



## Établissement du programme du comité de vérification pour 2010

### Introduction

Les membres du Réseau canadien des comités de vérification (RCCV) se sont réunis à Toronto le 9 septembre 2009 pour discuter de l'établissement du programme du comité de vérification pour 2010. Tandis que les conditions du marché et la conjoncture économique affichent des signes d'amélioration, les comités de vérification et les conseils d'administration ont la possibilité d'aller au-delà des impératifs de la gestion de la crise afin de se pencher sur les principales questions à intégrer au programme du comité de vérification de 2010.

Le présent numéro de *VantagePoint*<sup>1</sup> 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 réunion, ainsi qu'à la téléconférence qui a suivi, siègent au conseil d'administration de trente-cinq sociétés ouvertes dont la capitalisation boursière va de faible à importante. **L'annexe 1 présente la liste complète des participants à la réunion.**

### Sommaire

De façon générale, les membres du RCCV prévoient que peu de modifications seront apportées au processus annuel d'établissement du programme du comité de vérification et tâchent plutôt de se réserver du temps pour aborder les nouveaux enjeux au fur et à mesure qu'ils se présenteront. En 2010, ce programme tiendra compte beaucoup plus que par le passé du passage des principes comptables généralement reconnus (PCGR) aux Normes internationales d'information financière (IFRS). C'est pourquoi une bonne partie de la réunion du 9 septembre a été consacrée à ce processus de transition. Les membres du RCCV ont également discuté de la manière dont les comités de vérification pourraient remettre à l'avant-plan leurs responsabilités de surveillance de base et restreindre ce que plusieurs ont qualifié de champ d'intervention en perpétuelle expansion.

#### ▪ **Conversion aux IFRS : le temps presse** (page 2)

Les membres du RCCV reconnaissent que, même si le passage aux IFRS ne sera obligatoire qu'en 2011, leur société doit être en mesure de recueillir à compter de 2010 l'information financière vérifiable prescrite par les IFRS, afin de réduire au minimum le risque de retraitement et de non-observation des échéances établies pour la communication de l'information en 2011. C'est pourquoi ils se tournent vers la direction et les vérificateurs externes de leur société afin d'en apprendre davantage relativement à ces échéances et à l'information à fournir selon les IFRS.

<sup>1</sup> 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.



▪ **Nécessité pour les comités de vérification de porter en 2010 une attention marquée au processus de conversion aux IFRS** (page 5)

La plupart des comités de vérification prévoient que, tout au long de 2010, ils devront examiner les états financiers pro forma de leur société dressés selon les IFRS, parallèlement à l'information prescrite par les PCGR canadiens. Pour rester au fait de l'évolution des normes IFRS, ils devront également miser sur une formation spécialisée. L'incidence des IFRS sur le marché est incertaine, et les comités de vérification prévoient devoir consacrer du temps à l'examen approfondi de l'information prescrite par les IFRS, tout en prenant en compte les communications externes requises.

▪ **Une occasion pour les comités de vérification de revoir leurs priorités et de restreindre l'étendue de leur champ d'intervention** (page 8)

Les comités de vérification ont été appelés à s'occuper de divers enjeux qui se sont manifestés dans la foulée de la crise économique et de la crise financière, et ils considèrent que l'occasion s'offre maintenant à eux de recentrer leur programme sur leurs responsabilités de surveillance de base. Les membres du RCCV ne s'attendent pas à ce que l'élargissement des obligations d'information ait une incidence marquée sur l'emploi du temps des comités de vérification, et ils ne souhaitent pas une surveillance accrue des communications que la direction destine aux investisseurs. En revanche, ils s'attendent à ce que les problèmes de financement et de liquidités continuent de figurer parmi les priorités des comités de vérification, dans une certaine mesure. Bien qu'il incombe toujours aux comités de vérification d'exercer une surveillance sur le processus de gestion des risques de leur société, les membres du RCCV considèrent que la gestion des risques est une responsabilité qui relève du conseil d'administration dans son ensemble ou encore du comité de gestion des risques, là où un tel comité existe.

▪ **Détermination par les comités de vérification de moyens favorisant l'optimisation de leur emploi du temps** (page 11)

Les membres du RCCV s'attendent à ce que leur comité de vérification tienne chaque année six, sept, voire huit réunions d'une durée allant de trois à cinq heures chacune. Ils ont relevé plusieurs mesures favorisant l'efficacité et l'efficience de ces réunions : utilisation d'ordres du jour consensuels formulés seulement sous forme de questions et limitation des débats aux sujets traités dans la documentation préparatoire distribuée au préalable; ciblage des réunions trimestrielles sur l'information prescrite et orientation des autres réunions vers les autres questions à traiter; et amélioration de la coordination avec le conseil d'administration dans son ensemble.

## **Conversion aux IFRS : le temps presse**

Les sociétés ayant une obligation publique de rendre des comptes au Canada devront présenter leur information financière conformément aux IFRS pour leurs exercices ouverts à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2011, et non plus selon les PCGR canadiens. Même s'il leur reste plus d'un an avant cette échéance, bien des sociétés dont l'exercice coïncide avec l'année civile devront commencer à dresser leurs comptes selon les IFRS à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010, de façon à pouvoir s'acquitter de leur obligation de produire en 2011 des états financiers conformes aux IFRS pour leurs deux derniers exercices. Comme 2010 approche à grands pas,



les membres du RCCV prennent conscience que leur comité de vérification ne dispose plus que de quelques réunions pour s'assurer d'être à l'aise avec la progression et le degré de préparation de leur société. Bien que les sociétés dont l'exercice ne coïncide pas avec l'année civile disposent de plus de temps pour mettre en œuvre les IFRS, au moins l'un des membres du RCCV prévient qu'une fois que des sociétés dans un secteur d'activité s'engagent dans la mise en œuvre des IFRS, des pressions s'exercent sur celles qui sont moins avancées dans le processus.

