

*Le jugement professionnel: l'enseigner  
dans un cours de comptabilité et s'en  
servir dans un comité d'audit*

**Andrée Lafortune**  
Professeure titulaire  
Département de sciences comptables

22 février 2016

## ***Andrée Lafortune***

Détentriche d'un MBA en systèmes d'information (Université Laval, 1986) et membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (1979), Andrée Lafortune est professeure titulaire au Département de sciences comptables. Le titre honorifique de *Fellow* (FCPA, FCA) lui a été décerné en 1999 et elle a été nommée l'une des « 8 femmes incontournables » en Finance au Québec par le magazine Premières en affaires, à l'automne 2010. En lien avec son expérience comme membre de différents conseils d'administration et comités formés par ces conseils (audit, gestion des risques, placements), son enseignement et ses recherches portent principalement sur les normes comptables internationales et la gouvernance financière.



Promus titulaires, les professeurs de HEC Montréal sont invités à donner un discours inaugural, appelé *leçon inaugurale*, à l'intention de la communauté universitaire. Dans le cadre de cette leçon, les professeurs font part de leurs réflexions sur leur carrière et sur la pratique de la gestion.



# LE JUGEMENT PROFESSIONNEL : L'ENSEIGNER DANS UN COURS DE COMPTABILITÉ ET S'EN SERVIR DANS UN COMITÉ D'AUDIT

## TABLE DES MATIÈRES

<b>Introduction</b> .....	3
<b>I. L'enseignement de la comptabilité</b> .....	3
<b>A. Mes débuts en classe</b> .....	3
<b>B. Les normes comptables et la méthode des cas</b> .....	5
L'adoption des IFRS.....	5
La méthode des cas en comptabilité financière .....	7
Illustration d'un cas en comptabilité financière .....	9
<b>II. Mon expérience avec les comités d'audit</b> .....	12
<b>A. Le règlement 52-110 sur le comité d'audit</b> .....	12
<b>B. Les comités d'audit du Mouvement Desjardins</b> .....	13
Des membres compétents et indépendants .....	13
Les IFRS et les ristournes .....	15
Assumer son rôle de surveillance .....	17
La présentation des états financiers .....	19
Le traitement des plaintes .....	21
Responsabilités liées à l'auditeur .....	23
Responsabilités liées aux informations financières .....	25
<b>C. Les comités ministériels de vérification</b> .....	27
<b>Conclusion</b> .....	31
<b>Bibliographie</b> .....	33



## Introduction

À HEC Montréal, une leçon inaugurale va de pair avec l'obtention du titre de titulaire. J'avoue que c'est un exercice qui m'a traumatisée pendant de nombreuses années. Oui, enseigner, écrire, collaborer, gérer, coopérer, mais donner une « leçon »? Selon Marie-Éva De Villers dans son magnifique ouvrage, le Multidictionnaire de la langue française, « faire la leçon à quelqu'un », c'est « lui indiquer la conduite à adopter ». Ce n'est pas mon objectif aujourd'hui. Je veux plutôt vous parler de certaines de mes expériences et de quelques apprentissages que j'ai faits tout au long de ma carrière. Je vais donc vous parler de l'importance des chiffres, des personnes et du jugement professionnel.

Mon anniversaire est le 7 du 7... et mon fils est né un 7 décembre. Selon les civilisations et dans la culture populaire, le chiffre 7 est considéré comme un porte-bonheur ou est synonyme de chance. Un chiffre un peu magique... mais de toute façon, les chiffres ont toujours eu beaucoup d'importance dans ma vie. Je suis née tout près de Joliette, mes parents possédaient une des plus grandes fermes laitières du Québec et mon père était le maire du village. Nous menions une vie aisée sur la terre paternelle. Un événement a changé ma vie et sûrement modifié mes valeurs et guidé mes choix de carrière. Un autre 7... Le 7 mai 1962, je me suis levée le matin et la maison était pleine de monde : des membres de la famille, des amis. Du haut de mes 5 ans  $\frac{1}{2}$ , j'ai cru que c'était Noël... Ma mère m'a plutôt appris que mon père venait de décéder d'une crise cardiaque. Il n'avait que 35 ans. J'étais l'aînée, j'avais une sœur de 3 ans  $\frac{1}{2}$ , une autre de 9 mois et maman était enceinte de 5 mois...

Comme les malheurs arrivent rarement seul, mon père avait fait un testament au début de la vingtaine dans lequel il laissait tout à sa mère... Au cours de l'été, nous avons déménagé dans un vieux duplex du rang et j'ai commencé l'école en septembre. C'est arrivé il y a un peu plus de 50 ans, mais en y réfléchissant bien, je peux faire des liens avec mon choix de carrière et mes intérêts professionnels. Je pense que ces événements ont un lien avec les thèmes que je vais aborder aujourd'hui :

- L'enseignement de la comptabilité;
- L'importance du comité d'audit d'après mon expérience au sein d'une institution financière et de ministères fédéraux.

## I. L'enseignement de la comptabilité

### A. Mes débuts en classe

Apprendre a toujours été un plaisir pour moi. Dès les tout débuts, j'ai adoré l'école; j'étais même un peu triste lorsque les vacances arrivaient... Je n'avais aucun talent artistique, mais même si j'en avais eu, je crois que j'aurais choisi un domaine où les possibilités d'emploi étaient nombreuses, où j'obtiendrais des outils qui me permettraient de me prendre en charge et de gérer mes finances, sans me préoccuper des fins de mois. Étudier à l'École des hautes études commerciales, comme on disait à l'époque, me semblait la voie évidente.

Le département des sciences comptables recrute toujours, parmi les finissants, des stagiaires d'enseignement pour un contrat d'un an. Comme j'étais une première de classe, j'étais habituée d'expliquer les notions à mes amis; j'avais le goût de demeurer à l'université, mais j'étais terrifiée à l'idée de m'adresser à un groupe. J'ai donc remis mon curriculum vitae... mais, après la date limite. J'ai tout de même passé une entrevue et obtenu le poste. Au cours des années suivantes, je suis allée faire mon stage en audit dans un cabinet d'experts-comptables. J'ai beaucoup aimé comprendre l'environnement des affaires, communiquer avec les acteurs du milieu, apprendre sur les enjeux d'une entreprise, analyser sa performance et sa divulgation financière. On m'a confié des mandats très intéressants et diversifiés : une boîte de publicité, une mine, une institution financière, un marchand d'électronique, une commission scolaire, etc.

À ma grande surprise, j'ai un jour reçu un appel de monsieur Yves-Aubert Côté, directeur des sciences comptables à HEC, qui disait vouloir discuter avec moi de mon plan de carrière et m'offrir de revenir à l'École. C'était en 1982, j'avais 24 ans. A-t-on un plan de carrière à 24 ans ? Selon l'associé de la firme d'experts-comptables où je travaillais, j'avais une belle carrière devant moi au cabinet. Je lui ai fait remarquer qu'il n'y avait pas « de femmes associées » et il m'a répondu que je pouvais être la première... C'était tentant, j'aimais bien être au cœur l'action, mais j'aimais aussi beaucoup enseigner, prendre le temps de réfléchir, apprendre et être autonome.

Je suis donc revenue à HEC en tant que chargée d'enseignement. J'ai donné les cours de comptabilité générale en première année et d'audit en troisième année. On me prenait parfois pour une étudiante. Chaque fois, que j'empruntais l'escalier de l'édifice Decelles pour aller donner mon cours d'audit à un groupe de 80 étudiants, j'étais tellement stressée, j'avais tellement peur, que j'en avais les larmes aux yeux. Pourtant, en classe, on me disait que j'avais l'air bien calme et en contrôle... Je me suis dit que, si après un an je pleurais toujours avant mes cours, ce serait du masochisme de rester. Je suis toujours là. J'ai encore un peu le trac avant d'aller en classe, mais un professeur d'expérience, un sage, le professeur Jean-Guy Rousseau, m'a dit que c'est lorsque je n'aurai plus de stress que je devrai m'inquiéter...

## **B. Les normes comptables et la méthode des cas**

### L'adoption des IFRS

Mon enseignement porte sur la comptabilité financière et les états financiers, au BAA et au MBA. Avec les encouragements et la collaboration de ma collègue et amie la professeure Louise Martel, je suis passée au fil des ans d'un enseignement essentiellement magistral à l'enseignement par la méthode des cas et même, sans le savoir, à ce qu'on appelle aujourd'hui la pédagogie inversée. Lors de la Journée de la pédagogie 2013, organisée par la Direction de l'apprentissage et de l'innovation pédagogique (DAIP) le 18 avril 2013, Judith Cantin et Catherine Carré ont défini ce concept comme étant une stratégie pédagogique visant à rendre disponibles les aspects théoriques d'une matière, avant le cours, afin que les étudiants soient plus actifs en classe. Elles restreignaient le matériel fourni à deux options sur support technologique : l'utilisation des vidéos existantes ou l'enregistrement de ses propres présentations. C'est ce que j'ai expérimenté dans le cadre du cours de MBA, en utilisant le matériel préparé par la professeure Louise Martel pour Edulib, une plateforme proposant au grand public des cours universitaires gratuits disponibles en ligne, dans différentes disciplines de la gestion. L'utilisation de vidéos peut être judicieuse, mais pour le cours 2-905 « Comptabilité financière : actifs et résultats », nous avons préféré que les étudiants prennent connaissance des normes présentées en format PDF sans que nous ne les guidions.

