



## Le nouveau visage du comité de vérification

### Introduction

Le Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) regroupe les présidents de comités de vérification de grandes sociétés dont le siège social se trouve au Canada. Les réunions du réseau sont organisées par Ernst & Young et orchestrées par Tapestry Network, et visent à faciliter l'accès aux nouvelles meilleures pratiques ainsi que le partage des connaissances sur les principaux enjeux auxquels est actuellement confronté le secteur de la vérification.

Le RCCV a tenu sa première réunion le 1<sup>er</sup> août 2006, à Toronto. Cette réunion a porté principalement sur le nouveau rôle du comité de vérification, notamment sur les défis que doivent relever les comités de vérification ainsi que les compétences et capacités requises pour les surmonter.

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 auxquels ils sont confrontés. Tous ceux et celles qui l'ont reçue peuvent 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 des conseillers qui sont appelés à prendre part systématiquement aux débats sur ces enjeux, plus la valeur qui en découlera pour tout le monde sera importante.

Parmi eux se distinguent les membres du RCCV ayant participé à cette rencontre, qui 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 :

- John Caldwell, président du comité de vérification de Cognos
- Gary Colter, président du comité de vérification de la Banque CIBC
- Denis Desautels, président du comité de vérification d'Alcan
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Kerry Hawkins, président du comité de vérification de Nova Chemicals
- Bob Luba, président du comité de vérification de MDS
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada
- Ted Reevey, président du comité de vérification d'Aliant
- Maureen Sabia, président du comité de vérification de Canadian Tire
- Rob Scullion, associé directeur du groupe Certification et services consultatifs aux entreprises d'Ernst & Young Canada



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

Dans le cadre de la première réunion du RCCV, les membres présents se sont penchés sur le rôle en évolution ainsi que sur la composition du comité de vérification et du conseil d'administration. Les enjeux qu'ils considèrent comme étant les plus importants sont mis en évidence ci-après et sont analysés plus en détail dans les pages suivantes.

- **Accroissement des responsabilités du conseil d'administration, au rôle fondamentalement inchangé** (*page 3*)

Au Canada comme aux États-Unis, les membres des comités de vérification procèdent à des rajustements qui tiennent compte du resserrement de la réglementation et des attentes accrues des investisseurs, rajustements qui reflètent également leur prise de conscience que le comité de vérification est plus à même que le conseil d'administration dans son ensemble d'apporter des solutions à certains problèmes.

Bien que le rôle du comité de vérification reste fondamentalement le même, son travail fait maintenant l'objet d'une surveillance accrue de la part des organismes de réglementation, des investisseurs et d'autres intéressés, sans compter que les activités qu'il est tenu de mener afin de s'acquitter de ses responsabilités ont pris beaucoup d'ampleur. Ainsi, le travail des comités de vérification ne consiste plus seulement à examiner et à approuver les états financiers de la société. Ils sont également tenus désormais d'assurer la supervision des activités axées sur la conformité réglementaire et la gestion des risques, et ils doivent aussi prendre une plus grande part dans l'examen et l'analyse des travaux des vérificateurs internes et des vérificateurs externes.

- **Difficulté de recruter des administrateurs compétents** (*page 4*)

En plus de devoir composer avec des responsabilités accrues, le comité de vérification exige un engagement plus profond de la part de ses membres, qui sont dorénavant appelés à examiner divers documents et à consacrer le temps nécessaire à l'analyse de certaines questions touchant la comptabilité et la vérification, sans compter qu'ils doivent avoir le courage de remettre en question le travail de la direction et des vérificateurs, le cas échéant. De plus en plus, on s'attend à ce que les comités de vérification assument la coordination d'une multitude de relations, de sorte qu'il est essentiel pour leurs membres de démontrer de bonnes aptitudes à l'égard de l'établissement de relations.

Les membres du RCCV s'entendent pour dire qu'il est important que les membres des comités de vérification détiennent des compétences en finances, insistant que cela ne doit pas nécessairement se traduire par la désignation d'«experts financiers». Certains ont été témoins de situations où des membres de comités de vérification se sont montrés réfractaires à l'idée d'être désignés comme experts financiers, en raison de la perception selon laquelle un niveau de responsabilité plus élevé serait associé à ce rôle. Les membres du RCCV estiment que les personnes siégeant au sein d'un comité de vérification



devraient toucher une rémunération supérieure à celle des autres administrateurs, compte tenu de leur plus grande charge de travail.