### **Les comités de vérification souhaitent que la direction et les vérificateurs de leur société leur communiquent de l'information plus détaillée**

La plupart des membres du RCCV signalent que l'équipe de direction de leur société dispose d'un plan de transition vers les IFRS et qu'elle cherche à cerner les incidences éventuelles de ces normes sur les états financiers de l'entreprise. Si les membres du RCCV considèrent que les préparatifs de la direction de leur société vont bon train, il se révèle que le comité de vérification, lui, n'est pas aussi prêt. Bien que plusieurs affirment que le retard pris par les comités de vérification se résume à une simple question de planification, les membres du RCCV conviennent que le moment est maintenant venu pour eux de se familiariser davantage avec les questions relatives aux IFRS. Afin de valider les décisions prises par la direction, ils souhaitent connaître les raisons qui ont motivé le choix de l'approche retenue – censée être la meilleure – et obtenir une analyse de sensibilité visant à déterminer les incidences qui pourraient découler du choix d'autres options, comparer leur société avec ses pairs du secteur, obtenir d'autres lignes directrices de la part des organismes de réglementation et se familiariser avec l'expérience de la transition vers les IFRS en Europe.

- **Établissement d'un programme plus détaillé** – Tandis qu'ils se penchent sur la fin de 2009 et commencent à planifier le travail pour 2010, les membres du RCCV souhaitent se doter d'un programme qui reflète précisément ce qu'ils peuvent attendre de la direction, avec les dates des réunions où il en sera question. Un membre du RCCV affirme que les comités de vérification doivent être au courant de ce qu'il y aura à examiner. Il croit qu'il vaut mieux que les attentes soient claires, plutôt que d'attendre passivement après la direction : «Je souhaite que des échéances soient associées à chacune des réunions du comité de vérification et que le programme soit détaillé : Qu'est-ce qui sera prêt et quand? Quelles sont les informations requises à l'issue de la vérification du bilan de la société? Faut-il planifier une réunion avec le chef des finances et le vérificateur pour s'assurer que tout le monde interprète la charte de la même façon?»
- **Importance de la coordination entre les pairs ainsi qu'au sein des groupes sectoriels canadiens** – Les comités de vérification souhaitent une meilleure coordination, cherchant ainsi à favoriser l'interprétation et l'application harmonisées des normes IFRS. Selon les comités de vérification, à quelques exceptions près, il y a peu de coordination dans le secteur pour assurer une interprétation uniforme des aspects comptables qui manquent de clarté dans le contexte des IFRS. «J'encourage le chef des finances de ma société à éviter l'isolement en constituant un groupe de pairs», a expliqué un membre du RCCV.
- **Incitation des vérificateurs externes à comparer les pratiques appliquées à l'extérieur du Canada** – Après avoir examiné le livre blanc sur les principales normes IFRS produit par la direction



de leur société, les présidents de certains comités de vérification se tournent vers les vérificateurs indépendants afin d'obtenir plus d'information. «Les vérificateurs sont bien placés pour nous renseigner sur les pratiques sectorielles [relatives aux traitements comptables prescrits par les IFRS] qui sont en vigueur dans le monde entier, notamment dans les pays européens qui sont déjà passés par là», a souligné un membre du RCCV.

Certaines sociétés sont déjà en train de dresser des états financiers pro forma selon les IFRS, et des membres du RCCV affirment avoir commencé à passer en revue les analyses de sensibilité destinées à leur permettre de mieux comprendre les incidences des traitements comptables proposés par la direction, ce à quoi l'ensemble des membres du RCCV prévoient devoir se consacrer davantage en 2010. De façon générale, les membres du RCCV ne s'attendent pas à ce que la direction leur présente une panoplie d'options; ils s'attendent plutôt à ce qu'elle en vienne à tirer ses conclusions quant à la meilleure approche à adopter, puis à ce qu'elle s'appuie sur ces conclusions pour présenter les états financiers pro forma de la société.

«Dans ses décisions, la direction sera influencée par les organismes de réglementation et par le reste du secteur, mais il est assez normal qu'elle finisse par privilégier une option plutôt qu'une autre», explique un membre du RCCV. Selon l'un de ses pairs, parmi les diverses interprétations possibles des normes IFRS, la direction devrait relever les meilleures, de façon à pouvoir déterminer réellement celle qu'il convient de privilégier entre toutes et dresser les états financiers pro forma de la société en conséquence. Par ailleurs, la plupart des membres du RCCV sont d'accord avec l'un des leurs qui affirme que «la plupart des sociétés cherchent à prendre des décisions qui auront le moins d'incidences sur leurs résultats».

### **Les comités de vérification doivent veiller à ce que leur société soit en mesure de produire en 2010 des états financiers vérifiables conformes aux IFRS**

Bien que l'on commence maintenant à voir des états financiers pro forma en IFRS, plusieurs membres du RCCV affirment que les débats qui ont lieu dans les réunions de leur comité de vérification les amènent à prendre conscience qu'il est urgent que leur société fasse le nécessaire pour pouvoir produire dès l'an prochain des états financiers vérifiables dressés selon les IFRS. À cet égard, l'Avis 52-324 du personnel des Autorités financières en valeurs mobilières (ACVM) propose «d'exiger que les émetteurs canadiens incluent dans les premiers états financiers intermédiaires du premier exercice d'adoption des IFRS un bilan conforme aux IFRS à leur *date de transition*».

