



La gestion des risques dans le contexte de la crise financière

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 huitième réunion du RCCV, qui s'est tenue à Toronto le 30 octobre 2008, a porté sur l'évolution récente de la conjoncture économique et sur les mesures prises par les sociétés en réaction à la crise financière, notamment sur le plan de la gestion des risques.

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 :

- Bill Anderson, président du comité de vérification de TransAlta
- Mike Boychuck, président du comité de vérification du Fonds de revenu Pages Jaunes
- Gary Colter, président du comité de vérification de la Banque CIBC
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Kerry Hawkins, président du comité de vérification de NOVA Chemicals
- Krystyna Hoeg, présidente du comité de vérification de la Financière Sun Life
- Jean LaCouture, président du comité de vérification de Quebecor
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Tom O'Neill, président du comité de vérification de BCE
- Pierre Robitaille, président du comité de vérification de Les Vêtements de Sport Gildan

Les membres suivants ont contribué aux discussions préparatoires à la réunion, mais n'ont pas été en mesure d'assister à celle-ci :

- Beverley Briscoe, présidente du comité de vérification de Goldcorp
- Denis Desautels, président du comité de vérification de Bombardier



- Ted Reevey, président du comité de vérification de Bell Aliant
- Barbara Stymiest, présidente du comité de vérification de Research in Motion
- Vic Young, président du comité de vérification de RBC Banque Royale

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
- 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

Au cours de la réunion, les membres du RCCV se sont concentrés sur trois thèmes liés à la crise financière et à la gestion des risques :

- **Faire face à la crise du crédit : quelle en est la cause, et comment les sociétés réagissent-elles?** (page 3)

Les membres du RCCV ont convenu que, bien que le système bancaire du Canada se trouve dans une meilleure situation que les systèmes bancaires des États-Unis, de l'Europe et d'autres pays du monde, le pays n'est pas immunisé contre le ralentissement économique mondial. Selon eux, les conséquences involontaires des politiques gouvernementales, la prolifération rapide d'instruments financiers de plus en plus complexes, la confiance excessive envers les agences de notation ainsi que, d'après certains, la comptabilisation à la juste valeur sont les facteurs qui ont contribué à l'émergence de la crise financière. Ils ont souligné que les liquidités, les fonds de régimes de retraite à prestations déterminées, les politiques de placement, les instruments financiers et les résultats prévisionnels sont les aspects qui méritent une attention particulière de la part des présidents de comités de vérification dans la foulée de cette crise.

- **Évolution sur le plan de la gestion dynamique des risques** (page 5)

Tandis que les effets de la crise financière continuent de s'étendre, les médias spécialisés en finances, les actionnaires et les organismes de réglementation ont tous pointé du doigt les ratés de la gestion des risques. Les présidents de comités de vérification sont d'avis que leur société s'est dotée d'une approche de gestion des risques plus solide au cours des dernières années, mais ils ne savent pas très bien dans quelle mesure leurs pratiques actuelles sont en mesure de détecter les risques «sournois». Bien que les méthodes particulières d'identification des risques varient selon les sociétés et les secteurs, les membres du RCCV ont évoqué des points de convergence communs, notamment de nouvelles initiatives, de nouveaux processus opérationnels et de nouveaux plans stratégiques. Par ailleurs, ils conviennent de



L'importance pour les sociétés de pouvoir compter sur un champion de la gestion des risques chargé de comprendre le risque à l'échelle de l'entreprise, en collaboration avec les diverses composantes organisationnelles, et ils ont mentionné un certain nombre de caractéristiques que doivent présenter les aspirants à un tel rôle. Ils ont surtout insisté sur l'importance de la culture d'entreprise et du ton donné par la direction en tant qu'aspects fondamentaux d'une gestion efficace des risques.

