comptables qu'à des conditions de marché qui sont imprédictibles et qui évoluent rapidement. Ainsi, dans son numéro du 10 avril dernier, le magazine *The Economist* a indiqué qu'il devient de plus en plus évident que l'économie américaine entre en récession et que, cette fois, la faiblesse de la consommation compte parmi les principaux facteurs en cause. Aux États-Unis, le taux de chômage a grimpé à 5,1 % en mars (puis à 5,5 % en mai et en juin), des pertes d'emploi dans le secteur privé étant alors enregistrées pour le quatrième mois d'affilée. Selon les prévisions officielles du Fonds monétaire international (FMI), l'économie

⁶ Les quatre autres risques considérés comme importants étant le risque lié à la réglementation; le risque lié aux fusions, acquisitions et dessaisissements; le risque lié aux technologies de l'information et le risque lié aux gens et aux RH. Voir la publication d'Ernst & Young intitulée *Audit Committee Perspectives: 2006 Audit Committee Survey and Industry Insights* (New York: Ernst & Young, 2007), 1
[http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Luxembourg_E/Audit_Committee_Perspectives_06/\\$file/EY_Audit_Committee_Perspectives%202006.pdf](http://www.ey.com/Global/Assets.nsf/Luxembourg_E/Audit_Committee_Perspectives_06/$file/EY_Audit_Committee_Perspectives%202006.pdf).



américaine devrait entrer en récession au cours de 2008, tandis que, au sein de la Réserve fédérale, d'aucuns considèrent que les extrants sont dans une phase de contraction⁷.

Au Canada, le taux de chômage s'est établi à 6,1 % en juin dernier – soit un taux supérieur à celui enregistré chez nos voisins du Sud – mais il s'agit de l'un des plus bas des trente dernières années⁸.

Jusqu'à maintenant, les incidences de la crise du crédit sur les comités de vérification diffèrent grandement d'une société à l'autre, particulièrement selon les secteurs d'activité, celles se faisant sentir dans le secteur des services financiers posant les plus grands défis dans l'immédiat. Certains membres du RCCV s'inquiètent des répercussions que cette crise pourrait avoir sur l'économie canadienne, de son incidence future sur l'accessibilité au crédit ainsi que de ce qui pourrait en découler pour les sociétés sur le plan des liquidités.

Prépondérance de la valeur de l'encaisse en périodes de difficultés

Les membres du RCCV insistent sur la nécessité de se concentrer sur l'encaisse, le bilan et les liquidités en périodes difficiles. «Les bons gestionnaires sont obsédés par l'encaisse de leur société, a expliqué l'un d'eux. C'est en évaluant l'encaisse d'une société que l'on peut déterminer si celle-ci est viable ou non. Tout le reste est secondaire!» En périodes de difficultés économiques, une telle obsession peut représenter une orientation claire pour une société ainsi qu'un indicateur fondamental faisant consensus. Le travail de planification avancée qui a été réalisé quand tout allait bien peut se révéler fort utile en période de difficultés. «Il importe que les sociétés se concentrent sur leurs indicateurs fondamentaux et qu'elles se consacrent à ce qu'elles savent le mieux faire, ont expliqué certains membres. Elles doivent se concentrer sur leurs activités principales.» L'un des membres a fait valoir qu'il était tout indiqué de travailler à l'amélioration du bilan quand tout va bien : «Il est sage de conserver un excellent bilan, même lorsque cela n'est pas vital pour la société. C'est certes ce qu'il convient de faire mais, pour un conseil d'administration, il peut s'agir d'une décision difficile à prendre.»

À quoi bon regarder dans un rétroviseur quand il s'agit de prédire l'avenir?

Un bon nombre de présidents de comités de vérification ont mis en lumière l'importance de soumettre les prévisions financières de la société à des analyses de sensibilité et à des tests reposant sur des scénarios, de façon à se prémunir contre d'éventuels problèmes. Et pourtant, les membres du RCCV ont aussi fait observer que, dans le contexte actuel de la crise du crédit, ces outils ne se sont pas révélés aussi utiles qu'ils l'auraient souhaité. «Les institutions financières établissent une foule de scénarios de crise, a souligné l'un d'eux. L'analyse rétrospective de l'actuelle crise du crédit nous amène cependant à constater que ces scénarios se sont apparemment révélés tout à fait inefficaces. Nous devons comprendre ce qui s'est produit et ce qui n'a pas fonctionné.»

