



# Lignes directrices à l'intention des **comités de vérification** des sociétés d'État et autres entreprises publiques



**Lignes directrices à l'intention  
des comités de vérification des  
sociétés d'État et  
autres entreprises publiques**

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada,  
représentée par la présidente du Conseil du Trésor, 2003  
N° de catalogue BT22-91/2003  
ISBN 0-662-67550-9



Ce document est disponible en médias substitués  
et sur le site Web du SCT, à l'adresse suivante :  
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

## Table des matières

<b>A. Introduction .....</b>	<b>1</b>
Le comité de vérification, participant clé d'une bonne gouvernance.....	1
<b>B. Responsabilités et attributions des comités de vérification .....</b>	<b>2</b>
<b>Surveillance des normes d'intégrité et de comportement .....</b>	<b>3</b>
<b>Surveillance des rapports financiers.....</b>	<b>5</b>
Intégrité des rapports financiers .....	5
Conventions et principes comptables.....	5
Rapports financiers à l'intention du conseil d'administration .....	6
Commentaires et analyse de la direction.....	7
Information communiquée à la Couronne et au Parlement.....	7
Autres rapports financiers publics.....	8
<b>Surveillance des pratiques de contrôle de gestion.....</b>	<b>8</b>
Évaluation et gestion des risques .....	9
Rapport sur le contrôle .....	9
<b>C. Fiabilité du travail des vérificateurs.....</b>	<b>10</b>
Confirmation des conditions fondamentales de fiabilité.....	12
Surveillance des vérifications.....	13
Relations avec les vérificateurs .....	14
<b>D. Fonctionnement du comité de vérification.....</b>	<b>15</b>
Mandat du comité de vérification.....	15
Choisir les bons membres pour le comité de vérification .....	15
Indépendance.....	16
Connaissance de base des questions financières .....	16
Orientation et formation continue .....	17
Réunions du comité de vérification.....	17
Président du comité de vérification .....	18
Soutien de la part du premier dirigeant .....	18
Soutien à l'égard du comité de vérification.....	19
Évaluation du rendement du comité .....	19
<b>E. Conclusion.....</b>	<b>20</b>

## **Annexes**

<b>1. Composition et rôle du comité de vérification aux termes de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> .....</b>	<b>21</b>
<b>2. Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance des normes d'intégrité et de comportement .....</b>	<b>23</b>
<b>3. Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance de la production de rapports financiers.....</b>	<b>25</b>
<b>4. Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance des pratiques de contrôle de gestion.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Description des vérifications.....</b>	<b>30</b>
<b>6. Exemples de l'information et des avis que peuvent fournir les vérificateurs .....</b>	<b>32</b>
<b>7. Exemples des activités du comité de vérification en ce qui a trait à la fiabilité du travail des vérificateurs .....</b>	<b>35</b>
<b>8. Exemples d'éléments à inclure dans le mandat du comité de vérification.....</b>	<b>37</b>
<b>9. Exemples de services de soutien fournis au comité de vérification.....</b>	<b>40</b>
<b>10. Exemples des activités du comité de vérification.....</b>	<b>43</b>
<b>11. Autres lectures choisies .....</b>	<b>44</b>

## **A. Introduction**

Les comités de vérification constituent un élément essentiel des structures et processus pour assurer la bonne gouvernance d'entreprise. Les présentes *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* contiennent des suggestions à l'intention des conseils d'administration et des comités de vérification des sociétés d'État fédérales. D'autres entreprises publiques pourront aussi trouver ces lignes directrices utiles.

Le présent document offre un cadre aux comités de vérification en vue d'améliorer l'exécution de leur travail. Les conseils d'administration et les comités de vérification devraient, toutefois, moduler l'application des lignes directrices en fonction de leurs besoins particuliers. Pour ce faire, ils devront tenir compte des circonstances uniques de leur entreprise et notamment de la taille, du mandat et du degré d'expérience de chacun des membres du conseil d'administration et des comités de vérification.

Les lignes directrices sont divisées en quatre grandes rubriques : responsabilités et attributions des comités de vérification, fiabilité du travail des vérificateurs, fonctionnement du comité de vérification et conclusion. Chacune des quatre grandes sections est complétée par des annexes qui renferment des exemples pertinents.