• **Stratégie des comités de vérification pour améliorer la surveillance des risques** (page 8)

Comme la gestion du risque d'entreprise restera probablement à l'avant-plan de leurs préoccupations pour quelque temps encore, les présidents des comités de vérification sont encore une fois amenés à se demander quelles devraient être les priorités de leur comité, et posent aussi la question à leur conseil d'administration. Les membres du RCCV ont proposé plusieurs mesures que les comités de vérification pourraient prendre pour favoriser l'atténuation du risque d'entreprise, notamment en s'assurant de connaître suffisamment le secteur d'activité de leur société, en veillant à ce que son niveau de tolérance au risque soit clairement défini et bien compris, et en assumant activement leurs responsabilités en matière de surveillance et d'indépendance.

Faire face à la crise du crédit : quelle en est la cause, et comment les sociétés réagissent-elles?

La crise financière continue de faire des siennes sur les marchés mondiaux; les pertes financières, les dépréciations d'actifs et même la nationalisation de certaines grandes institutions financières ayant défrayé les manchettes au quotidien en septembre et en octobre. Naturellement, l'inquiétude s'est emparée des autres secteurs, faisant écho au ralentissement des prêts, à la volatilité soutenue des marchés boursiers et à l'entrée en récession des grandes économies, les unes après les autres. Décrivant cet effet de contagion, l'un des membres du RCCV n'a pas manqué d'établir un rapprochement avec la situation à la Nouvelle-Orléans après le passage de l'ouragan Katrina, où la société civile s'est effondrée à un rythme fulgurant. «La perte de confiance brutale qui s'est d'abord manifestée envers les institutions financières et en leur sein même s'est ensuite répandue à l'ensemble des autres secteurs», a-t-il expliqué.

Les membres du RCCV ont souligné que le système bancaire du Canada s'en tire plutôt bien comparativement à d'autres, en partie grâce au cadre réglementaire relativement conventionnel dans lequel il s'inscrit, lequel pourrait s'imposer comme modèle à l'échelle mondiale. Comme l'a affirmé l'un d'eux : «Le modèle canadien a bien des mérites... Le Forum économique mondial vient de publier un rapport présentant les résultats de son évaluation des systèmes bancaires, et le Canada vient en tête de liste.»¹ «Les organismes de réglementation du Canada méritent bien des félicitations», de renchérir un autre membre. Néanmoins, les membres du RCCV s'attendent à ce que le ralentissement économique et la baisse des prix des produits de base qui se font sentir aux États-Unis figurent parmi les facteurs qui ne manqueront pas d'influer sur l'économie canadienne au cours des prochains mois. «Je crois que le pire de la crise de liquidité est

¹ Taylor, Rob. Canada rated world's soundest bank system: survey. *Reuters*, le 9 octobre 2008 (document accessible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.reuters.com/article/newsOne/idUSTRE4981X220081009>). Le rapport du Forum économique mondial intitulé *The Global Competitiveness Report, 2008-2009* est également accessible en ligne, à l'adresse suivante : <http://www.weforum.org/documents/gcr0809/index.html>.



maintenant derrière nous, a expliqué l'un des membres. Il s'agit maintenant de savoir quel type de récession frappera le Canada, l'Amérique du Nord et le reste du monde. Combien de temps cette récession risque-t-elle de durer et quelle sera l'ampleur des difficultés qui en découleront? On a beaucoup de jeunes chefs de la direction qui n'ont jamais rien vu de tel.»

Les présidents des comités de vérification ont relevé divers facteurs qui, selon eux, sont à l'origine de cette crise :