Les modèles disponibles n'ont pas non plus permis de prédire la hausse exceptionnelle du prix du pétrole et l'aggravation des problèmes liés aux obligations au titre des prestations de retraite. «Je doute que l'économie puisse encaisser le choc d'un baril de pétrole à 140 dollars», a commenté l'un des membres du RCCV. «Les

⁷ «The Great American Slowdown», *The Economist*, le 10 avril 2008 (http://www.economist.com/opinion/displaystory.cfm?story_id=11016333).

⁸ Statistique Canada, *Dernier communiqué de l'Enquête sur la population active*, le 11 juillet 2008 (http://www.statcan.ca/francais/Subjects/Labour/LFS/lfs-en_f.htm).



conséquences de la hausse du prix du pétrole sont évidentes et font réfléchir, a aussi fait remarquer l'un de ses pairs. Il suffit d'évoquer par exemple la chute brutale des ventes de camions et de véhicules utilitaires sports. Actuellement, le cours du titre de General Motors est équivalent à ce qu'il était en 1955, et cela ne semble pas aller en s'améliorant.» La hausse rapide du prix du pétrole et l'absence d'un plan d'intervention d'urgence adapté à ce scénario particulier ont laissé perplexes bien des sociétés, qui ne savaient plus trop quoi faire ensuite.

Au même moment, un grand nombre de sociétés ont bien du mal à faire face à leurs obligations au titre des prestations de retraite et aux enjeux connexes liés à la hausse des coûts en matière de soins de santé. S'il est vrai que peu de sociétés, sinon aucune, ne songeraient maintenant à instaurer de nouveaux régimes à prestations déterminées, plusieurs se voient contraintes d'assumer le fardeau d'anciens régimes ainsi que les coûts de plus en plus considérables qui s'y rattachent. Il s'agit d'un problème avec lequel certaines sociétés seront sans doute aux prises pendant au moins les trente prochaines années. Là encore, peu de modèles financiers ont su prédire la montée en flèche des coûts en matière de soins de santé que les sociétés doivent assumer pour leurs employés actuels ainsi que pour leurs anciens employés partis à la retraite. C'est ainsi que bien des sociétés dont la performance financière est actuellement excellente se trouvent dans l'incertitude quant à leurs obligations financières futures.

Les agences de notation blâmées par les membres du RCCV, malgré l'absence apparente de solutions de rechange

Lorsque le marché immobilier a commencé à décliner, l'automne dernier, et lorsque les banques ont été confrontées à d'énormes difficultés (voire à un risque de faillite, dans certains cas), ce printemps, bien des spécialistes ont pointé du doigt les agences de notation en tant que source principale du problème. «De nombreux systèmes se fondent sur les notations financières attribuées par ces agences, a fait observer l'un des membres du RCCV. Les agences de notation nous ont laissé tomber.» Les membres ont le sentiment que ces agences ont eu tort de trop s'appuyer sur des données historiques dans l'attribution des notations.

Avant d'éviter la répétition de pareils problèmes dans l'avenir, au moins l'un des membres du RCCV a demandé au personnel du service des finances de sa société de doter celle-ci de son propre système interne de notation. Pour bien des sociétés, il ne s'agit pas d'une option envisageable, du fait qu'elles ne disposent pas du personnel, du savoir-faire et des autres ressources nécessaires à l'établissement d'une telle fonction. Dans leur cas, il se révèle alors nécessaire de faire appel à des conseillers externes. À cet égard, les membres du RCCV ont cependant été éloquents : «Il s'agit de déterminer l'étendue du travail à accomplir, puis de trouver les personnes les plus à même d'aider la société à s'en tirer.»

Importance de comprendre l'incidence de tels changements sur le rôle du comité de vérification

Après s'être tournés vers le passé pour analyser certaines des périodes de ralentissement économique survenues au cours du siècle dernier, les membres du RCCV ont été amenés à constater que de telles périodes se succèdent de plus en plus rapidement. En outre, au cours d'une discussion ayant précédé la réunion du



RCCV, l'un des membres a fait état de quatre tendances communes aux périodes de ralentissement antérieures et à la période actuelle :