Ces approches pédagogiques demeurent d'autant plus pertinentes aujourd'hui que la comptabilité a récemment traversé une période de grand bouleversement. Les autorités comptables canadiennes ont décidé d'adopter les normes internationales d'informations financières (IFRS : *International Financial Reporting Standards*) à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2011, pour les entreprises ayant une obligation d'information du public. Selon un article du *CAMagazine*, il s'agissait du « plus grand changement à se produire dans la comptabilité canadienne depuis que les PCGR sont devenus nos normes nationales en 1972. »<sup>1</sup>

Pourquoi ce changement de cap ? Au début de la décennie 2000, on a consacré beaucoup d'efforts à l'harmonisation des normes comptables canadiennes avec les normes comptables américaines. Même si les États-Unis sont le partenaire financier le plus important du Canada, on a tout de même choisi de se tourner ensuite vers des principes comptables moins détaillés et moins exhaustifs. La philosophie de développement des normes internationales est d'ailleurs plus près de l'approche canadienne et l'application des normes y repose davantage sur le jugement. Ainsi, le 22 novembre 2010, la nouvelle présidente du Conseil des normes comptables de l'ICCA et membre fondateur de l'IASB (*International Accounting Standards*

---

<sup>1</sup> « IFRS : C'est parti! », dans *CAMagazine*, avril 2008, p. 21

*Board*) où elle a œuvré de 2001 à 2011, Tricia O'Malley, a intitulé son allocution sur les IFRS « *Professional Judgment: A Renewed Importance* ».

L'un des buts visés était de permettre la comparaison de la performance financière d'entreprises canadiennes avec celle d'entreprises situées ailleurs dans le monde, dans un contexte de mondialisation des marchés. L'utilisateur canadien d'informations financières peut bénéficier d'une harmonisation des normes comptables et de la présentation des états financiers. Il en résulte une information plus utile pour la prise de décisions économiques. Le Canada a ainsi rejoint une centaine de pays (dont les membres de l'Union européenne et les pays côtiers du Pacifique) qui exigent des sociétés ouvertes qu'elles utilisent des IFRS ou leur en permettent l'utilisation. La *Securities and Exchange Commission* (SEC) des États-Unis accepte maintenant le dépôt d'états financiers élaborés selon les IFRS, sans même qu'une note de conciliation avec les normes américaines ne soit requise.

C'est pour tenir compte du niveau de détail requis par les IFRS, des modifications nécessaires aux systèmes informatiques pour produire de nouvelles données et des coûts disproportionnés par rapport aux avantages pour les dirigeants des sociétés privées, qu'il a été décidé que les IFRS ne seraient obligatoires que pour les entreprises canadiennes ayant une obligation publique de rendre des comptes. On vise donc les entreprises qui émettent des titres de dettes ou de capital sur un marché public, ainsi que celles qui agissent principalement comme fiduciaires, telles les coopératives d'épargne et de crédit et les compagnies d'assurance.

Les entreprises à capital fermé peuvent adopter les IFRS, mais sans y être tenues; sinon elles doivent se référer à un ensemble de normes canadiennes « distinctes » qui ont été élaborées à partir des normes canadiennes déjà existantes. Il s'agit des normes comptables pour les entreprises à capital fermé, dont l'acronyme est NCECF. Dans ce nouveau référentiel, on a simplifié les normes, autorisé une plus grande variété de traitements comptables et réduit les exigences de divulgation financière. Vous comprendrez que le nombre de pages de textes normatifs s'en trouve diminué.

Suite à l'adoption des IFRS et des NCECF, pouvez-vous encore comprendre les états financiers publiés ? La réponse est oui! Les états financiers demeurent fondés sur des cadres conceptuels similaires. Vous pouvez toutefois enrichir votre vocabulaire comptable... bien que l'adoption de la terminologie des IFRS ne soit pas obligatoire (par exemple : état de situation financière plutôt que bilan, résultats non distribués plutôt que bénéfices non répartis). Vous pouvez aussi lire deux fois plus de pages présentant des notes aux états financiers. Ces notes répondent à des normes comportant un plus grand nombre d'exigences de divulgation ou expliquant les choix comptables de la haute direction, comme l'évaluation d'une

immobilisation corporelle selon le modèle du coût ou selon le modèle de la réévaluation qui, lui, est basé sur la juste valeur.

Ce nouveau cadre de référence comptable est d'autant plus intéressant pour nos étudiants qu'il leur permet de faire l'apprentissage des normes adoptées par plusieurs pays et non seulement celles en vigueur au Canada. Cette ouverture internationale de la comptabilité financière constitue sûrement une plus-value dans leur programme d'études.

Pour être un bon expert-comptable, il faut maîtriser deux dimensions tout aussi importantes l'une que l'autre, soit le côté technique et faire preuve de jugement professionnel, afin de pleinement remplir son rôle d'agent d'information économique et financière. Sur le plan technique, l'expert-comptable doit connaître à fond toutes les normes comptables et être capable de les appliquer correctement. Sur le plan du jugement professionnel, il doit être en mesure de comprendre la réalité économique des transactions auxquelles s'est livrée la société pour les traduire en langage compréhensible pour les utilisateurs afin qu'ils puissent être bien informés. L'application des principes comptables est donc en partie subjective, tout en devant assurer un reflet fidèle de la situation financière et des résultats d'exploitation de l'entreprise. En effet, la valeur de l'information financière est fonction de son niveau de crédibilité, lequel repose entre autres sur le principe de neutralité.

Du point de vue de la formation des futurs experts-comptables, l'existence de deux référentiels comptables, les IFRS et les NCECF, a certaines conséquences. Premièrement, les professeurs ne réussissent plus à traiter de toutes les notions relatives à la comptabilité dans les limites de temps qui leur sont accordées. Deuxièmement, les programmes universitaires doivent former de futurs praticiens capables de s'adapter et de continuer à apprendre par eux-mêmes pour faire face aux changements continuels auxquels ils seront confrontés. De nos jours, l'expert-comptable doit faire preuve d'une grande capacité d'adaptation fondée sur des connaissances de base très solides, de fortes habiletés d'analyse, de recherche et de communication. Un bon expert-comptable sait reconnaître les problèmes, les résoudre en faisant preuve de jugement dans des situations empreintes d'incertitude et communiquer le fruit de son travail.

### La méthode des cas en comptabilité financière

Dans ce contexte, l'enseignement par la méthode des cas s'avère essentiel pour permettre aux étudiants de bien saisir la complexité des principes comptables et l'impact des choix de mesure et de présentation.

Il revient donc aux étudiants de prendre en main leur formation, d'en assumer la responsabilité. Il ne faudrait pas déduire de mon propos que le professeur effectue un repli stratégique face aux défis qui se présentent. L'enseignement par la méthode des cas se révèle une pédagogie fort exigeante tant en termes de matériel à développer, de préparation du cours que d'animation en classe. Le professeur, familier avec le contrôle du discours, doit plutôt écouter les étudiants et guider leur apprentissage; l'incertitude et la complexité font partie intégrante de l'utilisation de la méthode des cas.

L'autre défi pour l'enseignement de la théorie comptable tient à ce qu'il vise tant les connaissances de base que le processus d'apprentissage et la réflexion. Il faut franchir rapidement plusieurs niveaux d'apprentissage : l'étude des concepts théoriques et techniques, leur intégration dans le cadre conceptuel, leur mise en application et l'exercice du jugement dans le choix des traitements comptables à adopter. Par ailleurs, on ne peut négliger que l'accession à la profession d'expert-comptable est soumise à la réussite d'un examen national où le candidat doit démontrer son « expertise ». C'est ce que la méthode des cas permet d'atteindre : il s'agit d'un processus d'apprentissage interactif où l'étudiant, confronté à des situations réelles, doit aborder les problèmes en fonction du rôle qu'on lui demande de jouer.

Mais qu'est-ce qu'un cas en comptabilité financière ? C'est une situation réelle qui comporte plusieurs possibilités, où l'étudiant doit prendre une décision à partir d'informations souvent incomplètes. Un cas comporte des renseignements sur le contexte (conditions propres au secteur d'activité, contexte économique en général, structure de capital ou situation financière de la société) ainsi que les contraintes qui déterminent les choix en matière de comptabilisation. Chaque cas force l'étudiant à appliquer ses habiletés d'induction, en le plaçant devant une multitude d'informations dont il doit évaluer la pertinence, et laisse place à la spéculation et à la recherche. Par contre, comme le souligne Cadotte (1995), les étudiants n'ont pas à vivre avec les décisions qu'ils sont appelés à prendre; en outre, ils ne sont pas confrontés à la pression de la concurrence, des patrons et des clients. Les situations sélectionnées doivent être assez difficiles pour que l'étudiant sente qu'il relève un défi, tout en étant assez simples pour lui permettre de puiser dans un contexte familier des pistes de réflexion, voire des solutions efficaces. Sans négliger les chiffres, on est très loin du stéréotype des colonnes de chiffres.

Dans la structure de notre BAA, le cours *Comptabilité financière : actif et résultats* est le premier d'une série visant la spécialisation en comptabilité et menant à l'obtention d'un titre d'expert-comptable. Ce cours charnière permet d'établir les assises de la réflexion comptable de nos étudiants. Nous avons articulé la structure du cours autour des postes du bilan et de l'état du résultat net en privilégiant la méthode des cas, les postes relatifs au passif et à capitaux propres faisant l'objet

d'un autre cours. En effet, sauf pour deux séances sur douze, les étudiants sont appelés à faire leurs lectures et à s'appropriier les concepts avant d'assister au cours, en plus de préparer une analyse comptable d'un cas, qu'ils doivent ensuite remettre au début de chaque cours. Les étudiants se voient ainsi forcés de prendre en main une grande partie de leur apprentissage. En classe, on discute des cas pour que l'apprentissage de la réflexion comptable et des nombreux concepts se poursuive pendant toute la session.

Cette approche est exigeante mais selon nous, elle permet aux étudiants de saisir la complexité des situations et souvent leur ambiguïté. La comptabilité ayant comme objectif de traduire les transactions économiques en langage compréhensible, le fondement du développement des normes et de leur application est la compréhension de la substance économique des transactions sous-jacentes. Les étudiants sont donc amenés à réfléchir d'abord à la nature des transactions sur lesquelles ils se penchent pour ensuite se questionner sur les façons possibles de constater, de mesurer et de présenter les informations financières. Ils doivent enfin s'en remettre à leur jugement professionnel pour choisir le mode de comptabilisation le plus approprié dans les circonstances. Ils sont amenés à analyser les principaux postes des états financiers du point de vue de leur contenu, de leur mesure et de leur présentation, et ce dans des contextes diversifiés. Ils doivent comprendre l'environnement dans lequel évolue la société qu'ils étudient, les circonstances propres aux transactions et les motivations des dirigeants. Par la suite, ils doivent juger de la pertinence des principes retenus.