«Les émetteurs dont l'exercice coïncide avec l'année civile qui choisissent de ne pas adopter les IFRS par anticipation devront produire, outre leurs états financiers trimestriels pour la période se terminant le 31 mars 2011, un bilan conforme aux IFRS en date du 1<sup>er</sup> janvier 2010.»<sup>2</sup> [Traduction libre]

Au moins l'un des participants présents à la réunion du RCCV suggère que, pour éviter les retraitements en 2011, il pourrait être nécessaire que les sociétés disposent dès le deuxième ou le troisième trimestre de 2010 d'états financiers vérifiables dressés selon les IFRS. Elles seraient ainsi en mesure de surmonter à temps les

<sup>2</sup> Robert D. Chapman et Edward P. Kerwin, «Issues Relating to Changeovers to IFRS: More from CSA Staff», le 2 septembre 2009 – Document accessible à l'adresse suivante : [http://www.mccarthy.ca/article\\_detail.aspx?id=4672](http://www.mccarthy.ca/article_detail.aspx?id=4672). Quant à l'Avis 52-324 du personnel des ACVM, il est accessible dans le site des ACVM (<http://www.lautorite.qc.ca/pdf/2009-05-21-52-324ACVM-fr.pdf>).



difficultés ou problèmes éventuels, s’assurant ainsi de disposer en 2011 d’un bilan d’ouverture en IFRS dûment vérifié, soit bien avant le début de 2012, alors qu’elles seront tenues de produire des états financiers vérifiés conformes aux IFRS. Pour y arriver, elles devront réserver du temps à cette fin dans la planification de la vérification de 2010.

La nécessité de produire des états financiers vérifiables conformes aux IFRS amène d’autres questions quant à la manière dont la direction établit ses états financiers (p. ex., manuellement, à l’aide de feuilles de calcul, ou par l’entremise de systèmes entièrement intégrés faisant l’objet de contrôles internes). Des membres du RCCV ont exprimé leurs inquiétudes relativement à la capacité du système électronique d’information financière de leur société de saisir l’information prescrite par les IFRS et de produire des rapports conformes à ces normes, de même qu’au sujet du calendrier de mise en œuvre des modifications requises. «Y a-t-il lieu d’apporter dès maintenant des modifications aux données de base recueillies ou faut-il attendre que le processus soit plus avancé?», s’est demandé l’un d’eux.

### **Nécessité pour les comités de vérification de porter en 2010 une attention marquée au processus de conversion aux IFRS**

«La transition vers les IFRS est l’enjeu le plus important auquel les comités de vérification devront faire face en 2010», a déclaré l’un des membres du RCCV dans une conversion qui a précédé la plus récente réunion de l’organisme. Prenant la mise en œuvre de la loi Sarbanes-Oxley comme point de repère, les membres du RCCV prévoient qu’en 2010 jusqu’à 25 % de leur emploi du temps sera consacré à la mise en œuvre des IFRS : examen des états financiers pro forma, évaluation des modifications apportées aux normes comptables, sensibilisation des membres du comité de vérification aux principales normes et aux incidences en découlant pour la société, détermination de la meilleure façon de communiquer l’information relative au processus de transition et à ses incidences éventuelles. Ces questions sont importantes, non seulement parce qu’elles mobiliseront une bonne partie de l’emploi du temps du comité de vérification, mais également parce que les membres du RCCV affirment devoir d’ores et déjà consacrer jusqu’à 75 % de leur emploi du temps à la surveillance de base des états financiers et des contrôles, ce qui leur laisse peu de temps pour les autres questions discrétionnaires dont ils doivent aussi s’occuper.

### **L’évolution actuelle des normes IFRS ajoute aux défis à surmonter**

Des membres du RCCV ont souligné que le passage à un nouveau référentiel comptable représente en soi un défi bien assez important à relever et que l’évolution des normes IFRS ajoute encore à la complexité de leur tâche. L’IASB (International Accounting Standard Board), qui supervise la mise en œuvre des IFRS, travaille actuellement à plusieurs projets clés qui portent notamment sur la comptabilisation des produits et des contrats de location, et qui visent à assurer une plus grande convergence entre les IFRS et les PCGR américains.<sup>3</sup> «Les normes IFRS ne sont pas encore bien établies, a soutenu l’un des membres du RCCV. Il y a une foule d’aspects que les normes IFRS passent sous silence, sans donner aucune ligne directrice, alors qu’ils sont parfois traités en long et en large dans les PCGR américains.»

<sup>3</sup> Audit Committee Leadership Summit, «Current Issues in financial reporting: a discussion with Bob Herz», *ViewPoints*, le 4 août 2009, pp. 4-5. – Document accessible à l’adresse suivante : [http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry\\_EY\\_Summit\\_View9\\_Jul09.pdf](http://www.tapestrynetworks.com/documents/Tapestry_EY_Summit_View9_Jul09.pdf)



Un autre membre du RCCV explique qu'une séance d'information sur les modifications éventuelles aux normes IFRS est organisée chaque trimestre à l'intention des membres du comité de vérification de sa société, étant entendu que celle-ci va de l'avant, en tenant pour acquis que les changements proposés seront adoptés. Au moins un autre membre du RCCV a affirmé que sa société se tourne plutôt vers les PCGR américains – s'agissant là d'une option dont peuvent se prévaloir les émetteurs canadiens inscrits à la SEC – et qu'elle ne reviendra pas en arrière tant que la situation n'aura pas changé.

### **La nécessité de procéder à l'examen de deux jeux de comptes dressés selon des référentiels comptables différents suscite des questions relativement aux ressources**

Une pratique que l'on voit se profiler pour 2010 consiste à tenir en parallèle deux jeux de comptes distincts, l'un dressé selon les PCGR canadiens, l'autre, selon les IFRS. Ils seraient mis à la disposition du comité de vérification, qui pourrait alors les examiner et les comparer dans le cadre de chacune de ses réunions. Il pourra ainsi cerner les principales différences entre les normes IFRS et les PCGR canadiens et soulever des questions relativement aux décisions que la direction est appelée à prendre.