- **Conséquences involontaires des politiques gouvernementales.** «Le gouvernement des États-Unis a encouragé les prêts hypothécaires à risque. Au cours des dernières semaines, j'ai entendu plusieurs politiciens clamer à répétition que chaque Américain a besoin d'une maison. Nous nous enfonçons toujours un peu plus dans la crise financière, et c'est ce qu'ils persistent à dire.»
- **Prolifération rapide d'instruments financiers de plus en plus complexes.** Au cours d'une conversation préparatoire à la réunion du RCCV, l'un des membres a fait remarquer que les dirigeants n'hésitaient pas à parler de «complexité» dans le but d'impressionner. «Pendant des années, les administrateurs les ont entendus parler de la grande complexité des produits dérivés et des produits structurés des institutions financières. Avec le recul, nous sommes amenés à nous demander ce qu'ils pouvaient bien entendre par «complexe». En fait, ce qu'ils voulaient dire, c'est : Nous sommes tellement brillants. Ne nous posez pas de questions, car vous ne pourriez pas comprendre.» Au cours de la réunion du RCCV, un autre membre a formulé le commentaire suivant : «Nous nous sommes beaucoup appuyés sur les modèles et la modélisation financière. Au bout du compte, ces modèles se sont révélés être de véritables châteaux de cartes, car ils reposaient sur l'hypothèse que rien ne changerait.»
- **Confiance excessive envers les agences de notation.** Les membres ont le sentiment qu'il s'agit là d'un enjeu étroitement lié à la complexité des instruments financiers. «En essayant de comprendre comment nous en sommes arrivés là, on s'est bien rendu compte que le comité de vérification et la direction financière étaient dépassés par toutes les nouveautés touchant les instruments financiers.» Les membres du RCCV conviennent que la grande leçon est qu'il est important de comprendre les produits que l'on achète et que c'est aux chefs des finances que revient cette responsabilité, car les agences de notation ne peuvent agir comme principal rempart. Ils se sont toutefois montrés inquiets du fait que, compte tenu de l'explosion de la capacité des systèmes informatiques et de l'interdépendance des systèmes financiers du monde entier, il sera extrêmement difficile pour les conseils d'administration de rester suffisamment bien informés pour être en mesure de s'acquitter de leurs responsabilités de surveillance.
- **Exigences de la comptabilisation à la juste valeur.** Plusieurs membres du RCCV considèrent qu'il est bien possible que l'évaluation à la valeur de marché ait eu un effet aggravant sur la crise. «Dans une conjoncture aussi instable, il est peu probable que la comptabilisation à la juste valeur atteigne les objectifs escomptés au départ», a souligné un président de comité de vérification avant la réunion du RCCV. «La dévaluation des actifs sur un marché illiquide produit des résultats faussés qui suscitent des réactions irrationnelles», a expliqué un membre du RCCV. Un autre membre a donné à entendre que certains chefs de la direction jettent peut-être trop facilement le blâme sur la comptabilisation à la juste



valeur. «Je ne crois pas que ce soit aussi important que le prétendent beaucoup de chefs de direction», a-t-il précisé.

Se tournant vers l'avenir, pratiquement tous les membres du RCCV soutiennent que comprendre les dettes et maintenir les liquidités sont des éléments prioritaires. «La prudence est de rigueur; ce n'est plus un crime d'avoir un bilan affichant une réserve de liquidités», a déclaré l'un d'eux. Plusieurs membres ont toutefois souligné que la diminution des ressources bancaires, même lorsque ce n'est pas nécessaire, peut avoir un effet potentiellement dangereux – c'est comme une «prophétie» dont on encourage la réalisation. «Pendant la bulle financière, alors qu'il aurait mieux valu privilégier le désendettement, c'est la tendance au surendettement qui a prévalu, a expliqué l'un d'eux. Maintenant que le besoin de financement est devenu criant, c'est l'inverse qui se produit. Il s'agit là d'un phénomène procyclique qui n'est atténué par aucun effet contrecyclique.»

Les membres du RCCV prévoient un resserrement du cadre réglementaire en réaction à la crise du crédit. «Le moment étant venu de payer le prix des excès passés, on ne peut qu'être en faveur d'une amélioration de la réglementation, mais il faut éviter de trop réglementer, a expliqué l'un d'eux. Seulement, il y aura de nouvelles règles, et nous devons nous adapter.» Un autre membre a rappelé que les règles peuvent être bonnes ou mauvaises, mais que, au bout du compte, il revient aux sociétés de veiller elles-mêmes à ce que leurs risques soient bien contrôlés; elles ne peuvent compter sur les gouvernements pour assurer leur protection.

