



Adapter le rôle de surveillance des comités de vérification à un environnement en rapide évolution

Introduction

Les membres du Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) se sont réunis à Toronto le 23 mars 2009 pour discuter de la façon dont le rôle de surveillance des comités de vérification et des conseils d'administration s'adapte à l'évolution rapide des conditions du marché et de la situation économique. D'autres défis se profilent à l'horizon, et les membres ne prévoient pas de sitôt le retour des conditions de marché et de la conjoncture d'avant la crise financière. Leurs comités de vérification se concentrent sur la santé financière à court terme, mais invitent également les dirigeants et l'ensemble du conseil d'administration à discuter de stratégies axées sur l'avenir.

Le présent document se veut une synthèse des principaux enjeux qui sont ressortis de cette réunion. En tout et pour tout, les membres du RCCV ayant participé à cette rencontre siègent au conseil d'administration de plus de 35 sociétés ouvertes dont la capitalisation boursière va de faible à importante. Il s'agit des personnes suivantes :

- Bill Anderson, président du comité de vérification de TransAlta
- Mike Boychuk, président du comité de vérification du Fonds de revenu Pages jaunes
- Bev Briscoe, présidente du comité de vérification de Goldcorp
- John Caldwell, président du comité de vérification d'IAMGOLD
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Krys Hoeg, président du comité de vérification de la Financière Sun Life
- Ted Reevey, président du comité de vérification d'Aliant
- Pierre Robitaille, président du comité de vérification de Les Vêtements de Sport Gildan
- Vic Young, président du comité de vérification de la Banque Royale du Canada

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

- Colleen McMorrow, associée senior de service à la clientèle et responsable, Technologie, communications et divertissement pour la région du Grand Toronto
- 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

- **Le regard des comités de vérification est de plus en plus stratégique et tourné vers l'avenir** *(page 3)*

Les membres du RCCV prévoient que les conditions du marché et la situation économique constitueront une source de défis pour quelque temps encore. Par conséquent, le comité de vérification, qui fait souvent également office de comité des finances, se concentre de plus en plus sur les enjeux stratégiques, comme la liquidité et la solvabilité, l'accès au capital et la structure du capital. Ces enjeux stratégiques requièrent l'attention de l'ensemble du conseil d'administration, et les membres du RCCV remarquent une plus grande collaboration et interaction entre l'ensemble du conseil d'administration et le comité de vérification.

- **Les comités de vérification adaptent leur ordre du jour à l'évolution des enjeux** *(page 5)*

Les comités de vérification doivent redéfinir les priorités à leur ordre du jour afin de disposer de suffisamment de temps pour surveiller les enjeux financiers et stratégiques, axés sur l'avenir. Afin d'améliorer l'efficacité des réunions des comités de vérification, la durée des présentations et le temps consacré à la conformité sont écourtés, et un bloc de résolutions est adopté pour les points courants à l'ordre du jour. Les comités de vérification se tournent également vers les dirigeants et les vérificateurs externes pour obtenir des renseignements plus approfondis de leur part afin d'alimenter les discussions stratégiques.

- **Le «retour aux principes fondamentaux» est le nouveau mot d'ordre de la gestion des risques** *(page 8)*

Bien des gens ont laissé entendre que la crise financière représentait un échec cuisant de la gestion des risques faisant suite à une période au cours de laquelle les dirigeants et les conseils d'administration se sont appliqués à élaborer de meilleurs cadres et processus de gestion des risques. Les membres du RCCV examinent comment ils pourraient travailler avec les dirigeants pour s'assurer que les risques sont mieux gérés à l'avenir, non pas au moyen de la mise en place de cadres de référence ou de véhicules financiers complexes, mais plutôt par la génération d'un plus grand nombre de scénarios et de meilleures prévisions et en conciliant une attitude plus modérée à la nécessité de saisir les occasions stratégiques pour pouvoir faire face à la concurrence.

- **Les conseils d'administration revoient leur façon d'aborder la gouvernance** *(page 10)*

Comme l'a affirmé un membre du RCCV avant la réunion, «nous sommes témoins du plus grand fiasco de la gouvernance de tous les temps, alors même que la gouvernance était sous les projecteurs». En plus de revoir la gestion des risques, les conseils d'administration se penchent sur la façon dont ils pourraient améliorer la gouvernance du conseil d'administration dans une plus large mesure. Certains facteurs



retiennent leur attention, comme la taille et le profil appropriés du conseil d'administration, la structure appropriée du comité de vérification et le flux d'information devant provenir des dirigeants.