• **Nécessité pour le conseil d'administration de s'appuyer sur les bonnes personnes** (page 6)

Les membres du RCCV ont reconnu que, malgré la tentation d'approfondir les problèmes, le conseil d'administration doit veiller à ne pas empiéter sur les fonctions de la direction. Considérant qu'ils ont «mis sur les personnes en place», ils jugent qu'il est important de faire confiance à la direction relativement à l'exécution des fonctions qui lui sont dévolues. Toutefois, ils recommandent également que les vérificateurs internes et les vérificateurs externes soient mis à contribution, de façon à veiller à ce que les membres de la direction soient dignes de confiance.

### **Accroissement des responsabilités du comité de vérification, au rôle fondamentalement inchangé**

Bien que les membres du RCCV aient le sentiment que le rôle fondamental du comité de vérification reste inchangé, ils croient que la diversité et le nombre des enjeux avec lesquels ils doivent composer ont grandement augmenté. Ils partagent l'opinion suivante : «S'ils étaient sondés, les membres des comités de vérification conviendraient que leur principale mission consiste à assurer l'exactitude de l'information présentée dans les documents financiers devant être publiés». Les responsabilités additionnelles qui incombent désormais au comité de vérification – la surveillance de la gestion des risques et les relations avec les vérificateurs externes, par exemple – se rapportent directement à cette mission, rendant ainsi possible la réalisation de son objectif global.

Les membres du RCCV s'entendent pour dire que la charge de travail du comité de vérification s'est accrue considérablement au cours des dernières années. «La charge de travail de certains comités de vérification a été multipliée par dix, comparativement à il y a dix ans», a souligné l'un d'eux. Deux raisons semblent en être à l'origine : le resserrement de la surveillance à la suite des nombreuses faillites d'entreprise ayant marqué les années 2000 et la reconnaissance du fait que le comité de vérification peut être plus efficace que le conseil d'administration dans son ensemble dans la résolution de certains problèmes.

#### **Un mandat très étendu**

L'étendue du travail du comité de vérification peut être très vaste, englobant non seulement la présentation de l'information financière, mais également les questions influant sur l'intégrité financière à long terme de la société. Lors de la réunion du RCCV, un membre a fait la lecture d'un extrait de la charte d'un comité de vérification portant sur la description des responsabilités de celui-ci et a relevé le fait que cette charte englobe des aspects aussi divers que l'intégrité, la conformité réglementaire, la gestion des relations avec les vérificateurs externes, les interactions avec les vérificateurs internes et les vérificateurs externes, la surveillance du travail de la direction, la gestion des risques, les caisses de retraite et les risques environnementaux. Un autre membre s'est interrogé à savoir s'il est raisonnable de confier au comité de vérification la responsabilité de tous les risques auxquels le genre humain est exposé.



En plus de constater la croissance du nombre de questions à régler, les membres du RCCV reconnaissent que certaines des responsabilités qui mobilisent désormais leur attention auraient dû faire l'objet d'une surveillance plus étroite de leur part dans le passé. Par exemple, l'un des membres du RCCV a souligné que «pendant de nombreuses années, la vérification interne n'a pas fait l'objet de toute l'attention voulue».

## **Difficulté de recruter des administrateurs compétents**

À l'instar des autres comités, le comité de vérification ne peut être efficace que dans la mesure où ses membres le sont. Au moins un membre du RCCV a constaté pourtant que «le recrutement de membres par le comité de vérification n'est pas une mince affaire». Les personnes pressenties pour en faire partie craignent les responsabilités légales et la surcharge de travail qu'ils risquent de devoir assumer. Il est possible que cette attitude se soit accentuée au cours des derniers mois, consécutivement à l'adoption de modifications à la Loi sur les valeurs mobilières de l'Ontario, en vertu desquelles les actionnaires ont la possibilité d'engager des poursuites judiciaires contre des sociétés et des particuliers pour cause de non-respect des obligations d'information continue. Les amendes prévues peuvent être sévères. Le cabinet Torys LLP juge que, dans le cas de particuliers reconnus coupables qui sont à l'emploi des sociétés condamnées (y compris leurs sociétés affiliées), l'amende maximale correspond généralement à 25 000 \$ ou à la moitié de la rémunération globale qu'ils ont touchée au cours de la période de 12 mois ayant précédé l'infraction, selon le plus élevé des deux montants. Les administrateurs, dirigeants, personnes influentes et experts ayant autorisé, sanctionné ou approuvé en toute connaissance de cause tout manquement aux obligations d'information continue de leur société pourraient devoir faire face à des amendes plus élevées encore. Torys LLP souligne que l'exercice du rôle d'administrateur ou de dirigeant d'une société ouverte comporte désormais des risques beaucoup plus grands qu'auparavant.<sup>1</sup>

Quoi qu'il en soit, les membres du RCCV affirment que le fait de siéger au comité de vérification d'une société constitue une occasion unique de connaître celle-ci de l'intérieur, et certaines sociétés sont disposées à accommoder ceux et celles qui acceptent de s'engager ainsi. L'un d'eux a toutefois relevé qu'«il ne suffit pas de recruter des membres au sein du comité de vérification, le processus de recrutement des administrateurs représentant l'élément le plus important». Certes, il faudrait idéalement que ce processus prenne en compte les besoins du comité de vérification.