Cela nous amène à nous interroger quant à la disponibilité des ressources que requiert le processus de conversion aux IFRS. Plusieurs membres du RCCV ont souligné qu'une foule de questions tiennent déjà bien occupés les membres de leur société affectés à la fonction finances, et ce, dans un contexte de compressions de coûts. Ils sont cependant plusieurs à convenir que le comité de vérification dispose de suffisamment de temps pour s'assurer que la direction consacre à ce processus toutes les ressources nécessaires.

### **Pour les comités de vérification et les conseils d'administration, une formation sur les IFRS s'impose**

L'un des membres du RCCV a résumé ainsi le sentiment qu'éprouvent la plupart des participants à la réunion : «Je n'ai pas l'intention de devenir un spécialiste des IFRS. Je dois seulement arriver à comprendre les répercussions de ces normes et leur communication ainsi que les conséquences importantes qui en découlent, d'où la nécessité de suivre une formation appropriée.» Tandis que les dirigeants apprennent sur le tas, les membres des comités de vérification devront être formés adéquatement pour comprendre les incidences découlant des décisions de la direction et surveiller le processus de mise en œuvre. «Le plus difficile, c'est de faire les bons choix, a expliqué l'un des membres du RCCV. Les décisions à prendre ne sont pas simples. Et il nous reste encore beaucoup à apprendre en peu de temps.»

Les activités de formation sur les IFRS à l'intention des membres des comités de vérification devront être adaptées en fonction de chaque secteur et de chaque société, de façon à en maximiser l'efficacité. Un membre du RCCV a décrit en ces termes les séances de formation de nature générique sur les IFRS : «Leur contenu technique peut être étourdissant. Pour plus d'efficacité, il faut éviter de s'attarder sur certains aspects moins pertinents.» De façon générale, les membres du RCCV sont d'accord avec l'un des leurs qui suggère que la meilleure façon de cerner les questions sur lesquelles devrait porter la formation en premier lieu consisterait à examiner les états financiers pro forma dressés selon les IFRS, ce qui «permettrait de comprendre l'incidence des décisions qui sont prises et de savoir de quoi l'information aura l'air une fois publiée».



Il se peut que le comité de vérification ait un rôle à jouer, en contribuant à la formation des autres administrateurs et en soumettant des questions pertinentes à l'ensemble du conseil. «Il faut que tous les intervenants mettent l'épaule à la roue, y compris les membres du comité de vérification, a soutenu l'un des membres du RCCV. Il importe ensuite que l'information passe du comité de vérification à l'ensemble du conseil d'administration.»

### **L'information à communiquer relativement à la mise en œuvre des IFRS devra faire l'objet d'un examen rigoureux**

En 2010, les sociétés seront appelées à produire de l'information supplémentaire sur l'incidence des IFRS. À cet égard, l'Avis 52-320 du personnel des ACVM énonce ce qui suit :

«Afin de se conformer à [la norme IFRS 1], l'émetteur devra établir des données chiffrées sur les conséquences de l'adoption des IFRS sur chaque poste des états financiers pour les périodes comptables annuelle et intermédiaires de l'exercice précédant cette transition (soit l'exercice se terminant le 31 décembre 2010 pour l'émetteur qui passera aux IFRS à compter de l'exercice ouvert le 1<sup>er</sup> janvier 2011). Si, lorsqu'il établit ses rapports de gestion annuel et intermédiaires pour l'exercice commençant un an avant sa date de basculement, l'émetteur dispose de données chiffrées sur l'incidence de l'adoption des IFRS sur les principaux postes de ses états financiers, il devrait les y inclure.»<sup>4</sup>

L'un des membres du RCCV a indiqué que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario a exprimé publiquement sa «déception» à l'égard de l'information sur les IFRS que les sociétés ont communiquées jusqu'à maintenant dans leurs rapports de gestion. Par ailleurs, en août dernier, les ACVM ont publié un rapport faisant état des résultats de leur programme d'examen de l'information continue auprès des sociétés ouvertes pour l'exercice 2009, lequel rapport indique que l'information que ces sociétés sont appelées à communiquer dans leurs rapports de gestion relativement à leur programme de conversion aux IFRS fera l'objet d'une attention accrue en 2010.<sup>5</sup>

Toutefois, d'autres membres du RCCV ont soutenu que la communication prématurée d'un surplus d'informations présentait des risques réels. L'un d'eux a déclaré qu'il était préférable d'attendre de savoir exactement à quoi s'en tenir sur le plan des règles avant de commencer à communiquer de l'information, étant donné que toute modification des normes comptables pourrait avoir une incidence importante sur les indicateurs clés de performance. Un autre a précisé que les sociétés qui communiquent des indications concernant leurs bénéfices peuvent être appelées à prendre des décisions hâtives, alléguant que l'on peut difficilement tenir à l'intention des investisseurs des propos comme ceux-ci : «Voici nos indications concernant le premier trimestre de 2011, mais nous ne pouvons pas encore nous prononcer sur l'incidence de l'adoption des IFRS, car nous ne voulons éliminer aucune possibilité.»

<sup>4</sup> Autorités canadiennes en valeurs mobilières, «Information sur les modifications prévues aux conventions comptables découlant du passage aux Normes internationales d'information financière», Avis 52-320 du personnel des ACVM, le 9 mai 2008. – Document accessible à l'adresse suivante : [http://www.lautorite.qc.ca/userfiles/File/reglementation/valeurs-mobilières/autres-reglements-texte-vigieur/information-continue/52-320ACVM\\_fr.pdf](http://www.lautorite.qc.ca/userfiles/File/reglementation/valeurs-mobilières/autres-reglements-texte-vigieur/information-continue/52-320ACVM_fr.pdf)

<sup>5</sup> Lang Mitchener LLP, «CSA Release Results of Continuous Disclosure Review Program», le 1<sup>er</sup> septembre 2009. Document accessible à l'adresse suivante : <http://www.langmitchener.ca/index.cfm?fuseaction=content.contentDetail&ID=10711&tID=244>



Un autre membre du RCCV a insisté sur la nécessité d'harmoniser l'information financière à communiquer dans le rapport de gestion et les messages que les responsables des relations avec les investisseurs transmettent sur le marché. Encore un autre s'est interrogé quant aux conséquences qui pourraient découler de la publication en 2011 de résultats en IFRS sensiblement différents de ceux ayant été présentés dans un prospectus publié en 2010. Ce n'est qu'avec le temps que ces préoccupations pourront être dissipées : les comités de vérification devront mieux se familiariser avec les IFRS et faire preuve de diligence dans l'examen de l'information à communiquer relativement à l'incidence de ces normes au cours du processus.