### ***Le comité de vérification, participant clé d'une bonne gouvernance***

Au cours de la dernière décennie, le rôle du conseil d'administration et l'importance de son indépendance ont été au centre des efforts canadiens et internationaux pour améliorer la gouvernance des entreprises publiques jouant un rôle essentiel dans la société moderne. Le gouvernement du Canada, les conseils d'administration et les cadres des sociétés d'État du Canada ont participé activement aux efforts déployés dans le but d'instaurer de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise ainsi qu'un régime efficace de gestion et de contrôle financiers.

Les récentes crises financières qui ont secoué le monde des affaires ont de nouveau soulevé des questions relativement à l'intégrité des pratiques de gouvernance et au rôle des comités de vérification qui se veulent les gardiens des rapports financiers des entreprises.

Les comités de vérification aident les conseils d'administration des sociétés d'État à s'acquitter de leurs responsabilités envers la Couronne, à titre d'actionnaire, les bailleurs de fonds et les Canadiens en général. Ils permettent également aux conseils d'administration de surveiller et d'évaluer objectivement le rendement de l'entreprise, de sa direction et de ses vérificateurs.

Le gouvernement du Canada reconnaît l'importance de ces comités; c'est pourquoi l'exigence d'avoir un comité de vérification s'inscrit dans son régime de contrôle et

d'imputabilité pour les sociétés d'État régies par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Dans le cadre de leurs fonctions, les comités de vérification sont habilités à enquêter sur toute question soumise à leur attention. Ils ont plein accès à tous les livres, les dossiers, les installations et les employés de l'entreprise. De plus, sous réserve d'une autorisation explicite du conseil d'administration, ils peuvent faire appel à des conseillers de l'extérieur ou autres experts. L'annexe 1 des Lignes directrices décrit la composition et le rôle du comité de vérification aux termes de l'article 148 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

L'efficacité des comités de vérification est grandement tributaire d'une sensibilisation et d'une compréhension à l'égard de leurs responsabilités et attributions, ainsi que des responsabilités professionnelles de la direction et des vérificateurs (internes, externes et, au besoin, de l'examineur spécial). Des relations ouvertes et solides entre le comité de vérification, la direction et les vérificateurs, en ce qui a trait à ces responsabilités, sont essentielles.

## **B. Responsabilités et attributions des comités de vérification**

À titre de comité principal du conseil d'administration d'une société, les comités de vérification doivent assumer un ensemble de responsabilités importantes. Ces responsabilités déléguées incluent la surveillance des trois grands volets suivants : normes d'intégrité et de comportement de la société, ses rapports contenant de l'information financière et ses pratiques de contrôle de gestion. Ces responsabilités varient selon les besoins particuliers et les circonstances de chaque société d'État.

Les trois grandes responsabilités sont étroitement liées. Les normes d'intégrité et de comportement de la société influenceront sur la nature et la portée des rapports financiers. La qualité des rapports financiers dépendra par ailleurs de l'efficacité des systèmes de contrôle interne. Le fonctionnement du cadre de contrôle sera, à son tour, tributaire des valeurs et de l'éthique des employés de la société. Les normes relatives au comportement de la société, aux rapports financiers et aux contrôles efficaces ne peuvent être élaborées ou évaluées de manière cloisonnée les unes des autres.

C'est à la direction qu'il incombe au premier chef de s'assurer que la société applique les lois, respecte les normes, prépare des rapports financiers ou élabore des cadres de contrôle. Pour sa part, le comité de vérification, à titre de représentant du conseil d'administration en ce qui a trait aux responsabilités que ce dernier lui délègue, supervise et examine le rendement de la direction et des vérificateurs.

Au nom du conseil d'administration, le comité de vérification demande des comptes à la direction relativement aux normes de comportement de la société, à ses rapports financiers et aux systèmes et pratiques opérationnels. Il demande aux vérificateurs de procéder à des évaluations indépendantes et objectives du rendement de la direction dans

ces secteurs. Souvent, le comité de vérification fait également contrepois dans la relation entre la direction et les vérificateurs. En outre, il rend compte au conseil d'administration de ses activités, de ses constatations, de ses conclusions et recommandations en ce qui a trait aux responsabilités que le conseil lui a confiées.

Dans la pratique, les comités de vérification fondent leurs opinions essentiellement sur l'information obtenue de la direction et des vérificateurs internes et externes. C'est pourquoi, ils doivent s'efforcer de maintenir des relations de travail productives et franches avec chacun de ces intervenants.