Le regard des comités de vérification est de plus en plus stratégique et tourné vers l'avenir

Les membres du RCCV ont remarqué un changement important concernant les priorités des comités de vérification. En effet, les comités de vérification examinent maintenant les répercussions des questions financières sur la stratégie globale plutôt que de se concentrer sur la conformité et la présentation de l'information financière. «Les comités de vérification évoluent. Ils sont davantage tournés vers l'avenir et se penchent sur des questions comme la trésorerie, les opérations de couverture et la gestion de la trésorerie. Nous consacrons la moitié de notre temps aux enjeux stratégiques et prospectifs», a déclaré l'un d'eux.

La récession économique aura des effets prolongés

Les membres du RCCV se sont montrés préoccupés à l'effet que, par les mesures qu'ils prennent pour contrer la récession et la crise financière, les gouvernements s'appliquent à reproduire les conditions «normales» qui ont mené à la crise financière. «De grandes banques et certains politiciens considèrent la reprise comme un retour illico presto à la case départ... C'est très inquiétant», a commenté l'un d'eux. Un autre membre s'est exprimé en ces termes : «Ce n'était pas une bonne période, seulement le prélude d'une catastrophe. Nous reviendrons à un niveau d'activité économique bien inférieur à celui d'avant la crise, mais il s'agit là d'un niveau d'activité plus viable.»

En règle générale, les membres du RCCV partagent l'opinion de David Dodge, ancien gouverneur de la Banque du Canada, qui a déclaré en mars dernier : «Je pense que ce serait rêver en couleurs que d'imaginer que la crise financière sera chose du passé d'ici le troisième trimestre de cette année¹.» Les membres du RCCV affirment par ailleurs que certaines considérations relatives à l'information financière, comme les dépréciations d'actifs, continueront d'être «au cœur des préoccupations» pendant une bonne période de 2009.

La conjoncture a pour effet de modifier la façon dont les membres du RCCV abordent la surveillance des comités de vérification et des conseils d'administration. En règle générale, ils adoptent désormais une approche plus résolue et tournée vers l'avenir, notamment en examinant de plus près les hypothèses et processus de gestion des risques. «C'est une situation déstabilisante qui n'a rien à voir avec l'époque où le rendement des sociétés était à son apogée», a affirmé l'un des membres. Plusieurs membres du RCCV ont souligné que les informations à fournir avaient changé. Dans bien des cas, le rapport de gestion donne de l'information sur le rendement de la société, qui tient compte de la conjoncture économique, et non de l'information purement factuelle, qui ne consiste qu'à comparer les résultats d'une période par rapport à une autre. Au moins un membre a approuvé cette nouvelle façon de faire et en souhaite le maintien.

¹ Ajay Kamalakaran, «David Dodge says Canada facing long recession: report», *Reuters*, 18 mars 2009 (<http://ca.reuters.com/article/businessNews/idCATRE52H25120090318>).



Le comité de vérification agit souvent comme comité des finances de facto

Comme bon nombre de sociétés n'ont pas de comité des finances, le comité de vérification constitue souvent la tribune naturelle pour «approfondir» la surveillance à l'égard de la structure du capital, de la liquidité et de la solvabilité, des flux de trésorerie d'exploitation et des questions liées à la capitalisation des régimes de retraite. «Les tests de tension des prévisions financières sont très sérieux», a fait remarquer un membre du RCCV. Un autre membre a ajouté que, dans la conjoncture actuelle, «le comité de vérification porte attention à la liquidité, à la situation financière globale de la société. Le comité de vérification informe les dirigeants de la tendance qu'ils voient se profiler. En règle générale, il s'agit d'une question qui touche l'ensemble du conseil d'administration, mais le comité de vérification doit s'y attarder de façon plus rigoureuse, en regardant vers l'avenir pour pouvoir lui prodiguer des conseils.»

Les membres du RCCV ont remarqué que l'accès au capital demeure restreint. «La donne a changé en termes de facilités de crédit bancaires, d'échéances et de coûts», a souligné l'un d'eux. «Essayez aujourd'hui de trouver des fonds lorsque la cote de crédit de votre société n'est pas de première qualité», a lancé un autre membre. Plusieurs membres du RCCV s'entendent pour dire que la liquidité revêt une importance cruciale au cours des discussions stratégiques qui réunissent l'ensemble du conseil d'administration. «Ce sont les sources de financement disponibles qui déterminent la stratégie à adopter», a fermement lancé l'un d'eux. Les membres ont fait remarquer que ces sources de financement se font rares en ce moment.