L'objectif des cas est de permettre aux étudiants de trouver des solutions à des problèmes courants qu'ils risquent de rencontrer en cours de carrière. Les solutions sont souvent ambiguës et laissent place à l'interprétation. Les étudiants doivent compter sur leur jugement professionnel et leurs connaissances techniques pour identifier les problèmes, les classer et les résoudre en tenant compte des éléments pertinents de l'environnement qui leur est présenté.

### Illustration d'un cas en comptabilité financière

Prenons l'exemple des programmes de fidélisation (par le biais de systèmes de points bonis, souvent appelés « *frequent-flyer miles* »). Un cas sur ce sujet aura pour objectif d'illustrer les pratiques commerciales qu'il faut comprendre, mesurer et divulguer, en tenant compte des conséquences financières du choix des pratiques comptables retenues. En effet, il s'agit d'un phénomène qui a pris beaucoup d'ampleur au cours des dernières années, si bien que les points bonis peuvent maintenant être considérés comme une monnaie parallèle. Déjà dans son édition du 8 janvier 2005, le magazine *The Economist* indiquait :

*« Calculations by The Economist suggest that the total stock of unredeemed frequent-flyer miles is now worth more than all the dollar bills in circulation around the world. »<sup>2</sup>*

Le développement de cette industrie soulève plusieurs questions d'un point de vue comptable, questions qui se répercutent sur la mesure, la comptabilisation et la divulgation aux états financiers. On s'intéresse alors aux opérations non monétaires, au rattachement des charges aux produits, à la comptabilisation de provisions et à l'évaluation des stocks.

Chacune de ces questions demande l'exercice du jugement comptable. Ainsi, les échanges de points par les clients contre des marchandises ou des services constituent du troc, des « opérations non monétaires », c'est-à-dire qu'elles n'impliquent pas l'entrée ou la sortie de liquidités. En général, la comptabilité porte plus d'attention aux mouvements monétaires et les normes sont alors bien établies. Toutefois, l'absence de mouvement monétaire ne permet pas d'ignorer ces transactions même si la mesure présente des difficultés : à quel montant évaluer les points échangés par les clients ? Doit-on tenir compte du coût d'acquisition des points pour l'entreprise ? Doit-on plutôt considérer la valeur des biens ou services donnés en échange aux clients ? Par exemple, lorsqu'un client échange des points bonis contre un vol aller-retour Montréal-Paris, quel montant le transporteur doit-il considérer ? Le prix d'un billet rabais de dernière minute, celui d'un billet de la classe économie ou celui d'un billet à tarif régulier ? Et à quel moment faut-il comptabiliser le coût de ce billet d'avion ?

Comme un programme de fidélisation attribue généralement des points lors des achats des clients, l'entreprise doit comptabiliser les ventes effectuées dans ses produits, mais en parallèle, elle doit aussi comptabiliser son engagement à honorer les points. Le principe de rattachement des charges aux produits oblige à provisionner les points attribués et à inscrire un passif. Comment les entreprises établissent-elles cette provision ? Quelle est la proportion des points qui seront réclamés ? Cette information est-elle ou devrait-elle être divulguée dans les états financiers ? De quelle façon ?

Enfin, certaines entreprises achètent des marchandises pour honorer les points attribués aux clients alors que d'autres acquièrent des points. Peut-on considérer ces marchandises et ces points comme des stocks ? S'agit-il d'actifs ? Comment évaluer ces postes ?

---

<sup>2</sup> *The Economist*, *In terminal decline? Frequent-flyer miles*, London: Jan 8, 2005, Vol. 374, Issue 8408, p.13.

Que de belles questions à aborder avec les étudiants! Et le plus fabuleux, c'est que ce sont des questions de même nature que j'ai pu aborder en tant que membre de comités d'audit.

## **II. Mon expérience avec les comités d'audit**

### **A. Le règlement 52-110 sur le comité d'audit**

En 1982, alors que j'étais stagiaire à HEC, le professeur Jean-Guy Rousseau m'a demandé de faire une revue de la littérature sur un comité dont je n'avais jamais entendu parler : le comité de vérification, aujourd'hui appelé « comité d'audit ». Je n'ai pas retrouvé mon document, mais je me souviens qu'on y indiquait que ce comité pouvait jouer un rôle important pour la surveillance des informations financières.

Les fraudes financières des années 2000 (Enron, WorldCom, Parmalat, Norbourg, l'affaire Madoff, etc.) ont eu pour effet de braquer les projecteurs sur les états financiers, sur les principes comptables sous-jacents à leur établissement, sur l'importance du jugement professionnel pour la divulgation d'informations financières et sur la surveillance de ces dernières. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières visant à maintenir la confiance des investisseurs dans les marchés des capitaux du Canada, ont jugé nécessaire d'établir des obligations similaires à celles de la Loi Sarbanes-Oxley (SEC) et ce, en adoptant la Loi de 2002 sur le respect de l'engagement d'assurer une économie saine qui comporte le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit*. Ce document statue sur des règles particulières relatives à la création, au fonctionnement et aux responsabilités des comités d'audit. En vertu de ces dernières, non seulement le comité d'audit qui assume ses responsabilités contribue-t-il à la qualité des informations financières diffusées, à la rigueur du travail d'audit ainsi qu'à la prévention des erreurs et des fraudes, mais il s'intéresse aussi aux contrôles internes mis en place pour préserver le patrimoine de l'entreprise, à la gestion des risques financiers et au respect des lois et des règlements<sup>i</sup>.

Selon *l'Instruction générale relative au Règlement 52-110 sur le comité d'audit* (janvier 2011), « le comité d'audit est un comité du conseil d'administration auquel celui-ci délègue sa responsabilité de surveillance du processus de l'information financière »<sup>3</sup>. La communication avec ce comité est devenue un élément clé dans la communication de l'auditeur avec les responsables de la gouvernance, tel que l'indique CPA Canada<sup>4</sup>. La notion de « surveillance » comporte parfois une connotation négative, pourtant elle demeure indispensable et devrait même être considérée comme un atout pour la crédibilité d'une organisation et de ses gestionnaires. Le comité d'audit est un interlocuteur privilégié tant de l'auditeur externe que de la direction de l'entreprise. Il agit comme mandataire du conseil

---

<sup>3</sup> Instruction générale relative au Règlement 52-110 sur le comité d'audit, janvier 2011, p. 2

<sup>4</sup> Comptables Professionnels Agréés du Canada, Collection Normes et recommandations de CPA Canada, NCA 260 : Communication avec les responsables de la gouvernance, Certification, Normes canadiennes d'audit, novembre 2015.

d'administration, assumant ainsi des responsabilités envers les actionnaires, les autorités financières et le public en général. Sabia et Goodfellow (2006) commentent en ces termes leur expérience avant l'adoption des récentes réglementations : « Lorsque nous avons commencé à siéger à des comités de vérification ou à en conseiller, nous avons été consternés par l'étroitesse de leur champ de préoccupations (...). Nous nous souvenons également du peu de temps et d'efforts consacrés à établir (et on ne parle même pas d'améliorer) les relations entre le vérificateur externe et le comité de vérification, entre le vérificateur externe et la direction, et entre la direction et le comité de vérification. »<sup>5</sup>

Je peux aujourd'hui témoigner de la pertinence de ce comité dans la gouvernance financière des organisations. Dans les paragraphes qui suivent, je vais m'attarder à la façon dont j'ai pu œuvrer au sein des comités d'audit du Mouvement Desjardins et de comités ministériels de vérification.

## **B. Les comités d'audit du Mouvement Desjardins**

### Des membres compétents et indépendants

J'ai présidé le comité d'audit du Mouvement Desjardins (alors nommé Commission Vérification et inspection) pendant 11 ans, soit de 2001 à 2012, ce qui englobait aussi la présidence des comités d'audit des entités suivantes : Caisse centrale Desjardins, Capital Desjardins, Fiducie Desjardins et Desjardins Capital de risque. Durant cette période, l'actif du Mouvement a plus que doublé, passant de 80,5 milliards à 196,7 milliards. Il totalise aujourd'hui plus de 250 milliards de dollars.

Le Mouvement Desjardins est le premier groupe financier coopératif au Canada et le cinquième au monde. Il regroupe un réseau de 320 coopératives de services financiers – les caisses et les *credit unions* – de même qu'une vingtaine de filiales, notamment en assurances de personnes et de dommages, en valeurs mobilières, en capital de risque et en gestion d'actifs. Il figure parmi les 50 employeurs de choix au Canada selon le palmarès établi par Aon Hewitt et emploie plus de 45 000 personnes. Sa gamme de produits et de services est offerte à ses membres et clients, particuliers comme entreprises, par le biais d'un vaste réseau de points de service, des plateformes virtuelles et des filiales présentes à l'échelle canadienne. Il est considéré comme la quatrième institution financière la plus sûre en Amérique du Nord selon le magazine *Global Finance* et la deuxième plus solide au monde selon l'agence d'information financière *Bloomberg*.

---

<sup>5</sup> Sabia, Maureen J. et James L. Goodfellow. L'intégrité à la une : L'univers à haut risque des comités de vérification, CPA Canada (auparavant Institut Canadien des Comptables Agréés), Toronto, 2006, p. 7.

En conformité avec la définition de « l'obligation publique de rendre des comptes », le Mouvement - et chacune de ses caisses – a dû adopter les IFRS parce qu'il agit en qualité de fiduciaire pour ses 5,8 millions de membres.