Mesures prises par les comités de vérification en réaction à la crise financière :

- S'attacher à comprendre les questions qui se posent sur le plan des liquidités au sein de la société et y donner suite, notamment en ce qui a trait aux sources de financement et à l'utilisation des capitaux, à l'accès au crédit, aux problèmes de refinancement et au risque de contrepartie (p. ex., les relations avec les principaux clients, fournisseurs, prêteurs, partenaires de coentreprises et assureurs).
- Passer en revue les fonds des régimes de retraite à prestations déterminées de la société, en se concentrant sur la valeur des actifs et les taux d'actualisation, de même qu'en anticipant tout problème éventuel de financement en fin d'exercice.
- Demander à la direction de fournir des précisions relativement à la politique d'investissement de la société et à son exposition aux risques liés aux instruments financiers.
- Réévaluer les modes de communication avec les actionnaires, envisager notamment d'étoffer le rapport de gestion, déterminer quelle sera la stratégie de la société à l'égard des résultats prévisionnels annuels.

Évolution sur le plan de la gestion dynamique des risques

Tandis que les effets de la crise financière continuent de s'étendre, les médias spécialisés en finances, les actionnaires et les organismes de réglementation ont tous pointé du doigt les ratés de la gestion des risques comme catalyseur de la crise économique mondiale. Dans le témoignage qu'il a livré le 23 octobre 2008



devant le comité de la chambre des représentants des États-Unis sur la surveillance publique et la réforme, l'ancien président de la Réserve fédérale américaine, Alan Greenspan, s'est dit stupéfait de constater l'effondrement du grand système de gestion des risques et d'établissement des prix au terme de plusieurs décennies d'évolution.²

Tout en se montrant atterrés par les événements survenus récemment sur les marchés, les membres du RCCV ont déclaré, dans le cadre de conversations qui ont eu lieu avant et pendant la réunion de l'organisme, que les pratiques de gestion des risques de leur société se sont améliorées au cours des dernières années. «Ma société s'est dotée d'une stratégie de gestion des risques beaucoup plus exhaustive, a déclaré l'un d'eux. Quel que soit le cadre utilisé, les modèles de gestion des risques sont devenus plus fiables à mesure que les entreprises se les sont appropriés.» L'un des présidents de comités de vérification a décrit ainsi l'évolution de la gestion des risques : «Nous nous sommes d'abord surtout concentrés sur les risques financiers, puis nous avons commencé à nous intéresser au risque d'atteinte à la réputation, à la qualité des produits, aux RH/talents, à la stratégie. Il s'agit de risques que le conseil d'administration est en mesure d'évaluer. Quelle sera la prochaine étape? Nous n'y sommes pas encore. Il s'agira de recenser les risques cachés.»

Dans la foulée de la crise financière, les membres du RCCV ont reconnu ne pas très bien savoir comment leur société pourrait s'y prendre pour accroître sa capacité à détecter ces risques cachés, qu'un président de comité de vérification a qualifiés de risques «sournois», s'agissant de risques insolites dont la source se trouve à l'extérieur de la société. «Il n'a jamais été question de ce qui pourrait survenir en cas d'échec du système bancaire, car personne n'a jamais pensé que nous pourrions en arriver là», a commenté l'un d'eux. Songeant à l'avenir, un autre membre a fait la déclaration suivante : «Je doute que nous jaugions bien les conséquences de la crise du crédit». Plusieurs membres du RCCV prédisent l'utilisation courante par les institutions non financières d'outils tels que la planification à base de scénarios, l'analyse de sensibilité et les tests dynamiques d'adéquation du capital, de façon à favoriser l'élargissement du champ d'action des sauvegardes et à permettre un dépistage plus efficace des risques cachés, peu importe que le recours à de tels outils soit prescrit ou non par les organismes de réglementation.

Recensement des principaux risques

Les membres du RCCV conviennent que les outils analytiques tels que les tableaux de bord des risques et les analyses de sensibilité, qui facilitent le recensement et le suivi des risques, sont des composantes nécessaires de tout programme efficace de gestion des risques, mais que ces outils ne suffisent pas. Ils considèrent que, outre le recours à des outils quantitatifs, la pose de jugements éclairés par la haute direction et le conseil d'administration est essentielle. «Souvent, c'est une évaluation qualitative qui permet d'obtenir ce dont on a besoin pour effectuer un suivi quantitatif», a fait valoir l'un des membres du RCCV. Tout en soulignant l'impossibilité de prévoir tous les risques, certains ont mis en lumière plusieurs aspects à l'égard desquels leur société exerce une surveillance régulière dans le but de minimiser la possibilité de surprises :