Le conseil d'administration et le comité de vérification interviennent de plus en plus fréquemment dans les activités de l'une ou l'autre partie

Les discussions financières présentent un intérêt certain au cours des réunions des comités de vérification, mais exigent également l'attention de l'ensemble du conseil d'administration. Les membres du RCCV signalent qu'un plus grand nombre de leurs collègues du conseil d'administration participent aux réunions du comité, car c'est au cours de ces réunions que les enjeux financiers sont abordés de plus près. «Bien des membres du conseil d'administration se présentent aux réunions du comité de vérification. Ils estiment qu'ils doivent obtenir l'information de première main pour pouvoir faire leur travail correctement.» Un autre membre du RCCV a observé que la participation d'autres administrateurs aux réunions du comité de vérification «a un effet sur la dynamique du conseil. Les enjeux stratégiques sont à l'ordre du jour de toutes les réunions du conseil d'administration, et tous les administrateurs ont maintenant une meilleure compréhension des éléments qui sous-tendent la situation financière de la société. Tout le monde est sur la même longueur d'onde.»

Certains membres du conseil d'administration qui ne siègent pas au comité de vérification sont toutefois mal à l'aise avec le fait que les questions d'ordre financier, qui étaient autrefois l'apanage du conseil d'administration, sont maintenant largement débattues par les comités de vérification. Un des membres du RCCV a fait mention de la «saine tension» qui existait entre l'ensemble du conseil d'administration et le comité de vérification dans certains cas. Un autre membre a expliqué que le comité de vérification prenait les rênes pour certaines questions, tandis que d'autres sujets sont confiés à l'ensemble du conseil d'administration. «Le fait que le comité de vérification prenne des décisions stratégiques importantes touchant la liquidité me met mal à l'aise», a-t-il ajouté.



Les comités de vérification adaptent leur ordre du jour à l'évolution des enjeux

Alors que les comités de vérification jouent un rôle essentiel dans la surveillance des questions financières stratégiques, les présidents de comité de vérification cherchent des façons d'assurer que leur temps est utilisé à bon escient et que l'ensemble du conseil d'administration demeure bien informé. «Faute d'améliorations, les comités de vérification devront accroître la fréquence ou la durée de leurs réunions», a mis en garde un des membres.

S'assurer que l'ordre du jour des comités de vérification cible les priorités

«La plage de temps dont nous disposons est relativement limitée. Les comités de vérification comptent sur leur président pour veiller à ce que l'ordre du jour cible les priorités. Pour ce faire, les présidents de comité de vérification doivent passer plus de temps avec les dirigeants pour se préparer en conséquence», a souligné un des membres.

Un des membres du RCCV a fait part d'une pratique simple que nombre d'autres membres comptent mettre en application, c'est-à-dire demander à tous les membres du comité de vérification d'aider à élaborer l'ordre du jour avant chaque réunion. «Les grandes lignes de l'ordre du jour sont définies un an à l'avance et ne sont plus d'actualité au moment de la réunion puisque la conjoncture évolue très rapidement. Je fais parvenir l'ordre du jour aux membres du comité à titre de rappel et je leur demande s'ils aimeraient aborder d'autres sujets qui ne figurent pas à l'ordre du jour. Ils identifient ainsi les sujets les plus importants, a-t-il expliqué. Cette pratique indique aux dirigeants que l'ordre du jour n'est pas leur possession et incite les membres du comité de vérification à participer plus tôt. Bien que ce processus exige plus de temps et de coordination de la part du président du comité de vérification, un membre du RCCV a fait remarquer que cela entraîne d'importants changements à l'ordre du jour, faisant en sorte de recentrer les réunions du comité de vérification sur les enjeux critiques et d'actualité.

Les membres du RCCV voient des possibilités d'optimiser les séances à huis clos avec les dirigeants et les vérificateurs externes pour cibler les enjeux les plus pertinents avant la tenue des réunions des comités de vérification. «J'agis de façon plus proactive avec le chef des finances avant la réunion en établissant les attentes au lieu de laisser le chef des finances diriger la discussion», a commenté l'un d'eux.

Accroître l'efficacité des réunions des comités de vérification

Un président de comité de vérification a formulé la remarque suivante : «Un changement important s'est opéré. Tant les réunions préparatoires que les réunions du comité de vérification sont plus longues, et le nombre de réunions augmente.» Comme des points supplémentaires s'ajoutent à l'ordre du jour des comités de vérification, il faut non seulement redéfinir les priorités pour exercer un contrôle sur le nombre et la durée des réunions, mais aussi adopter de nouvelles stratégies. «Nous voulons réellement consacrer du temps aux enjeux clés», a déclaré un membre.