#### **La transition vers les IFRS : principaux enjeux concernant le rôle de surveillance des comités de vérification**

- Demander à la direction et aux vérificateurs de fournir un programme détaillé précisant l'information que le comité de vérification sera appelé à examiner ainsi que la date à laquelle les états financiers selon les IFRS seront prêts aux fins de la vérification.
- Faire en sorte que les ressources requises soient accessibles et qu'elles soient affectées au processus de transition.
- Promouvoir une meilleure coordination au sein du groupe de pairs sectoriels de la société afin d'éviter l'isolement.
- Demander aux vérificateurs externes de faire bénéficier la société de l'expérience qu'ils ont acquise auprès d'autres clients, particulièrement auprès des sociétés européennes qui sont déjà passées par le processus de conversion.
- Demander à la direction de donner des précisions concernant la capacité du système de TI de la société de recueillir l'information prescrite par les IFRS et de produire des rapports conformes à ces normes.
- Examiner rigoureusement et coordonner l'ensemble de l'information devant être rendue publique, de même que les communications sur les incidences des IFRS qui sont destinées au marché.
- Cerner les aspects devant être traités dans le cadre des activités de formation ciblées et adaptées à l'intention des membres du comité de vérification et de l'ensemble des administrateurs.

#### **Une occasion pour les comités de vérification de revoir leurs priorités et de restreindre l'étendue de leur champ d'intervention**

Les membres du RCCV prévoient apporter peu de modifications au processus d'établissement de leur programme qu'ils ont suivi au cours des dernières années et cherchent à restreindre l'étendue de leur champ d'intervention, plutôt qu'à élargir leurs responsabilités de surveillance. Les comités de vérification en sont actuellement à déterminer des moyens de gérer efficacement leurs responsabilités de surveillance de base, ce qui devrait leur conférer la latitude voulue pour intégrer à leur emploi du temps le traitement des questions



dont ils doivent s'occuper pendant toute l'année, de même que pour se ménager du temps pour faire face aux imprévus découlant du processus de conversion aux IFRS. «Nous devons composer avec les limites de nos moyens, a déclaré un membre du RCCV. Nous ne pouvons assumer de nouvelles responsabilités. Je m'efforce d'éliminer des questions figurant au programme et de rationaliser les rapports, espérant ainsi libérer du temps pour que nous puissions nous occuper des résultats d'exploitation.»

Malgré les efforts pour traiter plus efficacement les questions routinières, les membres du RCCV ont toujours du mal à trouver le temps dont ils auraient besoin pour intégrer à leur programme de nouveaux sujets de discussion ou pour creuser des questions allant au-delà de leurs responsabilités de surveillance de base. Le temps qu'ils réussissent à libérer est souvent consacré à l'analyse approfondie d'aspects directement liés à ces responsabilités.

### **Les comités de vérification sont réfractaires à l'idée d'élargir leur rôle dans l'examen des communications financières**

Certains comités de vérification commencent à décortiquer le texte des téléconférences sur l'annonce des résultats, les présentations destinées aux analystes et aux agences d'évaluation du crédit ainsi que d'autres communications financières afin d'en assurer la fidélité au contenu des documents d'information continue. Des membres du RCCV croient cependant que cela pourrait outrepasser le cadre de leur mandat. «Examiner à l'avance le texte des téléconférences sur l'annonce des résultats constitue un empiètement sur les responsabilités de la direction», a expliqué l'un d'eux.

En fait, si aucun des participants à la réunion du RCCV n'examine à l'avance le texte des téléconférences sur les résultats de leur société, la plupart passent en revue les rapports destinés aux analystes, affirmant pouvoir ainsi obtenir un avant-goût de ce qui sera tiré du communiqué de presse et des échanges avec la direction dans le cadre des réunions du comité de vérification. «En écoutant par la suite l'appel aux analystes, on ne veut pas avoir la surprise de constater que l'information diffère de celle présentée au comité de vérification», a déclaré l'un des membres du RCCV.

Un autre membre du RCCV a souligné que les sociétés qui s'abstiennent de donner des indications à l'égard de leurs bénéficiaires doivent prendre garde à la manière dont la direction répond aux questions des analystes, car ceux-ci risquent alors de compiler ces réponses de façon à les interpréter comme des indications. Il a relaté que les analystes cherchent souvent à soutirer de l'information plus «parlante» dont l'analyse leur permettra d'élaborer des modèles. Après avoir assisté à des échanges entre un analyste et un membre du comité de vérification, il a pu fournir de la rétroaction précise au chef de la direction et au chef des finances de sa société, leur permettant ainsi d'éviter dans l'avenir de communiquer involontairement trop d'informations prévisionnelles.