J'ai été privilégiée d'exercer cette fonction qui s'est avérée fertile en rebondissements et en situations délicates. Privilégiée aussi parce que les changements qui entourent la divulgation et la gouvernance financière ont été très nombreux au cours des années et que j'ai souvent eu à me servir d'un outil essentiel, mon jugement professionnel.

Dès la création du comité en 2001, une priorité s'est imposée : donner aux membres de la formation à la fois sur les différents métiers du secteur bancaire, mais aussi sur les principes comptables et les concepts liés à l'audit, avec des mises à jour régulières. Afin que le comité d'audit puisse s'acquitter de ses responsabilités de surveillance du processus de divulgation d'information financière, ses membres doivent posséder l'expertise nécessaire. Les Autorités canadiennes des valeurs mobilières indiquent d'ailleurs que chaque membre du comité doit avoir des compétences financières, mais il n'est pas nécessaire qu'il ait une connaissance approfondie des principes comptables généralement reconnus, ni des normes d'audit. Le membre sera considéré comme compétent s'il peut lire et comprendre des états financiers dont les traitements comptables sont d'une ampleur et d'une complexité similaires à ceux de l'entreprise où il est impliqué.

Au Canada, conformément à l'Annexe 52-110A1 intitulée Informations sur le comité d'audit à fournir dans la notice annuelle, l'entreprise doit divulguer annuellement si chacun des membres du comité est indépendant et possède les compétences financières requises, qu'elles aient été acquises par la formation ou l'expérience. Il pourrait s'avérer délicat, tant pour l'entreprise que pour l'administrateur, d'admettre un manque de compétences financières.

Parmi les cinq administrateurs composant le comité d'audit du Mouvement Desjardins, nous étions deux à détenir le titre de comptable agréé. Chacune des cinq personnes connaissaient bien les activités d'intermédiation bancaire à l'échelle des caisses, mais moins les différents volets à l'échelle canadienne et internationale, d'autant plus que le secteur bancaire présente un haut degré de complexité. Il n'est pas requis et même, je dirais qu'il est préférable que certains des membres d'un comité d'audit n'ait pas d'expertise en comptabilité. Les points de vue et les questions parfois qualifiées de « naïves » sont fort pertinents pour cerner les différentes facettes d'une problématique de mesure ou de contrôle.

Le Règlement 52-110 précise que le comité d'audit doit être composé d'au moins trois membres issus du conseil d'administration, et insiste sur le fait que chacun d'entre eux se doit d'être indépendant. Les Autorités canadiennes en valeurs

mobilières définissent l'indépendance « comme l'absence de relation importante, directe ou indirecte, entre l'administrateur et l'émetteur. À notre avis, ces relations peuvent être de diverses natures : commerciale, de bienfaisance, industrielle, bancaire, de consultation, juridique, comptable ou familiale »<sup>ii</sup>. Il s'agit d'une définition assez large qui peut restreindre le choix des membres du comité. Toutefois, l'indépendance des membres du comité d'audit, c'est-à-dire leur capacité de juger, d'évaluer et d'intervenir de façon ferme et impartiale, constitue une condition essentielle non seulement pour assumer leurs responsabilités, mais aussi pour renforcer la confiance des investisseurs quant à la fiabilité de l'information financière diffusée.

### Les IFRS et les ristournes

De nombreuses discussions ont eu lieu au comité d'audit du Mouvement Desjardins lors de l'adoption des IFRS. Il s'agissait de la première institution bancaire à présenter ses états financiers selon les IFRS au Canada! Bien sûr, le nouveau référentiel allait de soi : le Mouvement émet des instruments financiers sur les marchés canadiens, européens, américains et, depuis peu, asiatiques (parts F, obligations, obligations sécurisées, etc.) en plus d'être soumis à l'examen des principales agences de notation, dans un marché très compétitif où ses résultats sont comparés à ceux des banques. Le coût de son capital est tributaire de l'évaluation de sa situation financière, de la stabilité de sa performance et de son niveau de capitalisation. Sa nature coopérative comporte toutefois une particularité : le versement de ristournes.

Qu'en est-il des ristournes ? Est-ce l'équivalent des dividendes versés par une banque ? Quelques aspects à considérer : les dividendes sont déclarés par le conseil d'administration d'une compagnie alors que les ristournes sont votées par les membres de la coopérative réunis en assemblée générale annuelle. Le montant du dividende que reçoit un actionnaire est basé sur le nombre d'actions qu'il possède alors qu'un membre obtient une ristourne en fonction de son utilisation des biens ou services fournis par sa coopérative. La décision d'accorder l'un et l'autre est liée à la rentabilité de l'entreprise...

Lors du basculement vers les IFRS, l'enjeu était de taille chez Desjardins! 320 M\$ de ristournes par rapport à des excédents de 1 582 M\$ en 2011 (respectivement 299 M\$ et 1 386 M\$ en 2010)! S'agit-il d'une charge (qui diminue la rentabilité de l'entreprise) ou d'une distribution de capital ? Les PCGR canadiens en vigueur jusqu'au 31 décembre 2010 exigeaient, par le biais d'un avis du Comité des problèmes nouveaux (CPN-68 Ristournes), que la ristourne soit présentée dans l'état des résultats et non comme une opération portant sur les capitaux propres. Dans un article intitulé « Desjardins en guerre contre les comptables du monde entier » publié dans La Presse du 30 octobre 2007, le président Alban D'Amours

déclare : « Nous nous sommes fait avoir il y a quelques années quand les comptables ont considéré que les ristournes étaient des dépenses de promotion afin d'attirer des membres plutôt que des dividendes versés aux membres... Heureusement, nous avons pu leur tenir tête en continuant de présenter nos bilans avant ristournes à nos membres. »

L'adoption des IFRS semble toutefois régler le problème puisqu'elles ne comportent pas un mot sur les ristournes et demandent aux préparateurs d'états financiers d'exercer leur jugement professionnel. La direction financière du Mouvement Desjardins, considérant qu'il s'agit d'une distribution de capital similaire à celle des banques, a préparé ses états financiers préliminaires pour 2010 selon cette option. Mais ce ne fut pas l'avis des auditeurs! Ces derniers, après analyse du cadre conceptuel des normes, ont considéré qu'il s'agissait d'une charge. Au cours des discussions menées en 2010 et au début de 2011, la direction n'a pas réussi à les convaincre. Un autre cabinet d'experts-comptables auquel Desjardins a demandé son avis, a laissé savoir qu'il pourrait toutefois considérer l'option « distribution de capital », sa vigie ayant permis d'identifier en Europe une coopérative ayant adopté ce traitement. Comme l'impasse persistait, Desjardins a demandé la tenue d'une rencontre des experts provenant de chacun des grands cabinets canadiens. Même si la validité des arguments de Desjardins a été reconnue, la conclusion des auditeurs a été maintenue.

Chaque groupe a présenté des arguments valables basés sur le cadre conceptuel des IFRS... en plus de faire bon usage du jugement professionnel. La direction du Mouvement Desjardins a songé à s'adresser à l'IASB pour faire reconnaître la spécificité du modèle coopératif et demander que le comité d'interprétation des normes internationales, *l'International Financial Reporting Interpretation Committee* (IFRIC) se prononce sur le traitement comptable des ristournes. La lettre était prête à être mise à la poste... mais elle ne l'a pas été.

C'était tout un défi d'interpeler l'IFRIC à ce sujet, d'autant plus que les IFRS ne traitent pas spécifiquement des particularités des coopératives et ne souhaitent pas le faire! Bien que l'IASB reconnaisse la diversité des circonstances sociales, économiques et juridiques, ainsi que des besoins des utilisateurs d'états financiers de différents pays, son objectif est d'harmoniser les normes comptables et les procédures liées à la préparation et à la présentation des états financiers. Ainsi les utilisateurs bénéficient d'une information plus utile aux prises de décisions économiques, en particulier du point de vue de la comparabilité des résultats des entreprises. Dans une entrevue accordée en mars 2011 Tricia O'Malley indiquait « ... our stated intention is to adopt, not adapt. »<sup>6</sup>. Présentement, le Mouvement Desjardins divulgue ses résultats combinés en affichant un poste « Excédents avant

---

<sup>6</sup> [www.thebottomline.ca](http://www.thebottomline.ca)

ristournes aux membres. » Toutefois le sujet n'est pas clos et les questions demeurent.

Pour mieux faire entendre sa voix auprès des régulateurs comptables, l'Alliance coopérative internationale a soutenu avec succès en novembre 2015 la candidature de Mme Isabelle Ferrand, directeur, gestion finances à la Confédération nationale du Crédit Mutuel, comme membre du Conseil consultatif de *l'International Financial Reporting Standards* (IFRS). Assumant un rôle consultatif formel auprès de *l'International Accounting Standards Board* (IASB), ce conseil est composé de représentants d'un vaste éventail de groupes dont des investisseurs, analystes financiers, régulateurs et autres utilisateurs d'états financiers. En tout, 43 organisations de partout dans le monde sont représentées au Conseil consultatif de l'IFRS.

#### Assumer son rôle de surveillance

Le comité d'audit doit établir des relations de respect mutuel tant avec la direction qu'avec les auditeurs internes et externes. Je me souviens qu'à la première réunion qui a suivi l'embauche de deux nouvelles firmes d'experts-comptables, l'un des associés présents a pris la parole et affirmé qu'ils étaient contents d'avoir obtenu le mandat d'audit et que, pour la suite des choses, « Desjardins était sous probation ». Une vingtaine de personnes étaient alors présentes dans la salle. J'ai pris une brève inspiration et j'ai répondu : « Mais vous aussi, messieurs!... ». Les administrateurs ne sont pas des experts des activités d'une organisation et ce n'est pas leur rôle, c'est celui des gestionnaires. Toutefois il est important que le comité d'audit établisse sa crédibilité et son sérieux par la lecture attentive de tous les documents fournis, par la pertinence des questions posées, par l'appréciation du travail fourni par les ressources, le tout en faisant preuve d'un sain scepticisme.