- **Nouvelles initiatives.** «Si ma société ne devait privilégier qu'un seul aspect de la gestion des risques, je crois qu'elle devrait se concentrer sur la surveillance de tout ce qu'il y a de nouveau : les nouveaux

² Le témoignage livré le 23 octobre 2008 par Alan Greenspan devant le comité sur la surveillance publique et la réforme est accessible en ligne, à l'adresse suivante : <http://oversight.house.gov/documents/20081023100438.pdf>.



produits, les nouveaux investissements, etc.», a expliqué l'un des membres du RCCV. «Il s'agit là d'un exercice relativement facile, car des paramètres et mandats clairs facilitent le suivi des nouveaux projets, a ajouté un autre membre. Cette question était auparavant laissée davantage aux bons soins de la direction, mais je remarque maintenant que c'est de plus en plus le conseil d'administration qui s'occupe de faire le suivi des nouveaux projets.» Ce membre a ensuite ajouté que le dépistage des risques exigeait que l'on veille à ce que ce type de surveillance soit maintenu même après que les projets aient dépassé le stade de la nouveauté. «Il faut que le conseil d'administration garde l'œil ouvert pour savoir si, d'ici trois ans, ils seront rentables ou non.»

- **Processus opérationnels.** Avant la réunion du RCCV, un président de comité de vérification a formulé le commentaire suivant : «Comme c'est le cas pour beaucoup d'administrateurs je crois, les stratégies de gestion des risques qui sont davantage axées sur les risques événementiels, sans tenir compte des processus internes de la société et des risques qu'ils lui font courir, me donnent du fil à retordre.» «Les vérificateurs externes devraient pouvoir nous aider à cet égard, a ajouté un autre membre du RCCV. Ils ont une vue d'ensemble de la société et voient ainsi où sont les risques. Si un cabinet de vérification ne s'occupe que des informations à fournir, il y a un problème...»
- **Plans stratégiques et plans d'affaires de 2009.** «C'est une bonne idée d'examiner le plan d'affaires, car cela permet de dresser l'inventaire de ce qui risque de nuire à sa réalisation et des solutions possibles», a souligné l'un des membres du RCCV.

Comprendre les risques à l'échelle de l'entreprise

Sans égard à la méthode ou au cadre de recensement et d'évaluation des risques utilisé, les membres du RCCV considèrent qu'il est important d'en confier la responsabilité à quelqu'un qui sera en mesure de «tout mettre ensemble». «Il n'est pas nécessaire que cette responsabilité relève de quelqu'un ayant le titre de directeur de la gestion des risques, a affirmé l'un d'eux. Elle peut être confiée au chef des finances, au secrétaire général, au chef de la vérification interne ou même au chef de l'exploitation. Mais quelqu'un doit agir en tant que point de convergence.» Dans le cadre des conversations qui ont eu lieu avant et pendant la réunion du RCCV, des membres ont proposé des critères qui pourraient caractériser un champion efficace de la gestion des risques. Ces critères sont résumés dans l'encadré ci-dessous.

Caractéristiques d'un champion efficace de la gestion des risques :

- Poste bien établi et respecté, dont le titulaire doit rendre des comptes à la haute direction et au conseil d'administration – «La gestion des risques ne peut être considérée comme une tâche administrative pouvant être confiée à quiconque a du temps libre.»
- Une expérience professionnelle enrichissante – Dans la société de l'un des membres du RCCV, le champion de la gestion des risques est un professionnel du monde des affaires plutôt qu'un «simple comptable». Le titulaire de cette fonction est donc à l'aise avec les questions techniques que lui soumet la direction.