Une façon d'y parvenir est de reléguer les points courants d'usage à un bloc de résolutions ou de prévoir une période de questions seulement. «Nous savons tous lire», a ironisé un des membres, faisant remarquer que les comités de vérification peuvent gagner un temps précieux lorsqu'il est entendu que leurs membres prennent



connaissance des documents contenus dans leur cahier d'information. Plusieurs membres abondent en ce sens, alléguant que ces changements améliorent non seulement l'efficacité des réunions, mais les rendent également plus intéressantes puisque les membres des comités de vérification peuvent se concentrer sur leurs responsabilités de surveillance et les enjeux cruciaux en période difficile.

Certains comités de vérification ont aussi éliminé les activités de formation ponctuelles des réunions des comités de vérification. Plusieurs membres ont souligné les avantages de cette initiative, qui permet non seulement d'optimiser la durée des réunions, mais aussi d'inviter d'autres administrateurs à participer à ces activités de formation.

Les membres du RCCV s'efforcent également de mieux aligner leur ordre du jour sur celui de l'ensemble du conseil d'administration. «Lorsque certains points abordés à l'ordre du jour du comité de vérification deviennent des sujets touchant de près le conseil, l'ensemble du conseil d'administration est alors invité à participer à la réunion du comité de vérification. Nous tentons de planifier les réunions du comité de vérification de façon qu'elles aient lieu dans les environs de celles de l'ensemble du conseil d'administration. Ainsi, nous n'avons pas à revoir la même question une seconde fois avec l'ensemble du conseil», a commenté un membre. Un autre membre du RCCV a expliqué qu'il agissait avec le conseil d'administration comme il s'attend que les dirigeants agissent avec le comité de vérification; il suppose ainsi que les membres du conseil d'administration ont pris connaissance des documents synthèses du comité de vérification et qu'il pouvait ainsi rédiger un rapport limité à quelques questions seulement requérant l'attention du conseil d'administration.

Comment cibler les priorités à l'ordre du jour du comité de vérification et accroître l'efficacité des réunions

- Inviter les membres du comité de vérification à définir l'ordre du jour
- Limiter les présentations de la direction pendant les réunions et se concentrer sur les questions
- Préparer un bloc de résolutions pour les points courants
- Retirer les activités de formation des réunions du comité de vérification
- Inviter l'ensemble du conseil d'administration aux réunions du comité de vérification afin de ne pas avoir à reprendre les sujets aux réunions du conseil

Obtenir de l'information supplémentaire de la direction financière

Les membres du RCCV indiquent généralement passer plus de temps que par le passé à obtenir de l'information auprès de la direction, particulièrement auprès du chef des finances. Un membre du RCCV a déclaré que même si les conversations avec le chef des finances sont sensiblement les mêmes que par le passé, la volatilité actuelle des marchés a pour effet que «nous communiquons ensemble toutes les semaines, parfois presque tous les jours... Le chef des finances doit d'abord entrer en contact avec le marché et les banques». Un autre membre du RCCV avance que «le chef des finances est plus compétent que jamais, ce qui ressort



clairement des nombreuses interactions du comité de vérification avec lui». En plus de s'entretenir plus souvent avec le chef des finances, certains membres lui demandent d'expliquer des hypothèses et jugements comptables plus en détail.

Certains membres du RCCV ont déclaré qu'ils concluaient chaque réunion avec le chef des finances en lui demandant si d'autres sujets méritaient leur attention. Cependant, la réponse est invariablement négative. L'un d'eux a proposé cette solution : «Formulez votre question de sorte à exprimer vos inquiétudes face à d'éventuels scénarios pessimistes, par exemple "Je pense que ceci va se produire : pouvez-vous me rassurer à ce sujet? Si cette situation devait survenir, que faudrait-il faire?"»

Obtenir du vérificateur externe une perspective plus vaste

Les membres du RCCV s'attendent à recevoir des renseignements de nature diverse de la part du vérificateur externe. Un des membres a confié : «Nous voulons parler avec le vérificateur externe des problèmes qu'il éprouve à la clôture de l'exercice ou au cours de l'exercice de façon à déterminer quels sont les principaux éléments que le comité de vérification devra examiner.» Plusieurs membres du RCCV ont mentionné que, dans le contexte actuel, ils s'attendaient aussi à ce que le vérificateur externe fasse ressortir les sujets de préoccupation à venir. L'un des membres a fait le commentaire suivant : «Les réunions avec le vérificateur sont souvent axées sur le passé. À l'heure actuelle, il est impératif de mettre l'accent sur les signaux d'alarme.» «La dynamique du comité de vérification a changé. Le vérificateur doit être sûr de procurer une valeur aux discussions axées sur l'avenir, aux prévisions de flux de trésorerie, etc., de faire table rase de la vieille mentalité et d'apporter une nouvelle profondeur. Il a les capacités organisationnelles pour le faire», d'ajouter un autre membre.