- **L'origine du problème est liée à un nouveau secteur de marché ou à de nouveaux outils financiers.** Il ne s'agit pas de situations dans lesquelles les sociétés avaient beaucoup d'expérience ou à l'égard desquelles elles possédaient des pratiques et des procédures bien établies.
- **La direction ne pouvait pas s'appuyer sur une expérience pertinente.** Les personnes responsables du secteur de marché où le problème s'est d'abord manifesté ne possédaient pas une expérience connexe directe, ayant plutôt acquis leur expérience dans d'autres secteurs de marché.
- **Les risques n'ont pas été suffisamment pris en compte dans l'établissement des mesures incitatives.** La rémunération des cadres et des employés était établie en fonction du revenu généré par leur société. Espérant ainsi maximiser leurs bénéfices, les sociétés ont alors fait preuve de laxisme dans l'application des meilleures pratiques en matière de gestion des risques.
- **L'effet cumulé des changements de peu d'importance a généré de graves conséquences.** Des décisions peu importantes dont l'effet a été cumulatif au fil du temps ont entraîné des conséquences majeures.

Plusieurs membres du RCCV se sont dits extrêmement préoccupés du fait que les cadres supérieurs ne possèdent pas toujours une expérience de gestion en périodes de ralentissement économique. «Bien des équipes de direction sont trop jeunes pour avoir l'expérience de pareilles périodes de ralentissement économique», a indiqué l'un des membres du RCCV. Il se peut que les jeunes gestionnaires ne soient pas en mesure de reconnaître à temps les signes avant-coureurs et qu'ils ne sachent pas très bien comment aider leur société à se tirer d'affaire.

Ces préoccupations font en sorte que bien des administrateurs se sentent nerveux dès qu'ils sont confrontés à la moindre mauvaise nouvelle économique. «Quand je me lève, j'allume le téléviseur, relate l'un des membres du RCCV. Je m'informe de ce qui est survenu outre-mer depuis la veille, puis je téléphone immédiatement au chef des finances. Je lui demande si notre société risque d'être confrontée à l'une ou l'autre des situations difficiles traitées dans les médias. Quel monde insensé! C'est précisément quand l'on croit avoir tout vu qu'un nouveau problème nous tombe dessus!»

Le rôle actif qui revient au comité de vérification en périodes de difficultés

Les membres du RCCV ont débattu de l'attitude que le conseil d'administration et le comité de vérification devraient adopter en pareilles situations, à savoir se montrer proactifs et prévoyants, ou bien prodiguer des conseils en temps et lieu, une fois que les problèmes sont là. Ils conviennent que des conditions financières et économiques désastreuses sont clairement propices à un accroissement des interventions pratiques de l'ensemble du conseil d'administration auprès de la direction, interventions pouvant notamment se manifester sous la forme de conseils et d'une participation accrue à la surveillance des activités de la société. Même lorsque la conjoncture économique est favorable, l'étendue d'une entreprise particulière peut faire en sorte que le comité de vérification soit amené à jouer un rôle actif nécessaire sur les plans du soutien et de l'encadrement.



Du point de vue de nombreux membres du RCCV, la conversion prochaine aux IFRS figure parmi ces entreprises. «La responsabilité incombe à la direction, affirme l'un d'eux. Compte tenu de l'ampleur des changements à venir, la direction ainsi que le président et les membres du comité de vérification doivent pouvoir s'appuyer sur un plan de conversion satisfaisant, dont les jalons, l'étendue et l'envergure sont clairement définis. Le comité de vérification peut être utile à cet égard.»

Un autre membre abonde dans le même sens, mais soutient que le rôle du comité de vérification dans le cadre d'un projet tel qu'un projet de conversion aux IFRS peut varier suivant le type de conséquences que les changements à venir auront sur la société. «Dans le cas des sociétés où la conversion aux IFRS aura une incidence profonde, la direction a un rôle prédominant à jouer. Dans les autres sociétés, elle tarde à passer à l'action. En pareille situation, le président d'un comité de vérification a tendance à se montrer proactif et à proposer son aide.»

Des mesures incitatives qui ne doivent pas favoriser l'adoption induite de comportements à risques

Les préoccupations à l'égard de la prise en compte insuffisante des risques dans l'établissement des mesures incitatives visant les membres de la haute direction tiennent au fait que cela pourrait amener certains dirigeants à tenter de maquiller les résultats de la société, dans l'espoir d'obtenir de meilleures primes. «On a accordé énormément d'importance à la rémunération en fonction du rendement mais, bien qu'elle soit valable en soi, une telle approche peut finir par provoquer des comportements indésirables», a souligné l'un des membres du RCCV.