Pour des discussions productives ayant un impact sur les informations financières, la présence de personnes-clés est requise aux réunions : il s'agit du PDG ou chef de l'exploitation de l'entité, du chef des finances, de l'auditeur interne et de l'auditeur externe. J'ai tenu à ce que l'ordre du jour de chaque réunion se termine toujours par des rencontres à huis-clos du comité avec chacun de ces intervenants, pour favoriser une communication franche et directe avec les membres du comité d'audit. Le pouvoir de communiquer directement avec les auditeurs externe et interne est d'ailleurs mentionné dans le *Règlement 52-110*. Enfin, une rencontre privée des membres du comité d'audit permet à chacun de s'exprimer librement et de passer en revue les principaux éléments qui ressortent de la réunion; elle permet plus d'indépendance et de concertation entre les membres du comité.

Mais ces rencontres ne doivent pas avoir lieu seulement lorsqu'un problème préoccupant survient. Car alors, elles suscitent à la fois inquiétude et curiosité malsaine. Des réunions à huis-clos permettent d'aborder les sujets de façon plus informelle, de revenir sur certains aspects posant problème et d'instaurer une relation de confiance avec les gens, dans un même souci de saine gouvernance financière.

Afin de permettre aux membres du comité d'échanger plus librement, il faut aussi que le président du comité gère les présences autour de la table pendant toute la durée de la réunion. Le responsable de chaque dossier, tant du côté des gestionnaires que des auditeurs, veut pouvoir compter sur la présence à ses côtés des personnes-ressources impliquées dans ce dernier pour l'appuyer. Il s'agit aussi pour les cadres intermédiaires d'une occasion d'apprendre et d'avoir une visibilité auprès des administrateurs de l'entreprise. Je suis d'accord avec cet aspect pédagogique, mais c'est au responsable d'un dossier d'agir comme principal interlocuteur du comité; une fois le sujet traité, les personnes ressources doivent quitter. Sinon, les présentations se transforment en quasi-conférences. Il peut s'avérer intimidant pour les administrateurs de poser des questions; certains sujets délicats ne peuvent être abordés devant plusieurs personnes et le coût des réunions du comité d'audit devient exorbitant.

À mon avis, pour pouvoir s'acquitter de leur tâche, les membres du comité d'audit ont deux obligations. La première : poser des questions! Il ne faut pas se gêner, il faut poser beaucoup de questions! C'est aussi ce qu'affirment Gendron et al., « *Our fieldwork shows that deriving comfort from reviews and challenging questions is a pivotal aspect of the work carried out by audit committee members.* »<sup>7</sup> Si les membres du comité ne sont pas satisfaits des réponses obtenues ou des traitements comptables retenus, ils peuvent recommander au conseil d'administration de refuser l'adoption des états financiers ou d'adopter des états financiers modifiés. Ce qui veut dire demander des précisions sur les montants comptabilisés, se faire expliquer les transactions complexes, s'informer des hypothèses retenues pour les estimations et les provisions, ainsi qu'examiner les variations de montants d'une période à l'autre et s'enquérir de la qualité des principes comptables choisis.

La deuxième: prendre le temps nécessaire. Le comité d'audit doit posséder une charte qui décrit son mandat et ses responsabilités conformément au Règlement 52-110. Souvent, la charte du comité d'audit précise le nombre de rencontres à tenir annuellement. Sans égard toutefois à ce renseignement, le comité d'audit devrait

---

<sup>7</sup> Gendron, Y., Bédard, J., Gosselin, M. *Getting inside the Black Box: A Field Study of Practices in "Effective" Audit Committees*, Auditing: A Journal of Practice & Theory, mars 2004, Vol. 23, No. 1, p.167.

tenir des réunions au moins une fois par trimestre, tenant compte de la divulgation d'informations intermédiaires. L'ordre du jour de ces réunions devrait prévoir suffisamment de temps pour que le comité puisse s'acquitter de ses diverses responsabilités tant en ce qui a trait à la surveillance du processus de l'information financière qu'aux aspects d'audit et de conformité. Il est important de prendre tout le temps voulu pour traiter les dossiers en profondeur, poser les questions et obtenir des réponses satisfaisantes.

Il arrive souvent que les membres d'un comité d'audit se partagent les responsabilités et en discutent avec les gestionnaires responsables avant la réunion. Ainsi, un membre peut se pencher plus attentivement soit sur les informations financières, soit sur les contrôles internes, l'audit, la gestion des risques ou encore sur la conformité réglementaire. Je ne suis pas partisane d'une telle approche parce qu'elle réduit les connaissances individuelles et la richesse des discussions du comité, en plus d'être susceptible de soumettre un membre à certaines pressions. Il ne s'agit pas d'assumer des responsabilités individuelles, mais bien de miser sur la dynamique du comité pour assurer adéquatement une surveillance.

#### La présentation des états financiers

Cette stratégie a pris tout son sens au comité d'audit du Mouvement Desjardins lorsqu'est survenue ce qu'on a nommé « La crise des PCAA » à l'été 2007. Ces fameux papiers commerciaux adossés à des actifs étaient des paniers de titres garantis par des hypothèques. Ils étaient considérés comme des titres très liquides, permettant d'obtenir quelques points de plus de rendement, et fort sécuritaires : les agences de notation leur accordaient des cotes élevées. Suite à la débâcle du marché hypothécaire aux États-Unis, le marché des PCAA s'est effondré. Chez Desjardins, il a fallu faire l'inventaire de ces titres dans toutes les entités : l'institution en détenait peu. Toutefois, on a pu rapidement constater que plusieurs clients importants détenaient ce type de titres dans leur portefeuille. Compte tenu des relations conseils existantes avec ces clients et bien que le Mouvement n'ait pas été un émetteur de ce type de produit financier auprès de sa clientèle, il a été décidé que l'institution rachèterait ces titres.

L'évaluation des PCAA comptabilisés dans les états financiers du 31 décembre 2008 a été un exercice ardu tant pour les gestionnaires, que les auditeurs et les membres du comité d'audit. Chacun a dû exercer son jugement professionnel : il fallait faire une évaluation de titres dont plus personne ne voulait... mais qui venaient d'être restructurés avec des échéances plus longues. Afin de fournir une juste valeur des PCAA, les experts de Desjardins, appuyés par des conseillers des grands firmes comptables, ont élaboré un modèle financier traduisant les incertitudes liées au rendement, aux écarts de crédit, à la nature et au risque de crédit des actifs sous-jacents, aux montants et aux moments des

encaissements des flux de trésorerie, aux échéances et aux contraintes touchant la liquidité des nouveaux billets. Enfin, les flux de trésorerie anticipés de ces nouveaux billets ont été actualisés à des taux qu'il a fallu établir judicieusement. Cela a eu pour conséquence qu'au 31 décembre 2008, le coût des PCAA détenus par le Mouvement se chiffrait à 2 446 M\$, mais qu'une juste valeur de 1 436 M\$ a été comptabilisée; il a fallu inscrire une perte de un milliard de dollars!

La responsabilité des états financiers incombe à la direction de l'entreprise. Elle doit choisir les conventions comptables et établir les jugements et les estimations comptables importants. Cependant, le comité d'audit a la responsabilité de questionner ces choix et les états financiers qui en découlent. À deux reprises, au fil des ans, le comité que je présidais a rejeté les états financiers tels que présentés et exigé des modifications. Bien qu'il soit possible d'apporter des changements suite aux échanges avec le comité d'audit, il s'agit de cas exceptionnels. L'auditeur externe présent nous a d'ailleurs avoué quelques années plus tard qu'il n'avait jamais vu de telles situations chez ses autres clients.

Le premier cas portait sur l'évaluation d'un titre détenu par une société de capital de risque. Il est difficile d'évaluer un tel placement qui ne bénéficie pas d'un marché actif. On peut tenter d'estimer les flux monétaires futurs, de prévoir les bénéfices des cinq prochaines années, d'extrapoler les résultats obtenus, de se baser sur les transactions privées récentes ou de maintenir le coût d'acquisition. Au moment d'approuver les états financiers, nous avons appris que l'entreprise émettrice, qui avait besoin de financement, venait tout juste de rendre disponibles de nouvelles actions, ce qui avait eu pour effet de diluer la valeur de l'action. D'après nos calculs, ce montant était important. Selon le cadre conceptuel de l'information financière, « une information présente un caractère significatif » (c'est-à-dire qu'elle revêt relativement de l'importance) si son omission ou son inexactitude peut influencer les décisions prises par les utilisateurs sur la base de l'information financière concernant une entité comptable donnée. En d'autres termes, l'importance relative constitue un aspect de la pertinence propre à une entité qui dépend de la nature ou de l'ampleur des éléments auxquels l'information se rapporte... Par conséquent, le Conseil ne peut préciser un seuil quantitatif uniforme pour l'importance relative... »<sup>8</sup>. Suite aux discussions, le chef des finances s'est rallié aux membres du comité d'audit et une nouvelle version des états financiers a été transmise aux membres du conseil d'administration qui tenaient leur réunion d'approbation des états financiers le lendemain.

---

<sup>8</sup> Comptables Professionnels Agréés du Canada, Collection Normes et recommandations de CPA Canada, *Cadre conceptuel de l'information financière*, Comptabilité, Partie I – Normes internationales d'information financière, édition 2016.

Le deuxième cas portait sur le traitement rétroactif des états financiers d'une filiale. Les états financiers annuels du Mouvement Desjardins et de chacune de ses filiales avaient été publiés à la fin du mois de mars pour l'exercice terminé le 31 décembre. À la mi-mai, le comité d'audit tenait sa réunion pour analyser les états financiers du premier trimestre se terminant le 31 mars. La personne en charge des finances nous a alors informés que les états financiers annuels avaient été retraités et qu'une fois approuvée, cette nouvelle version serait distribuée aux parties prenantes, dont les autorités réglementaires. L'auditeur responsable du dossier ne s'y opposait pas. Procéder au retraitement des états financiers déjà publiés n'est pas un geste anodin. Il jette un doute sur tout le processus de production de l'information financière. L'objectif visé par la direction de la filiale était de refléter des décisions d'affectation de personnel à d'autres unités au sein de Desjardins et d'être en concordance avec le budget. Le montant des salaires concernés était toutefois en bas du seuil d'importance relative pour cette filiale; les états financiers présentaient de façon fidèle la situation financière sans qu'aucune correction ne soit nécessaire. De plus, comment justifier un changement pour l'une des sociétés du groupe et non pour les autres ?