Plusieurs membres du RCCV disent se tourner vers le vérificateur pour qu'il leur fasse part de points de vue fondés sur son expérience des clients et des secteurs, des points de vue que les membres peuvent utiliser pour comparer la performance et la situation de leur propre société. Certains membres du RCCV souhaitent que le comité de vérification et son président leur fournissent une évaluation ainsi que des stratégies ou des pratiques nouvelles à adopter pour améliorer l'efficacité du comité de vérification. Les membres du RCCV apprécient le point de vue du vérificateur sur le renouvellement du personnel et les capacités de la fonction finances. Certains membres du RCCV étaient d'avis que le point de vue du vérificateur sur la compétence du chef des finances ou de son personnel peut être précieux, bien que l'un d'eux se soit demandé si le vérificateur passe suffisamment de temps avec le chef des finances ou connaît bien toute l'étendue de ses activités pour pouvoir émettre un point de vue bien informé sur sa performance.

Faire participer les dirigeants en dehors de la fonction finances

Un des membres du RCCV rencontre toujours non seulement le chef des finances et le trésorier, mais également le directeur des ventes avant une réunion. Cela lui permet de «glaner des connaissances extraordinaires à partager avec le comité et d'avoir une meilleure compréhension de la fonction». Ainsi, lorsqu'il rencontre des dirigeants à l'extérieur de la fonction finances ou vérification, il envoie une note aux autres membres du comité de vérification dans laquelle il expose brièvement les principaux points à retenir.



La plupart des membres du RCCV constatent que le chef de la direction assiste à toutes les réunions du comité de vérification. Dans la même foulée, ils s'empressent de souligner que, dans la plupart des cas, le chef de la direction n'est invité qu'à titre de participant et d'observateur, et intervient dans les discussions au besoin. Selon eux, le chef de la direction ne devrait pas se substituer à d'autres cadres, car les membres du RCCV pourraient interpréter ce geste comme un signe que quelque chose cloche ou que le chef de la direction est réticent à laisser les membres de l'équipe de direction se manifester. Les membres du RCCV font également remarquer que le rôle du chef de la direction n'est pas d'«aider les autres dirigeants à se tirer d'un mauvais pas au cours de discussions épineuses», mais bien, comme le précise l'un d'eux, d'«être à l'écoute des préoccupations et des questions du comité de vérification et de tenir compte de notre interaction avec les dirigeants».

Le «retour aux principes fondamentaux» est le nouveau mot d'ordre de la gestion des risques

La crise financière et la récession ont ravivé les débats du comité de vérification et du conseil d'administration à l'égard de la gestion des risques. Selon un des membres du RCCV, les conseils d'administration tentent de déterminer «ce que nous avons perdu dans ce gouffre et comment empêcher que cela se reproduise». Un autre membre du RCCV a suggéré que les sociétés ont, au fil du temps, adopté progressivement des pratiques plus risquées : «Nous nous sommes engagés dans un processus de désapprentissage au cours des deux dernières décennies. Nous avons pourtant une bonne compréhension des risques de l'entreprise et puis, nous avons désappris à gérer nos entreprises sans trop tirer sur la ficelle. La concurrence s'est intensifiée, de sorte que les paramètres de risque se sont distendus graduellement... Nous devons absolument revenir aux principes fondamentaux.» «J'ai assisté à des séances de planification stratégique par le passé au cours desquelles le mot "risque" n'était même pas prononcé. Rien de mal ne pouvait arriver... De nos jours, le risque est inscrit en filigrane des plans stratégiques», a ajouté l'un d'eux.

Les membres du RCCV ont mentionné qu'ils préféreraient examiner les fondements du risque en compagnie des dirigeants plutôt que d'aborder les cadres de référence et les processus complexes d'identification et d'atténuation des risques. Ils posent des questions d'approfondissement aux dirigeants sur le risque lié aux tiers, en considérant la situation des partenaires stratégiques, des clients et des fournisseurs.