- Aisance fonctionnelle sur les plans stratégique et tactique – Les présidents de comités de vérification privilégient les champions de la gestion des risques «qui savent trouver le juste équilibre, qui peuvent fournir à la direction l'éclairage utile dont elle a besoin, sans perdre de vue les risques particuliers auxquels est exposée la société. Il est difficile d'en arriver à un tel équilibre.»
- Capacité à entretenir à l'échelle de la société un solide réseau relationnel intégrant des représentants de multiples échelons – C'est ce que l'un des membres du RCCV a décrit comme une façon d'encourager l'expression de points de vue pouvant servir de signaux d'alarme au sein de la société. «Dans nos sociétés, bien des gens sont au courant d'une foule de choses qui ne sont jamais portées à la connaissance de la direction, explique-t-il. Sont-ils encouragés à dévoiler ce qu'ils savent?»
- Absence d'aspiration à devenir bâtisseur d'empire – Tout en reconnaissant qu'il est essentiel que quelqu'un assure la supervision globale des analyses, les membres du RCCV ont insisté sur le fait qu'il était important que la tâche du champion de la gestion des risques ou de l'équipe responsable de cette fonction ne soit pas trop lourde et que c'est plutôt aux cadres hiérarchiques qu'il revient de planifier et d'agir. Un autre membre du RCCV a abondé dans le même sens, alléguant qu'il faut faire en sorte que la gestion des risques ne devienne pas un processus bureaucratique.

Tout au cours des discussions, les membres du RCCV ont insisté sur l'importance de la culture d'entreprise et du ton donné par la direction en tant qu'aspects fondamentaux de la gestion efficace des risques. «La quantité d'interdépendances et de liens entre les entreprises se multiplie comme des champignons, a relaté l'un d'eux. Il en découle de nouveaux risques significatifs que nous devons comprendre et cartographier. Nous devons nous assurer que le chef de la direction est convaincu que la gestion des risques est une source de valeur ajoutée. C'est alors que la culture d'entreprise prend toute son importance. Lorsqu'il ne s'agit que d'un simple processus, il n'en ressort rien qui vaille.» Un autre membre s'est exprimé en ces termes : «La gestion des risques est additive : elle englobe des rapports de mise à jour émanant de la direction, des rapports d'analyse des écarts ainsi qu'une culture d'entreprise axée sur la transparence, une culture dans le cadre de laquelle il est permis de faire preuve de réalisme sans avoir à craindre des représailles.» Un membre du RCCV est d'avis qu'il faut surtout retenir que c'est au président du comité de vérification d'encourager la direction à favoriser une culture d'entreprise positive axée sur la gestion des risques.

Stratégie des comités de vérification pour améliorer la surveillance des risques

Comme la gestion du risque d'entreprise restera probablement à l'avant-plan de leurs préoccupations pour quelque temps encore, les présidents des comités de vérification sont encore une fois amenés à se demander quelles devraient être les priorités de leur comité, et posent aussi la question à leur conseil d'administration. Les comités de vérification sont chargés à tout le moins de veiller à ce que leur société maintienne en place un processus rigoureux de gestion des risques. Leurs pratiques particulières varient en fonction de divers facteurs, tels que le secteur d'activité de leur société, la mesure selon laquelle celui-ci est réglementé et la présence ou non d'autres comités du conseil d'administration faisant de la gestion des risques l'une de leurs priorités. Les membres du RCCV ont proposé plusieurs moyens que les comités de vérification peuvent



utiliser pour favoriser l'atténuation du risque d'entreprise et améliorer la surveillance des risques par le conseil d'administration :