### **Le rôle restreint du comité de vérification dans l'examen des nouvelles informations à communiquer relativement à la gouvernance**

Bien que les organismes de réglementation et les investisseurs du Canada et des États-Unis continuent de demander un élargissement de l'information que les sociétés doivent communiquer relativement à leur gouvernance, les membres du RCCV croient que les comités de vérification ne seront appelés à jouer qu'un



rôle restreint dans l'examen des nouvelles informations à communiquer à cet égard. La SEC (Securities and Exchange Commission) des États-Unis a proposé récemment un accroissement des obligations d'information relatives à la rémunération des dirigeants et à son incidence sur le risque, ce qui ne manquera pas d'influer sur les sociétés canadiennes inscrites à la cote d'une Bourse américaine.<sup>6</sup> Les membres du RCCV considèrent que certains éléments d'information à communiquer relativement au lien entre la rémunération et le risque posent problème, car «on peut difficilement affirmer que le régime de rémunération des dirigeants instauré par une société est risqué ou qu'il encourage la fraude», comme l'a rappelé l'un d'eux. La plupart se sont cependant montrés d'accord avec un autre membre qui a soutenu que l'information à communiquer était très balisée, au point où, au Canada, le même modèle est presque toujours utilisé.

L'information à communiquer relativement à la rémunération des dirigeants pourrait permettre de rehausser la qualité des examens et des discussions portant sur le lien entre celle-ci et le risque, comme l'a affirmé l'un des membres du RCCV. «Le comité de vérification doit se familiariser avec les inducteurs de risque ainsi qu'avec la relation entre le risque et la rémunération des dirigeants, a-t-il ajouté. Il importe que les membres du comité de vérification comprennent le fonctionnement de la rémunération avant la publication de la circulaire de sollicitation de procurations car, après, il est trop tard.» Des membres insistent cependant sur le fait que le rôle du comité de vérification est limité à cet égard. «La rémunération des dirigeants est un dossier que le conseil d'administration délègue à son comité de la rémunération, qui rend des comptes à l'ensemble des administrateurs, a rappelé l'un d'eux. Cette question ne relève pas du comité de vérification.»

### **Les finances et la structure du capital toujours à l'ordre du jour de la plupart des comités de vérification**

Il est clair que la surveillance de questions financières telles que les liquidités et la structure du capital varie d'une société à l'autre; dans certains secteurs, de nombreuses sociétés ont d'ailleurs décidé de se doter d'un comité des finances distinct. Cependant, dans des sociétés de moindre envergure, le conseil d'administration a plutôt opté pour rebaptiser son comité de vérification, qu'il désigne désormais sous les appellations de «comité de la vérification et des finances» ou de «comité de la vérification, des finances et des risques», établissant ainsi clairement que la responsabilité des finances relève du comité de vérification. De façon générale, les membres du RCCV prévoient devoir consacrer en 2010 moins de temps à ces questions qu'en 2008 ou en 2009, quoique plusieurs ont affirmé que l'engagement du comité de vérification à cet égard dépendra de considérations telles que l'échéance des emprunts, les conditions du marché et l'activité sur les marchés financiers.

### **La gestion des risques, une responsabilité de plus en plus souvent assumée par le conseil d'administration dans son ensemble**

Bien que la plupart des comités de vérification s'occupent de surveiller le processus de gestion des risques de leur société, les membres du RCCV considèrent que la gestion des risques est l'affaire de l'ensemble du conseil d'administration et font état de progrès en ce qui a trait à la répartition entre les comités des

<sup>6</sup> Melissa Klein Aguilar, «Preparing Now for SEC Disclosure Changes», *Compliance Week*, le 21 juillet 2009. – Document accessible à l'adresse suivante : <http://www.complianceweek.com/article/5503/preparing-now-for-sec-disclosure-changes>



responsabilités relatives à la surveillance des principaux risques. «La faillite de Lehman Brothers a marqué un tournant dans la gestion des risques, a rappelé l'un d'eux. Désormais, les rapports sur les risques sont produits plus tôt et plus fréquemment.» La crise financière et la crise économique ont mis en évidence le fait que les risques les plus dommageables sont généralement ceux qui se révèlent être moins prévisibles, plus dynamiques et plus stratégiques que ce que les administrateurs avaient d'abord prévu. Les risques insidieux peuvent prendre les sociétés au dépourvu, et des risques apparemment sans lien les uns avec les autres peuvent se renforcer mutuellement d'une façon inattendue. Pour les conseils d'administration, la surveillance des risques est une tâche plus ardue que jamais. D'un autre côté, les attentes des diverses parties prenantes à cet égard n'ont jamais été aussi élevées. Ce contexte a contribué à faire en sorte que la surveillance des risques devienne une priorité pour l'ensemble du conseil d'administration.

Comme pour la surveillance des questions financières, chaque société a sa propre façon de faire en matière de surveillance de la gestion des risques. Certaines sociétés ont mis sur pied un comité des risques distinct, particulièrement dans le cas des institutions financières. Dans l'ensemble, les membres du RCCV conviennent que la gestion globale des risques à l'échelle de l'entreprise ne saurait être déléguée à un comité et qu'il s'agit plutôt d'une responsabilité qui incombe à tous les administrateurs. Ils considèrent que le comité de vérification a un rôle particulier à jouer dans la surveillance des principaux risques financiers, risques de non-contrôle et risques de non-conformité. Plusieurs ont affirmé s'occuper des dix principaux risques mentionnés dans le rapport annuel de leur société; deux ou trois relevant du comité de vérification, tandis que la responsabilité à l'égard des autres risques est déléguée à d'autres comités chargés d'en effectuer une analyse approfondie. Après s'être penché sur une liste plus complète de plus de 100 risques recensés par la direction, le conseil d'administration d'une société en est venu à la conclusion que la grande majorité de ces risques n'étaient aucunement du ressort du comité de vérification.

Pour les membres du RCCV, les risques à l'égard desquels il est clair que le comité de vérification a un rôle de surveillance à jouer leur donnent l'occasion de passer plus de temps avec les premiers vice-présidents, chefs de division et responsables fonctionnels de leur société. L'un d'eux a affirmé que le resserrement des relations avec les dirigeants quand il s'agit de traiter des principaux secteurs de risque de l'entreprise peut favoriser la mise au jour de problèmes dont les comités de vérification devraient être informés, ou auxquels ils devraient s'attaquer, et qui n'ont pas forcément été portés à leur attention auparavant.