Remettre en question les prévisions et la génération de scénarios

Se tournant vers l'avenir, les membres du RCCV ont fait part de leurs préoccupations à l'égard de la validité des prévisions. «Pour être franc, je n'ai pas vu beaucoup de prévisions qui ont tenu le coup récemment. Nous n'arrêtons pas de revoir les budgets et les prévisions. Quel est donc le rôle du comité de vérification? Il arrive parfois que nous soyons placés devant le meilleur ou le pire scénario, ou encore devant un scénario vraiment catastrophique, et que la réalité soit pire que le pire des scénarios», a soutenu un des membres. «J'aime poser la question "Quel est le scénario qui inciterait le conseil d'administration à ne pas donner son approbation?"... J'ai vu bien des propositions rejetées à la suite de ce test», a ajouté un autre membre. «Bien que ce ne soit pas le conseil d'administration qui formule les prévisions, nous devons poser des questions pointues sur les hypothèses à la base des prévisions, questions que nous n'aurions peut-être pas posées avant», de renchérir un autre membre. Les membres du RCCV ont affirmé que si les dirigeants s'en remettaient à un



scénario optimiste élaboré par des économistes prévoyant une reprise l’an prochain, ils «leur demanderaient de refaire leurs devoirs. Nous le rejeterions.» Plusieurs membres du RCCV ont noté que les dirigeants sont naturellement enclins à l’optimisme de sorte que le conseil d’administration doit réprimer ce penchant. Comme l’a fait remarquer l’un d’eux : «Il ne s’agit pas d’envisager un scénario cauchemardesque, il importe de prendre en considération les scénarios probables ou du moins les scénarios qui ne sont pas improbables. Voir ce qui peut arriver.» Un membre du RCCV a soutenu que «la plus grande faute du conseil d’administration consiste à se concentrer sur un risque plutôt que sur la multiplicité de risques en confluence».

En dépit de la nécessité de réexaminer constamment les prévisions, peu de membres du RCCV ont mentionné s’être demandés pourquoi il était indispensable de réviser les plans si régulièrement ou s’il était possible d’éviter d’avoir à le faire, deux questions que les présidents des comités de vérification pourraient soulever au cours des réunions des conseils d’administration afin de s’assurer de ne pas passer à côté d’une erreur potentiellement systémique dans les prévisions et la planification.

Créer un équilibre entre le principe de prudence et la croissance stratégique

Plusieurs membres du RCCV ont suggéré que les conseils d’administration devraient s’assurer que leur société limite les risques et que l’exploitation s’appuie sur une structure du capital plus prudente «dans un monde où il est préférable d’être moins dépendant du crédit». «De nos jours, les sociétés sont récompensées pour leur liquidité», a fait remarquer l’un d’eux. «Encore combien de temps avant que les actionnaires demandent qu’elles recourent au crédit et rachètent des actions? Les sociétés feront-elles preuve de suffisamment de rigueur? Feront-elles ce qui est bon pour l’entreprise plutôt que ce que les marchés boursiers leur intiment de faire?», a-t-il encore demandé. Il a ensuite enchaîné : «Les principes de base sont : la sécurité, la liquidité et, enfin, le rendement. Cet ordre a été inversé. L’époque où l’on tentait de presser le citron au maximum est révolue.»

Bien qu’il préconise en général une approche plus prudente, un des membres du RCCV a constaté que «l’époque actuelle recèle de possibilités. Il est impossible de ne pas en tenir compte». «Ne pas être concurrentiel comporte un risque, même si le marché suit une tendance avec laquelle vous n’êtes pas à l’aise», a renchéri un autre membre. Ce qui diffère aujourd’hui, selon un des membres du RCCV, c’est que les sociétés devraient «au moins comprendre le risque et en établir le prix. Il est impossible de ne pas prendre de risque; par contre, nous permettions aux dirigeants de proposer des rendements disproportionnés par rapport au risque encouru.» Cependant, selon un autre membre, c’est le financement et la structure du capital qui sont à la base de tout. «Si vous prenez le risque, comment en financerez-vous le prix? Les conseils d’administration doivent intervenir et s’assurer que la société structure le financement différemment, en accédant aux marchés boursiers plutôt qu’en empruntant des capitaux. Les conseils d’administration privilégieront une structure du capital plus prudente... Actuellement, tout repose sur la structure du capital.» Au bout du compte, les sociétés pourraient devoir répondre à la question posée par l’un des membres du RCCV : «Pouvez-vous vous distinguer sans courir autant de risques?»