Le comité d'audit n'a pas accepté la modification rétroactive des états financiers et s'en est expliqué au conseil d'administration qui se tenait le lendemain. J'ai fait ressortir qu'il n'y avait pas eu de mauvaise volonté, ni d'erreur dans les états financiers, mais plutôt un manque de communication entre l'associé responsable de la vérification du Mouvement et celui en charge de la filiale, entre les employés de la filiale et le chef de la direction financière du groupe et entre tous ces intervenants. Les états financiers annuels n'ont pas été retraités et ceux du trimestre ont été produits en respectant la notion comptable qu'on appelle « la cohérence et la permanence des méthodes ».

### Le traitement des plaintes

Il faut accepter le fait que le comité d'audit effectue un travail exigeant qui peut parfois déranger. Il m'est arrivé un matin de croiser un gestionnaire d'une filiale avant une réunion du conseil d'administration. Ce dernier m'a apostrophé en me disant que je n'aurais pas accès aux états financiers que j'avais demandés. Il s'agissait des états financiers d'une nouvelle entité créée l'année précédente et dans laquelle beaucoup d'investissements étaient faits. Il m'a dit que ce n'était pas de mon ressort, de faire mon travail et de le laisser faire le sien... Vous aurez compris que ce bref échange n'a fait que renforcer ma volonté d'obtenir ces états financiers. Trimestriellement, l'examen de ces états financiers a été inscrit à l'ordre du jour et nous avons pu les étudier attentivement.

Et c'est l'année suivante que les agissements de ce gestionnaire et d'un autre employé ont fait l'objet d'un signalement. Que l'on parle de signalement, de

dénonciation ou de plainte, les législateurs ont conclu que plusieurs fraudes financières survenues au cours des années 2000 auraient pu être dévoilées plus rapidement si les employés des entreprises en cause avaient eu la possibilité de sonner l'alarme et d'être écoutés, ou encore s'ils n'avaient pas eu peur des conséquences de leurs actes. Pour pallier ces difficultés le *Règlement 52-110* prévoit que le comité d'audit « doit établir des procédures concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par l'émetteur au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de l'audit »<sup>9</sup>. Ces plaintes peuvent émaner d'employés, de clients ou de fournisseurs et doivent être traitées de façon confidentielle et sous le couvert de l'anonymat.

Le législateur a ainsi octroyé une nouvelle responsabilité au comité d'audit. La littérature académique ou professionnelle traite rarement de ce sujet : qu'elles soient transmises par le système officiel ou par un autre moyen, l'enquête et ses résultats doivent être gérés avec discrétion. Desjardins s'est conformé au règlement en embauchant une firme « boîte aux lettres » qui recueille et transmet les courriels et les appels aux personnes désignées pour juger de la pertinence des plaintes. Un message a été transmis à tous les employés à l'effet qu'ils peuvent, de façon anonyme, effectuer un signalement et que leur préoccupation sera prise en charge rapidement.

De tels appels peuvent porter sur une variété de sujets, dont entre autres l'utilisation d'une carte de crédit de l'entreprise à des fins personnelles, le mécontentement d'un fournisseur suite à un appel d'offres, une situation alléguée de harcèlement ou la mauvaise gestion d'un dossier. Il est alors essentiel d'établir rapidement s'il y a matière à mener une enquête plus approfondie. Seul un petit nombre de personnes doit être mis au courant de la situation pour protéger les droits des plaignants, ainsi que ceux des personnes désignées par la plainte. Habituellement, l'auditeur interne, le président du comité d'audit et le chef de l'exploitation font partie de ce groupe restreint.

Si suite à une enquête sommaire, la plainte peut sembler fondée il faut alors pousser l'investigation plus loin, avec le concours de juricomptables et d'avocats. D'ailleurs, comme le précise le *Règlement 52-110*, le comité d'audit a le pouvoir d'engager les avocats indépendants ou autres conseillers qu'il juge nécessaires pour exécuter son mandat. D'après mon expérience, le traitement des plaintes fondées et sérieuses nécessitent environ quatre mois, si elles sont traitées de façon efficace. Lorsqu'elles concernent les agissements d'un membre de la haute direction, l'organisation peut traverser plusieurs turbulences et le comité d'audit se retrouver sous pression.

---

<sup>9</sup> Règlement 52-110 sur le comité d'audit, version du 17 novembre 2015, article 2.3-7), p. 9

À la stupeur succèdent souvent le sentiment de trahison et la colère. Il faut informer les autorités réglementaires et les auditeurs externes, établir l'ampleur du problème, déceler où les contrôles internes ont été inefficaces et assurer la sécurité des personnes impliquées dans l'investigation, autant un témoin qu'un investigateur, par diverses mesures, telles l'installation d'un système d'alarme au domicile, d'un démarreur à distance sur l'automobile et l'instauration d'un lien téléphonique direct 24 heures sur 24 avec le responsable de la sécurité. Lire des échanges de courriels où l'un demande à son supérieur : « On en parle au comité d'audit ? » et que l'autre répond « Non, enlève ça du document ! », voir des employés sangloter lors de réunions et devoir les reconforter, tout cela est très difficile. À mon avis, dans de telles situations, ce sont les réactions des personnes qui deviennent un enjeu de taille. Certaines seront en colère, d'autres chercheront à s'expliquer ou à se justifier, d'autres voudront en référer aussitôt aux tribunaux, alors que d'autres voudront traiter le tout le plus discrètement possible.

Lorsque les allégations sont fondées, il faut donner des blâmes et imposer des sanctions qui peuvent mener jusqu'au congédiement. Enfin, il faut aussi rétablir les liens de confiance entre les parties prenantes. Dans le cas d'une entreprise ayant une obligation d'information du public, il faut divulguer succinctement l'information dans le rapport de gestion et parfois dans les journaux. Il est alors judicieux de ne pas entrer dans les détails, mais de parler plutôt « d'actions inappropriées ». L'accompagnement de conseillers juridiques s'impose, tant pour la protection des individus que de l'organisation.

### Responsabilités liées à l'auditeur

Le *Règlement 52-110* a modifié de façon importante les relations entre l'auditeur externe et le comité d'audit. En effet, bien que le rapport de l'auditeur soit adressé aux actionnaires, le comité d'audit est « directement responsable de la surveillance des travaux de l'auditeur externe engagé pour établir ou délivrer un rapport d'audit ou rendre d'autres services d'audit, d'examen ou d'attestation à l'émetteur »<sup>10</sup> ; il est aussi chargé de recommander au conseil d'administration sa nomination et sa rémunération. Cette entente est habituellement consignée dans une lettre de mission qui a pour but d'éviter tout malentendu et d'établir clairement l'objet et la conduite de la mission d'audit. Dans la plupart des cas, le président du comité d'audit et le chef de la direction financière signent conjointement la lettre de mission de l'auditeur.

Habitué à travailler de concert avec la direction financière de l'entreprise, l'auditeur externe doit maintenant se tourner vers son principal « client », le comité d'audit, qui devra intervenir s'il y a désaccord entre l'auditeur externe et la

---

<sup>10</sup> Règlement 52-110 sur le comité d'audit, version du 17 novembre 2015, article 2.3-3), p. 8.

direction. De façon un peu paradoxale, le comité doit aussi veiller à l'indépendance de l'auditeur externe dans la réalisation de son mandat. Comme les délais de production des informations sont assez courts, que les normes comptables changent et que de nouveaux types de transactions sont effectués par l'entreprise, les relations entre les employés du département des finances et les membres de l'équipe d'audit se trouvent parfois exacerbées. Alors qu'un appel de candidatures pour la mission d'audit était prévu auprès des différentes firmes d'experts-comptables, certains employés ont laissé sous-entendre qu'il pourrait y avoir changement de firme d'audit, s'il y avait des différends ou trop d'exigences. C'est évidemment un comportement qui ne peut être toléré et dont le président du comité d'audit doit discuter avec le chef de la direction financière pour mettre un terme à ces insinuations.

Le *Règlement 52-110* exige aussi que le comité d'audit approuve au préalable tous les services non liés à l'audit que pourrait rendre l'auditeur externe, le comité devant se doter d'une politique précise à ce sujet. Cette politique doit préserver l'équilibre entre la surveillance des auditeurs et la rapidité d'action des gestionnaires. Ainsi, nous avons clairement déterminé les types de services de consultation prohibés, tel le développement de systèmes informatiques, et ceux permis, tels les services fiscaux. Une enveloppe monétaire est préalablement autorisée pour des contrats de faibles montants. Pour des contrats plus importants, le gestionnaire doit remplir un formulaire en ligne qui décrit le mandat souhaité et en indique le montant et la durée; ce formulaire est transmis à l'auditeur interne qui en fait l'analyse et le transmet par courriel avec une recommandation au président du comité d'audit. Le tout peut se régler en quelques heures, mais aussi demander réflexion pendant quelques jours selon le type de mandat et l'importance du montant. Il m'est ainsi arrivé de refuser quelques demandes portant sur l'analyse du contrôle interne ou sur l'étude de l'architecture d'un système informatique.