### **Détermination par les comités de vérification de moyens favorisant l'optimisation de leur emploi du temps**

Les membres du RCCV ont insisté sur l'importance de coordonner leur emploi du temps avec celui du président ou de l'administrateur principal, de même qu'avec celui des présidents d'autres comités du conseil d'administration. On fait ainsi en sorte que toutes les questions importantes reçoivent l'attention requise et que le comité de vérification se concentre sur celles qui se révèlent être les plus pertinentes, tout en évitant le dédoublement des efforts.

Étant donné que le nombre et la durée des réunions sont allés en augmentant, les membres du RCCV jugent avoir peu de latitude pour réduire les activités du comité de vérification, et ils sont peu enclins à s'engager dans de nouvelles initiatives. C'est pourquoi ils s'efforcent de trouver de nouveaux moyens de s'acquitter



plus efficacement de leurs responsabilités de surveillance de base, s'assurant ainsi de disposer du temps nécessaire pour s'occuper de la mise en œuvre des IFRS, des questions susceptibles d'émerger au fil de l'année et de l'analyse approfondie des principaux secteurs de risque. Ils ont recours à des ordres du jour consensuels formulés seulement sous forme de questions et limitent leurs débats aux sujets traités dans la documentation préparatoire distribuée avant les réunions. «Le comité de vérification et le conseil d'administration font preuve de beaucoup plus de fermeté qu'auparavant quand il s'agit d'éviter que la direction répète l'information présentée dans les documents préparatoires aux réunions», a expliqué un membre du RCCV. Pour faire en sorte que la direction rationalise ses présentations, on peut notamment lui demander de relever les cinq principaux points qu'elle souhaite traiter, puis orienter les discussions et la période de questions sur ces points-là.

Les membres du RCCV recommandent également de limiter la durée des activités de formation, notamment celles sur les IFRS, ce qui favoriserait une meilleure assimilation de la matière traitée. «Il importe que les activités de formation soient brèves, a soutenu l'un d'eux. On peut difficilement retenir une foule de connaissances d'un seul coup. La direction a souvent tendance à vouloir faire passer trop de matière à la fois.» Un autre membre a insisté sur l'importance de distribuer à l'avance le matériel pédagogique, de sorte que les participants puissent avoir le temps de se préparer à la formation qu'ils doivent suivre.

### **Importance que le président du conseil assure une bonne coordination des efforts requis de l'ensemble des administrateurs aux fins de l'établissement du programme**

Étant donné que le comité de vérification hérite souvent par défaut de la responsabilité de toute une panoplie de questions et de risques, il doit collaborer étroitement avec le président du conseil et la direction de la société, de façon à s'assurer que la responsabilité des nouveaux enjeux est confiée au comité approprié ou à l'ensemble des administrateurs. Un membre du RCCV a affirmé que le comité de vérification devrait se renseigner sur les nouveaux sujets brûlants. «Chaque président de comité doit discuter avec le président du conseil afin de déterminer si une question particulière doit être confiée à un comité plutôt qu'à un autre ou s'il vaudrait mieux que le conseil d'administration dans son ensemble s'en occupe, a-t-il ajouté. Le chef de la direction, le chef des finances ou le secrétaire général de la société peuvent être appelés à participer à ces discussions.»

Afin d'éviter les redites dans les discussions de nature financière entre les membres du comité de vérification et l'ensemble des administrateurs, l'un des membres du RCCV demande au chef des finances de sa société d'axer ses présentations devant le comité de vérification sur des aspects pratiques; par exemple, sur les problèmes issus de l'élaboration des états financiers, sur les aspects à l'égard desquels la direction a été appelée à effectuer des estimations et à exercer son jugement. Dans sa présentation devant le conseil d'administration, le chef des finances peut ainsi se concentrer sur le fond de la performance d'exploitation de la société. Un autre membre a rappelé que le rôle du comité de vérification est exigeant, car le président de ce comité doit travailler en collaboration avec la direction et les autres présidents de comité et que «les résultats de chaque réunion dépendent du travail de planification effectué au préalable».



### **Possibilité de mieux cibler l'ordre du jour des réunions du comité de vérification**

Pour faire en sorte que toutes les questions figurant au programme du comité de vérification reçoivent une attention appropriée, les membres du RCCV recommandent que les réunions trimestrielles de ce comité se concentrent sur les questions relatives à l'information trimestrielle à communiquer et à la conformité et que les autres questions à débattre – notamment celles touchant la formation, la gestion des risques, la vérification interne, la dotation en personnel et les capacités des fonctions finances, TI, etc. – soient réservées pour les autres réunions prévues au cours de l'exercice. Outre les quatre réunions trimestrielles, les comités de vérification tiennent généralement de deux à quatre réunions par exercice. Chacune de ces réunions peut s'échelonner sur trois à quatre heures, certaines pouvant durer jusqu'à cinq heures. Plusieurs membres du RCCV ont approuvé l'un des leurs lorsqu'il a déclaré qu'«il faut compter trois bonnes heures pour discuter des questions qui doivent absolument être débattues, ce qui laisse peut-être une heure pour traiter toutes les autres questions». Si les réunions trimestrielles sont axées sur l'information financière trimestrielle à communiquer et que les autres réunions sont consacrées aux autres questions au programme, il est sûr que ces questions-là recevront alors toute l'attention du comité de vérification. Un autre membre du RCCV croit que les présidents de comités de vérification devraient revoir le processus de planification des réunions : «Nous ne devons pas chercher à remplir tout le temps alloué pour les réunions; nous devons plutôt déterminer ce que nous avons à faire, puis le temps qu'il faut pour nous en acquitter.»