Les conseils d'administration revoient leur façon d'aborder la gouvernance

Les défis actuels ont incité les conseils d'administration à réexaminer de façon plus générale la gouvernance du conseil d'administration, en plus de leur démarche en matière de surveillance des risques. Les membres du RCCV ont pris en considération les points suivants :

- **Les comités pléniers pourraient être une solution de rechange intéressante.** Certains membres du RCCV ont vu des conseils d'administration plus petits faire participer efficacement tous leurs membres aux activités de tous les comités, de façon à assurer que ces derniers aient une même connaissance du sujet de chaque comité, et à gagner du temps lors des réunions du conseil d'administration en éliminant la nécessité des présentations et des rapports de comité. Les membres du RCCV ont souligné que cette façon de faire requerrait davantage de temps de la part de chaque administrateur. Dans les cas où les comités pléniers ne seraient pas possibles, les membres du RCCV ont suggéré qu'une façon simple de s'assurer que tous les administrateurs s'intéressent aux enjeux de tous les comités serait de leur distribuer les documents complets des comités.
- **Les conseils d'administration devraient compter ni trop ni trop peu de membres.** La plus petite taille des conseils d'administration a tendance à inciter tous les membres à participer pleinement aux activités du conseil d'administration et accroît l'efficacité, mais les membres du RCCV ont attiré l'attention sur la nécessité, pour les membres des conseils d'administration, de se doter d'un éventail suffisamment large d'expériences et de points de vue pour pouvoir surveiller efficacement une grande variété d'enjeux.
- **La surveillance efficace dépend moins de l'expertise sectorielle que de l'engagement de chacun.** Des membres du RCCV ont indiqué que l'amélioration de la surveillance d'une banque passait, selon certains, par l'ajout d'anciens dirigeants de banque au conseil d'administration de la banque. Pourtant, selon les membres du RCCV, l'étendue de l'expérience et de l'expertise dans différents secteurs de l'entreprise (ressources humaines, technologie, finances, etc.) prime sur l'expertise sectorielle. En outre, les sociétés sont plus avantagées quand les administrateurs sont disposés à consacrer le temps requis et s'avancent pour demander des explications aux dirigeants de façon constructive.
- **Les conseils d'administration doivent mettre les dirigeants au défi de simplifier l'entreprise.** Un membre du RCCV a déclaré que l'un des meilleurs administrateurs qu'il ait connu possédait peu d'expérience en affaires ou en finances, mais n'hésitait pas à continuer d'inciter les dirigeants à simplifier leurs explications jusqu'à ce qu'elles soient comprises. «L'administrateur étaient tout à fait prêt à paraître stupide, mais pas à prendre des décisions stupides», a-t-il ajouté. Souvent, de l'avis unanime des membres du RCCV, la complexité n'est qu'une façon de dissimuler un problème potentiel. Pour les comités de vérification, le fait de simplement attester que l'information financière est présentée conformément aux principes comptables généralement reconnus ne signifie pas qu'ils ont terminé leur travail. Les membres des comités de vérification devraient demander aux dirigeants de simplifier les informations contenues dans leurs états financiers et de les expliquer jusqu'à ce qu'ils soient convaincus de comprendre comment la société réalise des bénéfices et où se trouvent les risques. Cela sous-entend qu'ils doivent surveiller



étroitement non seulement les secteurs sous-performants de l'entreprise, mais aussi les secteurs dont on ne prévoyait pas qu'ils afficheraient un bon rendement.

- **Il peut être bénéfique pour les nouveaux administrateurs de siéger au comité de vérification.** Un membre du RCCV a indiqué qu'un conseil d'administration nommait tous les nouveaux administrateurs au comité de vérification en raison des occasions d'y acquérir des connaissances approfondies sur les activités de la société, sa gestion des risques et ses finances.
- **Les modifications à la gouvernance ne sont pas des mesures à court terme pour contrer la crise.** En règle générale, les membres du RCCV ont mentionné que, bien que la crise financière ait mené à une nouvelle conception de la gouvernance, les nouvelles idées pourraient bien constituer de meilleures pratiques longtemps après la fin de la crise. Dans un mémoire intitulé *Some Thoughts for Directors in 2009*, Martin Lipton et d'autres associés du cabinet d'avocats Wachtel, Lipton, Rosen & Katz analysent le défi que les conseils d'administration doivent relever. «En résumé, la tâche des conseils d'administration ne consiste pas uniquement à se mettre en mode crise pour faire face aux enjeux actuels, mais plutôt à adopter à long terme une démarche holistique visant à réévaluer leur rôle et leur fonctionnement pour qu'ils soient adéquats².»