Toujours dans le but de maintenir l'indépendance des auditeurs externes, le comité d'audit doit approuver les politiques relatives à l'embauche d'associés ou d'employés, tant actuels qu'anciens, de la firme d'audit de l'entreprise. Le comité doit s'assurer que ces politiques soient à tout le moins conformes au Code de déontologie de CPA Canada<sup>11</sup> qui exige qu'un auditeur ne demeure pas associé responsable de mission dans le cadre de l'audit des états financiers d'un émetteur assujéti ou d'une entité cotée au-delà de sept ans, ni participer par la suite à l'audit des états financiers avant qu'une période supplémentaire de cinq ans ne se soit écoulée. Nous avons aussi demandé que les employés de l'auditeur externe attendent un an avant d'accepter un poste clé de supervision financière au sein de l'entreprise vérifiée.

---

<sup>11</sup> Comité sur la confiance du public de CPA Canada, Code déontologie harmonisé, *Normes d'indépendance - Règle 204*, version du 14 novembre 2013, p. 8.

## Responsabilités liées aux informations financières

Même s'il met l'accent sur les responsabilités du comité d'audit pour la surveillance de l'auditeur externe et de ses travaux, le Règlement 52-110 ne néglige pas pour autant l'aspect « informations financières ». L'article 2.3 du Règlement 52-110 couvre ainsi un large spectre : « Le comité d'audit doit examiner les états financiers, les rapports de gestion et les communiqués concernant les résultats annuels et intermédiaires de l'émetteur avant que celui-ci ne les publie. » Ces responsabilités exigent que ces trois types de documents soient revus en profondeur. Et ce, d'autant plus que la gestion des risques fait plus que jamais partie de la gouvernance et les demandes des autorités réglementaires à ce sujet convergent avec les exigences accrues de divulgation des risques émises par CPA Canada dans l'IFRS 7 – Instruments financiers : informations à fournir. On y parle de risque de crédit, de risque de change, de risque de taux d'intérêt, de risque de liquidité, de risque de marché et d'analyse de sensibilité.

Bien qu'obligatoire au Canada depuis 1989, le rapport de gestion qui accompagne les états financiers est devenu un outil essentiel de diffusion de l'information financière par sa reconnaissance dans le *Règlement 52-110* et son inclusion dans le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*. Le rapport de gestion doit permettre de prendre connaissance tant des bonnes que des mauvaises nouvelles, aider à comprendre ce que les états financiers montrent et ne montrent pas, analyser les tendances et les risques passés et futurs et, enfin, discuter de la variabilité des résultats. L'examen du rapport de gestion s'avère donc un exercice fort exigeant pour le comité d'audit.<sup>12</sup> Par conséquent, les membres du comité d'audit demandent aux gestionnaires de leur confirmer que tout est adéquatement divulgué; ils prennent connaissance du rapport de gestion sous l'angle de la surveillance et non en tant que producteurs de ce rapport.

Dans la foulée du *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs*, plusieurs entreprises ont jugé bon de créer un comité de divulgation (aussi appelé comité de communication) pour appuyer et rassurer le chef de la direction et le chef des finances, même si les règles canadiennes n'en disent mot, alors que celles de la SEC en recommandent la création. Une attestation de la conception et de l'efficacité des contrôles internes a été produite, pour la première fois, chez Desjardins avec les états financiers du 31 décembre 2011. Le comité de divulgation, formé des membres qui occupent des fonctions stratégiques dans la gestion d'une entreprise

---

<sup>12</sup> Pour s'acquitter de sa tâche, le comité d'audit peut s'appuyer sur les directives d'une brochure, publiée par CPA Canada, qui guide la direction dans la rédaction d'un rapport expliquant tant la performance passée que les perspectives d'avenir de l'entreprise : *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*, Toronto, 2014, 54 pages.

et en connaissent les activités quotidiennes, les risques et les orientations, aide le chef de la direction et le chef des finances à assumer leurs responsabilités en matière d'attestation et de communication de l'information financière. Le Règlement 52-109 stipule en effet que ces derniers doivent tous deux signer personnellement une attestation portant sur les états financiers et leur responsabilité d'établir, de maintenir et d'évaluer les contrôles internes. Les conclusions du comité sont régulièrement transmises aux membres du comité d'audit.

Comme dans la plupart des entreprises publiques, le travail sous-jacent à l'attestation des contrôles internes a requis plusieurs mois de travail. Des équipes ont été formées et du personnel embauché pour documenter, évaluer et tester les contrôles internes en place. Il s'agit d'une tâche colossale et coûteuse qu'il faut reprendre chaque année. Le danger est que cela devienne un exercice répétitif qui n'apporte pas de réelle plus-value. Tout en se conformant aux exigences réglementaires, l'accent devrait être mis sur la conception et l'efficacité de processus et de systèmes informatiques qui intègrent les notions de contrôle, sans que les activités courantes en souffrent.

Les membres du comité d'audit assument des responsabilités de surveillance qui leur ont été déléguées par le conseil d'administration, ils doivent donc lui rendre compte du travail accompli. Le président du comité d'audit peut produire un rapport verbal, un sommaire écrit, ou transmettre les procès-verbaux des réunions du comité. Quelle que soit la forme de reddition de comptes adoptée, ce sont les administrateurs qui doivent assumer la responsabilité pleine et entière des informations financières divulguées. Les fraudes financières des dernières années ont amené certains à blâmer les comités d'audit en les accusant de complaisance, alors que d'autres les voyaient plutôt comme des bouées de sauvetage. À mon avis, le comité ne peut ni constituer une garantie, ni jouer le rôle de bouc émissaire.

Enfin, l'auditeur externe doit évaluer le comité d'audit à titre de contrôle lié à la prévention et à la détection des fraudes. De façon un peu paradoxale, la réglementation exige du comité d'audit qu'il exerce une surveillance accrue sur l'auditeur externe et le processus d'audit, mais le comité se retrouve lui-même objet d'évaluation par l'auditeur externe.

## C. Les comités ministériels de vérification

Après avoir présidé pendant 4 ans le comité ministériel de vérification de l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique (APECA), je suis maintenant membre de deux comités ministériels de vérification du gouvernement fédéral : celui de Santé Canada et celui des Affaires étrangères, commerce et développement Canada (renommé Affaires mondiales Canada). Créé il y a dix ans, c'est-à-dire en 2006, suite à ce que les médias ont appelé le « scandale des commandites », le comité ministériel de vérification est considéré comme une composante essentielle de la gouvernance et du régime de vérification interne des grands ministères. La Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada<sup>13</sup> exige de chaque sous-ministre qu'il forme et maintienne un comité ministériel de vérification indépendant, d'au moins 3 personnes, dont une majorité de membres provenant de l'extérieur du gouvernement. La directive précise les huit principaux domaines de responsabilité que le comité doit examiner : valeurs et éthique; gestion des risques; cadre de contrôle de gestion; fonction de vérification interne; services externes d'assurance; suivi des plans de la direction; états financiers et, rapports de reddition de comptes du ministère.

Au premier abord, les tâches du comité présentent beaucoup de similitudes avec celles d'un comité d'audit du secteur privé. Toutefois, l'approche est fondamentalement différente : il s'agit d'un comité essentiellement consultatif. Son rôle est de conseiller le sous-ministre dans les domaines de la gouvernance, de la gestion du risque et du contrôle. Les membres du comité n'ont pas d'imputabilité et n'ont pas le pouvoir de prendre des décisions. Ils donnent au sous-ministre des conseils et soumettent des recommandations sur les domaines de responsabilité clés. De plus, les ministères ne produisent généralement pas d'états financiers vérifiés; les chiffres du ministère se retrouvent cumulés dans les comptes publics, qui eux sont audités par le Vérificateur général du Canada. La surveillance des informations financières publiées revêt donc une moins grande importance que dans le secteur privé. Dans son Guide à l'intention des comités ministériels de vérification, publié en novembre 2015, le Secrétariat du Conseil du Trésor ajoute que, lorsqu'on tient compte de leur expérience et de leur indépendance, les membres de ces comités sont aussi « bien positionnés pour fournir une orientation stratégique et des conseils dans les domaines de gestion autres que ceux décrits dans la politique »<sup>14</sup>.

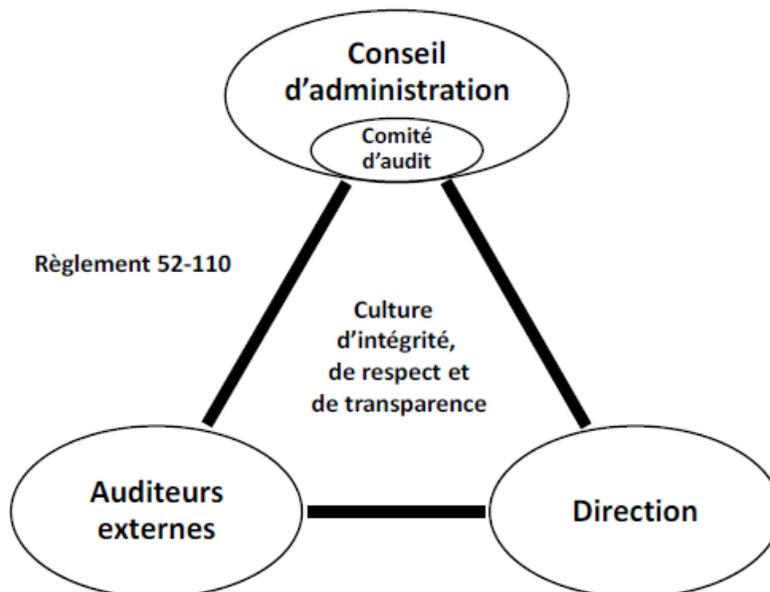
---

<sup>13</sup> Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada, (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2012). <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=25610> Site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

<sup>14</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide à l'intention des comités ministériels de vérification, 2015, p.4

Les relations entre le comité d'audit, les auditeurs externes et la direction de l'entreprise qui découlent du Règlement 52-110 sont établies de façon assez claire (voir Figure 1). La gouvernance à laquelle prend part le du comité ministériel de vérification avec les différentes parties prenantes s'avère beaucoup plus complexe. Au dirigeant principal de la vérification et au dirigeant principal des finances s'ajoutent, comme intervenants, le Contrôleur général du Canada, rattaché au Secrétariat du Conseil du Trésor, le Vérificateur général du Canada, l'administrateur général du ministère (le sous-ministre) et enfin le ministre (voir Figure 2). Je considère qu'il faut ajouter un autre groupe qui, bien qu'absent du processus formel de gouvernance, y exerce une influence majeure : les citoyens canadiens. Étant redevable à la population, l'administration publique rend disponible sur le Web une multitude de documents, dont tous les rapports produits par l'équipe de vérification interne, les réponses et plans d'action de la direction à ces rapports, les attestations quant à la conception et à l'efficacité des contrôles internes, sans oublier tous les documents fournis suite à des demandes en lien avec la Loi sur l'accès à l'information. Compte tenu de la multitude d'intervenants et de la diffusion générale des documents, le traitement des dossiers prend généralement plusieurs mois avant d'en arriver à la publication dans les deux langues officielles.