- **S'assurer que les membres du comité de vérification ont un niveau d'expérience sectorielle approprié.** Un membre du RCCV a formulé la remarque suivante : «Bien des conseils d'administration se sont fait conseiller d'intégrer en leurs rangs des administrateurs indépendants, peu importe leur peu de connaissance du secteur d'activité de la société.» L'absurdité de ce point de vue est maintenant devenue une évidence. Dans une conversation qui a précédé la réunion, un autre président de comité de vérification a tenu les propos suivants : «En soi, l'indépendance n'est sans doute pas un critère pertinent. Il est important que les administrateurs soient des libres penseurs, mais cela ne justifie pas pour autant le recrutement de personnes qui ne connaissent rien à la société ou au secteur d'activité dans lequel elle œuvre.»
- **Veiller à ce que le niveau de tolérance au risque de la société soit clairement défini et bien compris.** Les membres du RCCV ont mis en garde contre le danger que la gestion des risques devienne un processus bureaucratique déconnecté de la réalité de la société, danger que celle-ci peut d'ailleurs éviter en définissant clairement son niveau de tolérance et en agissant en conséquence. Les membres du RCCV considèrent que, lorsqu'elles sont amenées à définir et à réévaluer périodiquement leur niveau de tolérance au risque, les sociétés doivent prendre en compte le point de vue des «véritables» actionnaires, c'est-à-dire les investisseurs à long terme, par opposition aux spéculateurs qui, eux, ne s'intéressent pas réellement à elles. «Les spéculateurs ne souhaitent qu'une chose : que votre entreprise se positionne favorablement sur les marchés», a allégué un président de comité de vérification. Les membres du RCCV espèrent assister au cours des prochains mois à une intensification du débat autour de la définition de la notion de «véritable actionnaire» et du traitement qui devrait lui être réservé. Il s'agit du type d'actionnaires dont ils doivent tenir compte lorsqu'ils sont amenés à s'interroger sur le niveau de risque que les actionnaires sont disposés à accepter. «Nous répondons maintenant à cette question de façon intuitive, mais je crois qu'à l'avenir nous nous fonderons sur une approche beaucoup plus analytique.»
- **Assumer ses responsabilités fondamentales dans un contexte de questionnement actif.** Les membres du RCCV considèrent qu'il est maintenant plus important que jamais que les conseils d'administration et les comités de vérification assument leurs responsabilités fondamentales en matière de surveillance et d'indépendance, et ce, «même lorsque cela suppose qu'ils doivent rester campés sur leur position, malgré le risque d'une éventuelle détérioration de leurs relations avec la direction», comme l'a affirmé l'un d'eux avant la réunion. «Les membres du comité de vérification doivent avoir le sentiment que la direction répond adéquatement à leurs questions, même lorsqu'ils notent un changement d'attitude de sa part ou que les relations se corsent, a-t-il ajouté. Trop souvent, aucun suivi n'est effectué, car ils ont conscience de ne plus faire partie de la direction et ils ne veulent pas faire preuve d'ingérence.» Un autre membre a abondé dans le même sens, alléguant qu'«il arrive souvent que les administrateurs ne sont pas satisfaits des réponses aux questions qu'ils posent à la direction et que, lorsqu'ils insistent un peu, ils découvrent que celle-ci n'est pas véritablement en mesure d'y répondre.»



Conclusion

Tandis que la crise financière et le ralentissement économique mondial défraient les manchettes, il est probable que les conseils d'administration, les comités de vérification, les investisseurs et les organismes de réglementation continueront de surveiller de près le risque d'entreprise. Les comités de vérification peuvent jouer un rôle de catalyseur de façon à favoriser l'adoption par leur société d'une meilleure approche de gestion des risques, en amenant la direction à se doter d'une vision pan-organisationnelle en la matière et en faisant en sorte que les pratiques de recensement et d'évaluation des risques reposent à la fois sur l'analyse et la pose de jugements éclairés. En outre, les présidents des comités de vérification devraient inciter le conseil d'administration de leur société à s'occuper des aspects fondamentaux qui peuvent renforcer ou miner la fonction gestion des risques, comme la tolérance au risque de la société, la culture d'entreprise ainsi que l'esprit d'indépendance et de franchise au sein du conseil d'administration. En dépit de l'incertitude qui prévaut actuellement sur le plan économique, l'un des membres du RCCV reste optimiste face à l'avenir : «À l'issue de cette crise, nous serons devenus des administrateurs avertis. Mais je me demande toujours comment il sera possible de tirer le maximum de la situation. De nouvelles occasions d'affaires en découleront. Comment saurons-nous en profiter tout en adoptant une approche équilibrée du point de vue des affaires et de la gestion des risques?» Comme l'a fait valoir un autre président de comité de vérification : «Après tout, on ne peut arrêter de prendre des risques; c'est ce qui permet de faire rouler l'économie, et c'est ce qui nous pousse à nous lever le matin».

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). 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'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.