Conclusion

Les difficultés actuelles de l'économie et du marché mettent les conseils d'administration au défi de redéfinir les priorités à leur ordre du jour et leurs centres d'intérêt. Le niveau de risque lié au contexte actuel exige l'attention de l'ensemble du conseil d'administration, mais les membres du RCCV affirment que le comité de vérification continuera d'approfondir les principaux risques financiers associés à la liquidité et à la structure du capital, ce qui mènera en conséquence à des discussions stratégiques axées sur l'avenir faisant intervenir l'ensemble du conseil d'administration, les dirigeants et les vérificateurs externes.

La crise financière et la récession soulèvent des questions sur la façon dont les conseils d'administration pourraient améliorer la gouvernance et faciliter la surveillance de la gestion des risques. Indépendamment de la façon dont les conseils d'administration répondront à ces questions, il apparaît clairement que les administrateurs devront y consacrer plus de temps, recueillir davantage d'informations et être prêts à demander des explications aux dirigeants s'ils veulent s'acquitter de leurs responsabilités en matière de surveillance.

Au sujet du présent document

Le Réseau canadien des comités de vérification est un groupe de présidents de comités de vérification de grandes sociétés qui se sont engagés à améliorer la performance des comités de vérification et à promouvoir la confiance envers les marchés des capitaux. 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 nouvel environnement.

² Martin Lipton, Steven A. Rosenblum et Karessa L. Cain, *Some Thoughts for Directors in 2009*, New York, Wachtel, Lipton, Rosen & Katz, 2009, 1. Sur Internet : <http://www.wlrk.com/docs/ThoughtsforDirectors2009.pdf>.



La publication VantagePoint est publiée par Tapestry Networks afin de favoriser les discussions de fond en temps opportun au sein du conseil d'administration sur les choix auxquels les membres du comité de vérification, les dirigeants et leurs conseillers font face alors qu'ils s'évertuent à s'acquitter de leurs responsabilités respectives envers les investisseurs. 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 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.

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. 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, y compris la société membre Ernst & Young LLP, aux États-Unis.

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.



Annexe : Questions que les comités de vérification doivent se poser

- ?** Selon vous, quels seront les principaux enjeux liés à l'évaluation ou à la communication de l'information au cours de 2009?
- ?** De quelle façon votre société a-t-elle modifié son analyse de sa situation de trésorerie et de sa gestion de la trésorerie? Quelles discussions ont eu lieu au niveau du comité de vérification ou du conseil d'administration dans son ensemble sur les préoccupations que soulève la liquidité des principaux fournisseurs ou clients?
- ?** Comment évaluez-vous la structure du capital au niveau du conseil d'administration?
- ?** Quelle incidence durable la crise financière pourrait-elle avoir sur les états financiers et sur les informations à fournir?
- ?** Le rôle du comité de vérification et de son président a-t-il été modifié par suite du contexte actuel? De quelle façon? Quelles sont les modifications qui devraient y être apportées? Comment les comités de vérification peuvent-ils s'assurer d'atteindre un équilibre entre la surveillance des enjeux financiers stratégiques et le maintien de la conformité et la communication de l'information?
- ?** Les relations entre l'ensemble du conseil d'administration, le comité de vérification et les dirigeants ont-elles changé par suite de la crise financière et de la récession? À quels changements durables vous attendez-vous? Passez-vous plus de temps en compagnie du chef des finances? Combien de temps passez-vous avec les dirigeants à l'extérieur de la fonction finances?
- ?** Votre société réexamine-t-elle ses processus de gestion des risques en fonction de la crise financière et de la récession? Quelles leçons peuvent être tirées des défaillances en matière de gestion des risques d'autres sociétés? La surveillance de la gestion des risques exercée par le conseil d'administration a-t-elle changé? Dans l'affirmative, de quelle manière? Quelles sont les modifications qui, selon vous, devraient être apportées?
- ?** Comment les conseils d'administration peuvent-ils s'assurer que les sociétés ne gèrent pas seulement les risques à court terme mais qu'elles se préparent en vue de la reprise de l'économie et du marché?
- ?** Quelle est la véritable définition d'une surveillance efficace? Les conseils d'administration se sont-ils penchés sur les bons enjeux? Quels éléments faudrait-il modifier, s'il y a lieu, pour être certains que les conseils d'administration seront plus efficaces à l'avenir? Comment atteignez-vous l'équilibre entre le besoin d'une plus grande participation de la part des membres du conseil d'administration et la nécessité de non-ingérence?