Figure 1



Tiré de : Comptables professionnels agréés du Canada et Conseil canadien sur la reddition de comptes, Amélioration de la qualité de l'audit : un point de vue canadien – Conclusions et recommandations, Comptables professionnels agréés du Canada, Toronto, 2013, p. 19.

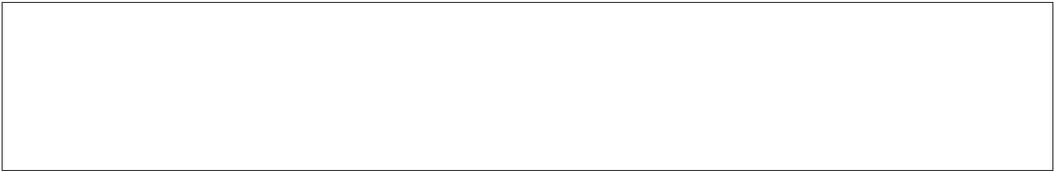
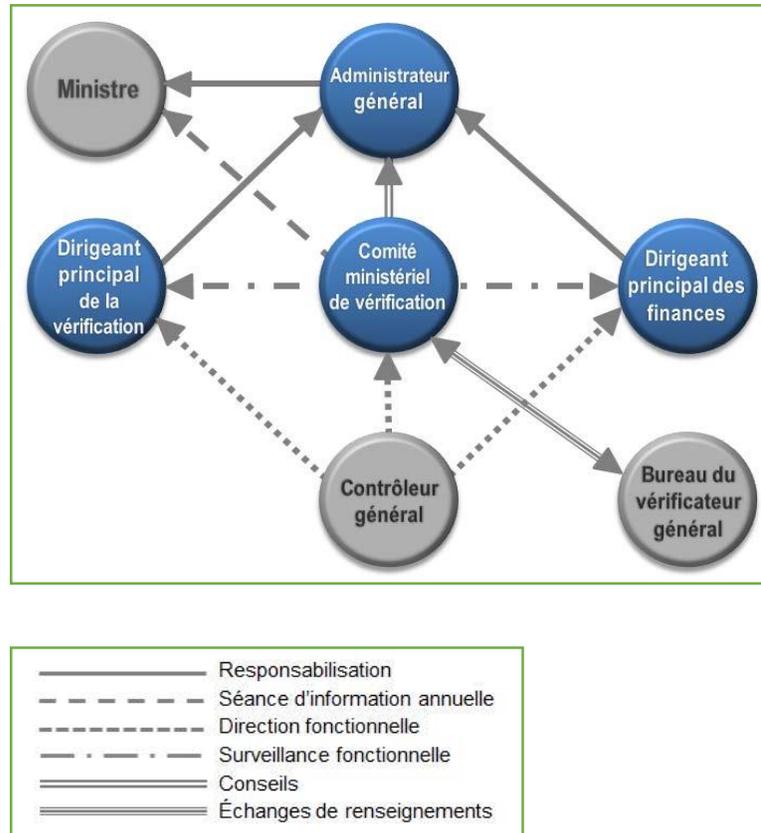


Figure 2



Tiré de : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Guide à l'intention des comités ministériels de vérification, 2015, p.4

Le comité ministériel de vérification n'est donc pas un « vrai » comité d'audit, tel qu'établi dans le *Règlement 52-110*. L'aspect « consultatif » s'est imposé au fil des ans, suite aux réticences des fonctionnaires à accorder un rôle décisionnel ou de fiduciaire à des personnes provenant de l'extérieur de l'administration publique fédérale. Ainsi, délesté de son image menaçante, le comité aura un rôle important à jouer si le sous-ministre choisit de tirer parti de l'expérience de ses membres et de s'inspirer des pratiques de gouvernance des entreprises à but lucratif. De plus, l'efficacité du comité ministériel de vérification dépend beaucoup de la capacité

des membres à bien comprendre à la fois leurs responsabilités et ce en quoi consistent les activités du ministère. De mon point de vue, le dialogue entre le sous-ministre et le comité permet de renforcer les processus et les pratiques de gestion du ministère en plus de constituer un atout pour une saine gestion gouvernementale.

## Conclusion

Sans être la solution à tous les maux, je considère que le comité d'audit peut contribuer à l'intégrité, à la transparence et à la saine gestion d'une organisation. Un comité d'audit compétent, efficace et indépendant ne peut que renforcer la gouvernance.

Dans un environnement financier et réglementaire en constante évolution, de nombreux défis attendent les membres de comités d'audit. Ils doivent développer des relations de collaboration, de confiance, mais aussi de sain scepticisme avec les gestionnaires, les auditeurs internes et externes, les responsables de la gestion des risques et de la conformité. J'en suis convaincue : le travail de chacun vient renforcer les efforts des autres tout en s'y ajoutant. On peut parler de coopération...

Être membre d'un comité d'audit, c'est assumer des responsabilités importantes et accomplir des tâches complexes; au-delà des risques, de la rigueur, du jugement professionnel et du cran requis, ce peut aussi être considéré comme un privilège de se voir confier un rôle exigeant, mais fascinant.

Je souhaite reprendre les mêmes termes pour décrire l'enseignement de la comptabilité : exigeant et fascinant. Enseigner, c'est un métier magnifique. J'espère faire une différence dans la vie de mes étudiants, en leur expliquant les notions comptables, en les familiarisant avec le milieu des affaires, en leur inculquant l'intégrité et la rigueur, en les amenant à développer leur jugement professionnel. Je souhaite qu'ils deviennent des experts-comptables intègres et rigoureux, respectueux d'autrui, et capables de voir au-delà des chiffres...

### Remerciements

Permettez-moi de terminer cette leçon en exprimant ma gratitude aux personnes qui ont fait la différence dans ma vie, qui ont contribué à ce que je suis :

- merci à mon mari, Luc Beuchesne, un phare tant dans ma vie professionnelle que personnelle;
- merci à mon fils, Patrick Beuchesne-Lafortune, pour avoir enrichi ma vie; avoir un fils exceptionnel comme lui a fait de moi une meilleure personne;
- merci à ma mère, Gilberte St-André Lafortune, pour son amour, son courage et sa dignité;
- merci à ma sœur, Guylaine, toujours là pour moi, dans les bons comme dans les mauvais jours;

- merci à mes collègues et amis de HEC Montréal, Louise Martel, Renaud Lachance, Gérard Ouimet, Aline Girard, Jacques Fortin, et Jean-Guy Rousseau pour leur confiance et leurs encouragements;
- et enfin, merci aussi à mes collègues et amis de Desjardins pour m'avoir permis d'apprendre à leurs côtés.

## Bibliographie

COMITÉ SUR LA CONFIANCE DU PUBLIC DE CPA CANADA, Code déontologie harmonisé, *Normes d'indépendance – Règle 204*, version du 14 novembre 2013, 28 pages.

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA et Conseil canadien sur la reddition de comptes, *Amélioration de la qualité de l'audit : un point de vue canadien – Conclusions et recommandations*, Comptables professionnels agréés du Canada, Toronto, 2013, 45 pages.

COMPTABLES PROFESSIONNELS AGRÉÉS DU CANADA, Collection Normes et recommandations de CPA Canada, *Cadre conceptuel de l'information financière*, Comptabilité, Partie I – Normes internationales d'information financière, édition 2016.

CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, *Directive sur la vérification interne au gouvernement du Canada*, (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2012). Site du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada :

<http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?section=text&id=25610>

CPA CANADA, *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*, Toronto, 2014, 54 pages.

DE VILLERS, Marie-Éva, *Multidictionnaire de la langue française*, 5<sup>e</sup> édition, Québec Amérique, 2009, 1007 pages.

GENDRON, Y., BÉDARD, J., GOSSELIN, M. *Getting inside the Black Box: A Field Study of Practices in “Effective” Audit Committees*, Auditing: A Journal of Practice & Theory, mars 2004, Vol. 23, No. 1, pp. 153-171.

*IFRS : C'est parti!*, CAMagazine, avril 2008, p. 20-31.

Règlement 52-110 sur le comité d'audit, version du 17 novembre 2015, 23 pages.

SABIA, Maureen J., GOODFELLOW, James L. *L'intégrité à la une : L'univers à haut risque des comités de vérification*, CPA Canada (auparavant Institut Canadien des Comptables Agréés), Toronto, 2006, 527 pages.

SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA, Guide à l'intention des comités ministériels de vérification, 2015, 29 pages.

THE ECONOMIST, *In terminal decline? Frequent-flyer miles*, London,  
8 janvier 2005, Vol. 374, no. 8408, p.13.

---

HEC Montréal  
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine  
Montréal (Québec) H3T 2A7  
[www.hec.ca](http://www.hec.ca)



HEC Montréal – Campus durable est un mouvement qui mobilise l'ensemble de la communauté universitaire autour de trois axes principaux : enseignement, recherche et milieu de vie.



Soucieuse de l'environnement, HEC Montréal privilégie l'utilisation de papier recyclé fabriqué au Québec dans le respect de normes environnementales reconnues.