Les conseils d'administration doivent veiller à ce que des indicateurs de rendement appropriés soient utilisés dans leur société. Souvent, cela exige l'intervention du comité de la rémunération (pour ce qui est du volet portant sur la rémunération) ainsi que celle du comité de vérification (qui doit vérifier les mesures du rendement de la société). Bien que la participation à divers comités puisse favoriser une collaboration adéquate, plusieurs présidents de comités de vérification soutiennent qu'il importe en pareils cas que les responsabilités soient clairement définies, de façon à éviter la confusion et les conflits entre les comités.

Les périodes de difficultés économiques représentent un défi supplémentaire pour les régimes de rémunération au rendement. Une société peut essayer des pertes tout en faisant meilleure figure que ses concurrents, dont les pertes sont encore plus importantes, ce qui peut être un indicateur du rendement élevé des dirigeants. Les administrateurs se trouvent donc dans une impasse : il est difficile de récompenser les dirigeants quand tout va mal, mais ce pourrait être une erreur de ne pas le faire, car ils pourraient alors être tentés d'aller travailler pour des concurrents.

Les comités de vérification se retranchent-ils derrière leurs responsabilités à l'égard de l'information purement financière?

Dans le contexte actuel de changements rapides, les membres du RCCV s'interrogent à savoir si les comités de vérification sont contraints de se retrancher derrière leurs responsabilités à l'égard de l'information financière, ce qui leur laisse peu de temps pour le reste, notamment pour analyser les prévisions financières de la société ou pour s'assurer que les risques sont adéquatement recensés et évalués et que des sauvegardes appropriées sont



en place. Parallèlement à cela, bien qu'une telle limitation de leur champ d'intervention soit pour eux une source de préoccupation, de nombreux administrateurs reconnaissent que l'élargissement du mandat du comité de vérification se traduit souvent par un chevauchement important entre les responsabilités du comité de vérification et celles du conseil d'administration. L'un des membres du RCCV en a clairement pris conscience lorsqu'il s'est rendu compte que le chef des finances de sa société communiquait la même information au comité de vérification et au conseil d'administration dans son ensemble. Il lui a demandé d'établir une distinction plus nette sur le plan du contenu, en se concentrant sur les données financières, les estimations, les résultats trimestriels complexes et autres informations du genre dans le cadre de ses présentations devant le comité de vérification – compte tenu qu'il s'agit de questions sur lesquelles ce dernier est appelé à se pencher – et de communiquer plutôt au conseil d'administration dans son ensemble l'information relative à la performance de la société.

Certains membres du RCCV s'inquiètent que le conseil d'administration puisse traiter l'information financière et la gestion de la performance comme deux questions complètement séparées et ne faire appel au comité de vérification que pour les questions relatives à l'information financière, et pratiquement rien d'autre. En revanche, d'autres membres considèrent qu'une telle limitation du champ d'intervention du comité de vérification est tout indiquée, compte tenu que les questions d'ordre technique alourdissent tellement sa charge de travail. Certains ont affirmé catégoriquement que, si le comité de vérification n'a pas le temps de traiter des questions relatives à la gestion de la performance, c'est au conseil d'administration dans son ensemble qu'il revient de s'en occuper.

Conclusion

Dans le monde entier, de nombreuses sociétés subissent le contrecoup de la conjoncture économique actuelle et des conditions difficiles qui prévalent sur le marché du crédit, sans avoir su prédire les incidences s'y rattachant, incidences auxquelles elles étaient d'ailleurs fort mal préparées. «Bien des fausses rumeurs prétendent que les sociétés canadiennes ne sont pas touchées», a déclaré l'un des membres du RCCV, tandis que d'autres ont soutenu le contraire. Les administrateurs doivent relever le défi de se tenir au fait de l'évolution de la conjoncture économique actuelle et de la conversion imminente de leur société aux IFRS, tout en continuant d'assumer les responsabilités qui leur incombent à l'égard de l'information financière et de s'acquitter d'une foule d'autres obligations inhérentes à leur rôle. Tout en veillant à ne pas empiéter sur le champ de compétence de la direction, le comité de vérification et le conseil d'administration dans son ensemble doivent faire tout leur possible pour offrir à leur société le soutien dont elle a besoin pour se sortir indemne de la période de turbulences économiques que nous traversons actuellement.

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 de 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 d'Ernst & Young Global.

Le présent document a été préparé par Tapestry Networks, et les droits d'auteurs 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'auteurs et des marques de commerce.