## **Des experts financiers ou des compétences en finances?**

En vertu de la loi Sarbanes-Oxley, les sociétés cotées aux États-Unis doivent affecter à leur comité de vérification au moins un expert financier. L'un des membres du RCCV a toutefois exprimé une opinion qui fait consensus au sein du réseau : «Personne ne sait ce que signifie au juste le concept d'expert financier.» Un autre membre a affirmé que le titre d'expert financier «porte grandement à confusion». En outre, dans sa réflexion sur la multitude de sujets dont un comité de vérification est généralement censé traiter en vertu de sa charte, un membre du RCCV en est tout simplement venu à la conclusion suivante : «Nul ne peut

<sup>1</sup> Torys LLP, *Being a public company director or officer just got a whole lot riskier* (New York et Toronto : Torys LLP, 2005). Version PDF intégrale accessible à l'adresse suivante : <http://www.torys.com/publications/pdf/fpa05-37.pdf>.



prétendre être un expert de l'ensemble des questions dont le comité de vérification est appelé à traiter, compte tenu de la grande diversité de ces questions.»

Plusieurs présidents de comité de vérification croient que la composition variée de celui-ci est essentielle. L'un des membres du RCCV a cru bon d'établir une distinction entre la notion de compétences en finances et le titre d'expert financier : «Je ne tiens pas tant à ce que le comité de vérification compte en ses rangs un expert financier qu'à ce que ses membres s'y connaissent suffisamment en finances. Je ne voudrais surtout pas que les comités de vérification ne soient composés que d'anciens comptables et d'anciens vérificateurs.» Un autre membre du RCCV a renchéri ainsi : «Le comité de vérification peut être solide sans qu'il soit nécessaire de faire des pieds et des mains pour le doter d'experts financiers.»

## Opération persuasion

Les présidents de comité de vérification présents à la réunion du RCCV ont présenté diverses stratégies de recrutement des membres. L'un d'eux a expliqué que sa société «libère les membres du comité de vérification de certaines de leurs fonctions d'administrateur», notamment en les dispensant d'être affectés à d'autres comités. Dans une autre société, «tous les nouveaux administrateurs doivent siéger au comité de vérification», ce qui leur permet de se familiariser rapidement avec les processus liés à la présentation de l'information financière de la société. Il est intéressant de noter que «les membres qui ne sont pas issus du milieu financier ont tendance à rester plus longtemps que les autres au sein du comité de vérification». Un autre membre du RCCV a abondé dans le même sens : «J'encourage les nouveaux administrateurs à se joindre au comité de vérification. C'est là que l'on voit se qui se passe vraiment.»

Quand tous les autres efforts de recrutement ont échoué, il reste une autre stratégie dont les membres du RCCV ont constaté la grande efficacité : «Les membres du comité de vérification doivent être mieux payés.» Bien peu de membres de comité de vérification considèrent les gratifications financières comme l'unique source de motivation, les membres du RCCV aimeraient bien avoir le sentiment de toucher une rémunération adéquate. Le président d'un comité de vérification a fait la déclaration suivante : «Il est certain que le président du comité de vérification est mieux rémunéré que les présidents d'autres comités, compte tenu de sa charge de travail et des risques qu'il assume; sans compter que des risques accrus vont également de paire avec une charge de travail accrue.»

### Efficacité des membres du comité de vérification – Trois conditions préalables

- **Temps** – Les membres du comité de vérification consacrent davantage de temps à l'exercice de leurs fonctions que les membres de tout autre comité du conseil d'administration. «Si vous manquez de temps, évitez de siéger à un comité de vérification!», a conseillé un membre du RCCV.
- **Courage** – Les membres du comité de vérification doivent avoir «le courage de confronter les vérificateurs externes, la direction et le conseil d'administration».
- **Indépendance** – Les membres du comité de vérification doivent être financièrement indépendants de la société. La capacité d'exercer «un jugement indépendant» dans le cadre de leurs fonctions est une condition que les membres du RCCV considèrent comme étant tout aussi essentielle.