### **Conclusion**

Dans le contexte du redressement de la conjoncture économique et des conditions du marché, il est possible que les comités de vérification souhaitent recentrer leur programme de 2010. Les comités de vérification des sociétés canadiennes devront consacrer beaucoup de temps à la mise en œuvre des IFRS. Même si la crise économique et la crise financière ont soumis les sociétés et leur conseil d'administration à des pressions supplémentaires, elles seront peut-être à l'origine de nouvelles approches de gestion des risques, en plus d'éveiller les administrateurs à l'importance d'une surveillance plus efficace. Tandis que les comités de vérification travaillent à l'établissement de leur programme, ils se concentrent non seulement sur la redéfinition de leur champ d'intervention, mais également sur l'exercice efficace et efficient de leurs responsabilités, grâce à une meilleure coordination de leurs efforts avec l'ensemble des administrateurs et des membres des autres comités du conseil d'administration.

Les présidents de comités de vérification devront sans doute se montrer davantage proactifs en demandant à la direction et aux vérificateurs externes de leur société de leur communiquer de l'information plus détaillée sur la mise en œuvre des IFRS, de façon à ce que le processus de transition puisse progresser selon les échéances convenues et à ce que les membres de l'équipe de direction et du conseil d'administration puissent cerner les principales incidences susceptibles d'en découler. Ils doivent également déterminer les moyens pouvant le mieux favoriser une gestion efficace et efficiente de leur emploi du temps surchargé en 2010, ce qui leur permettra de se réserver du temps pour la surveillance du processus de mise en œuvre des IFRS et de voir à ce que les administrateurs reçoivent de la formation sur les IFRS, tout en reconnaissant qu'il leur faudra prévoir du temps pour les nouveaux enjeux auxquels ils seront appelés à faire face.



## 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.

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 1 : Participants à la réunion**

Voici la liste des membres du RCCV présents à la réunion :

- Bev Briscoe, présidente du comité de vérification de Goldcorp
- John Caldwell, président du comité de vérification d'IAMGOLD
- Denis Desautels, président du comité de vérification de Bombardier
- Don Fullerton, président du comité de vérification de Husky Energy
- Krys Hoeg, président du comité de vérification de la Financière Sun Life
- Tom O'Neill, président du comité de vérification de Loblaw
- Ted Reevey, président du comité de vérification de Bell Aliant
- Ron Tysoe, président du comité de vérification de la Banque CIBC

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

- Les Brorsen, directeur de la politique publique pour les Amériques
- Colleen McMorrow, associée senior de service à la clientèle et leader du groupe Technologie, communications et divertissement pour la région du Grand Toronto
- Lou Pagnutti, associé directeur régional, et président et chef de la direction d'Ernst & Young Canada
- Rob Scullion, associé directeur du groupe Certification

Les membres du RCCV dont les noms figurent ci-après ont participé à la téléconférence sur les mêmes sujets qui a suivi la réunion. Les commentaires exprimés alors ont été intégrés au présent numéro de *VantagePoint*.

- Brian Canfield, président du comité de vérification de Suncor
- Alice Laberge, présidente du comité de vérification de Potash Corporation of Saskatchewan
- Eileen Mercier, présidente du comité de vérification du Groupe CGI
- Barbara Stymiest, présidente du comité de vérification de Research in Motion



## **Annexe 2 : Questions que les comités de vérification doivent se poser**

- ?** Comment décririez-vous la transition vers les IFRS dans votre société? Y a-t-il eu des imprévus? Quels sont les défis qu'il reste à relever en 2009? Et qu'en est-il pour 2010? Quelles seront les incidences de ces défis sur le programme du comité de vérification?
- ?** Quel niveau de connaissances techniques les membres du comité de vérification devraient-ils avoir en ce qui a trait aux normes IFRS? Dans quelle mesure les comités de vérification devraient-ils se familiariser avec les nouvelles méthodes comptables, particulièrement en ce qui concerne les aspects de ces normes qui sont appelés à évoluer?
- ?** Dans quelle mesure l'information relative aux IFRS a-t-elle une incidence sur les autres activités de surveillance du conseil d'administration (p. ex., stratégie, rémunération)? Quel type de soutien le comité de vérification pourrait-il fournir aux autres membres ou comités du conseil d'administration au cours de la transition vers les IFRS?
- ?** Quel est le rôle du comité de vérification dans l'examen des communications financières au sens large?
- ?** En quoi consiste le rôle du comité de vérification dans l'examen de l'information à fournir relativement à la gouvernance de la société? Comment le comité de vérification définit-il son rôle, par rapport à celui des autres comités, aux fins de l'examen de cette information?
- ?** De quelle façon le rôle du conseil et du comité de vérification dans la surveillance de la gestion des risques est-il susceptible d'être modifié en 2010?
- ?** Compte tenu que bien des responsabilités de base des comités de vérification sont prescrites par la réglementation, de quelles questions discrétionnaires devraient-ils s'occuper? Dans quelle mesure est-il probable que cet ensemble de questions soit appelé à changer en 2010?
- ?** Les comités de vérification devraient-ils revoir leur charte?
- ?** Quelle incidence les nouvelles dispositions réglementaires et les nouvelles obligations d'information auront-elles sur le programme d'activités du comité de vérification en 2010?
- ?** Quand et comment établirez-vous le programme du comité de vérification pour 2010? Comment faites-vous pour assurer l'harmonisation de ce programme avec celui du conseil d'administration et ceux des autres comités? Quels sont les défis qui en découlent? Quelles possibilités entrevoyez-vous?
- ?** Comment les comités de vérification devraient-ils s'y prendre pour exécuter plus efficacement leur programme d'activités? Comment pouvez-vous en évaluer l'efficacité?