## **Nécessité pour le conseil d'administration de s'appuyer sur les bonnes personnes**

Les membres du RCCV ont reconnu que, malgré la tentation d'approfondir les problèmes, le conseil d'administration doit veiller à ne pas empiéter sur les fonctions de la direction. C'est en cultivant des relations solides et efficaces avec chaque dirigeant et avec les divers services de la société que le comité de vérification peut faire preuve d'efficacité sur le plan de la surveillance. C'est pourquoi il est extrêmement important pour celui-ci de se montrer habile dans la gestion de ce réseau de relations. «Je mise sur les personnes en place», a déclaré l'un des membres du RCCV. Un autre a exprimé son accord, en donnant l'explication suivante : «Pour faire mon travail efficacement, je dois pouvoir faire entièrement confiance au chef de la direction, au chef des finances, à la fonction Finances, à la solide équipe des vérificateurs internes ainsi qu'à tous les membres des diverses équipes qui s'y greffent.» Les membres du RCCV ont également souligné que, s'ils doivent faire confiance à la direction, ils doivent également savoir tirer parti des compétences et du point de vue de conseillers indépendants, y compris les vérificateurs externes, de façon à pouvoir contrevérifier l'information qui leur est communiquée.

### **L'art d'être administrateur**

C'est dans la gestion efficace des relations que réside tout l'art d'être administrateur. Étant dans l'impossibilité d'examiner toutes les questions possibles et imaginables, les comités de vérification doivent être en mesure de cerner celles sur lesquelles ils doivent se concentrer. Ainsi, les membres des comités de vérification doivent pouvoir s'appuyer sur des ressources fiables de l'intérieur comme de l'extérieur de la société. «Il faut déterminer à quel point une question mérite d'être fouillée, a fait remarqué l'un des membres du RCCV. Il y a plusieurs façons de composer avec cette réalité, mais il faut bien faire confiance aux gens.»

Même si les membres du RCCV sont conscients de la nécessité de ne pas empiéter sur les fonctions bien définies de la direction, ils reconnaissent l'importance de disposer d'informations contextuelles. Il leur arrive ainsi parfois de se rendre sur le terrain afin d'acquérir une connaissance pratique des activités de la société et de faire la connaissance de ses employés. L'un des membres a expliqué à quel point il a été important pour lui de visiter des installations situées à l'étranger. Après s'être rendu soi-même sur le terrain, on est davantage en mesure de poser les bonnes questions, a-t-il fait valoir. En outre, la rencontre des responsables des diverses installations visitées lui a permis d'établir des relations qui faciliteront les futurs échanges avec le comité de vérification.

### **Faire confiance, sans négliger pour autant la vérification**

Compte tenu que «la direction peut présenter une vision de la réalité jouant en sa faveur», les membres du RCCV ont souligné que le comité de vérification peut bénéficier d'avantages immenses en faisant appel à des vérificateurs externes afin d'approfondir des questions à l'égard desquelles ses membres ont besoin d'obtenir un point de vue externe, des éclaircissements ou des services de vérification. Les vérificateurs externes fournissent un point de vue indépendant sur des questions que les membres du comité de vérification ne sont pas en mesure d'approfondir eux-mêmes. Les membres du RCCV s'entendent pour dire qu'«absolument



tout repose sur des communications franches et dynamiques entre le comité de vérification et les vérificateurs externes».

Les relations devraient également jouer en faveur des deux parties. «Avant tout, c'est la capacité de chaque partie de réaliser ses objectifs qui s'avère déterminante pour le succès de la relation avec les vérificateurs externes», a expliqué l'un des membres du RCCV. La bonne compréhension des objectifs et attentes des vérificateurs externes est certes importante pour assurer le succès de cette relation. Au bout du compte, «l'environnement créé doit mettre tout le monde à l'aise».

## Conclusion

Depuis l'adoption du projet de loi 198, au Canada, et de la loi Sarbanes-Oxley, aux États-Unis, il est devenu de plus en plus difficile et – aux dires de certains – de plus en plus risqué d'exercer le rôle de membre du comité de vérification d'une société ouverte. Néanmoins, le comité de vérification est maintenant plus important que jamais, de sorte que l'engagement de son président est essentiel pour assurer l'efficacité de la gouvernance de la société.

À l'issue de la première réunion du RCCV, plusieurs de ses membres ont exprimé le souhait que celui-ci devienne un forum ayant notamment pour mandat de définir les pratiques de pointe axées sur l'efficacité du comité de vérification. Les membres espèrent avoir l'occasion, dans le cadre des prochaines rencontres du RCCV, d'explorer plus en détail les enjeux particuliers liés à la vérification interne, comme la gestion des risques, les relations entre le comité de vérification et les autres comités du conseil d'administration, et les relations entre le comité de vérification et les vérificateurs externes.

*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 triés sur le volet 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.*