Les sections suivantes décrivent chacune des trois principales responsabilités des comités de vérification et ajoutent des précisions quant à la façon de s'en acquitter. Le comité de vérification doit faire preuve de jugement lorsqu'il choisit la façon de s'acquitter de ses responsabilités en tenant compte des circonstances particulières de l'entreprise. L'adoption d'une approche universelle ne serait ni pratique ni appropriée.

Les annexes 2, 3 et 4 du présent document ajoutent des précisions à la discussion des trois responsabilités et renferment divers exemples pertinents des activités du comité de vérification. Ce matériel de référence supplémentaire explicite les lignes directrices, mais ne décrit pas un jeu de pratiques recommandées et ne dicte pas aux comités de vérification comment exercer leur jugement ou planifier leur travail.

Les responsabilités décrites dans les présentes lignes directrices sont semblables à celles des comités de vérification des entreprises du secteur privé, mis à part les modifications pertinentes afin de tenir compte des circonstances particulières des sociétés d'État mères et des obligations de leurs comités de vérification et des vérificateurs aux termes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

### ***Surveillance des normes d'intégrité et de comportement***

#### **Le comité de vérification surveille les normes d'intégrité et de comportement de la société**

Les sociétés d'État doivent faire preuve d'un engagement ferme en matière de comportement éthique et licite. Par leurs actions et leurs paroles, les cadres supérieurs et le conseil d'administration créent un climat qui favorise l'intégrité – la composante primordiale d'une gouvernance d'entreprise efficace.

Afin que toute l'organisation soit imprégnée de ce climat d'intégrité, il faut que la direction et les administrateurs démontrent aux employés que l'on s'attend à ce qu'ils respectent des normes de comportement élevées et que tout comportement inacceptable entraînera des sanctions promptes et concrètes. Il incombe donc à la direction d'assurer le fonctionnement efficace et éthique de la société au nom de l'État. Les intérêts personnels ne devraient jamais avoir préséance sur ceux de la société, ni être en conflit avec ceux-ci.



La création d'une culture reposant sur l'honnêteté et des règles d'éthique élevées fait souvent appel à la communication formelle des attentes à l'ensemble des employés. À cette fin, la direction doit établir des pratiques et des systèmes appropriés pour offrir une assurance raisonnable de conformité à la loi, aux règlements et aux normes de conduite éthique, et elle doit déceler les infractions à la loi et aux règles d'éthique et les contrer. Elle doit également établir des procédures de surveillance de la conformité à ses politiques en matière de code de conduite et d'éthique.

Les conseils d'administration portent à juste titre un vif intérêt à ces normes d'intégrité et de comportement. Certains conseils se réservent cette responsabilité et demandent à leurs principaux comités de veiller au respect des normes d'éthique et de comportement et d'accorder une grande importance à cette fonction. Cette responsabilité de surveillance peut être déléguée à un comité ou à plusieurs, mais le comité de vérification devrait inclure parmi ses responsabilités fondamentales la surveillance des normes en matière d'intégrité et de comportement. Le comité de vérification est bien placé pour aider le conseil d'administration à obtenir l'assurance que la direction gère l'entreprise de façon intègre.

Pour motiver le respect de normes d'éthique élevées, le comité de vérification devrait demander à la direction de faire rapport périodiquement et de démontrer que ses processus favorisent cet objectif. De tels rapports devraient porter notamment sur les relations avec les employés, les relations avec les clients et les fournisseurs, la conformité aux lois et aux règlements, les rapports d'examens effectués par des organismes de réglementation, les litiges en instance et imminents, la sécurité des actifs et documents de l'entreprise, les sanctions imposées et les changements prévus. Ils devraient aussi inclure certains renseignements sensibles, dont les avantages accordés aux dirigeants et aux administrateurs, leurs comptes de dépenses et leurs frais remboursables.

Le comité de vérification devrait demander à ses vérificateurs de donner le plus de détails possible concernant les pratiques et opérations qu'ils ont signalées comme allant potentiellement à l'encontre des autorisations légales. Il devrait également en faire de même au sujet de toute autre affaire que les vérificateurs prévoient soumettre à l'attention du conseil d'administration, du ministre responsable de la société ou du Parlement. Au moment de l'examen spécial, le comité de vérification devrait enquêter sur les questions que l'examineur spécial a l'intention ou pourrait envisager de présenter au ministre ou au Parlement.

Le comité de vérification s'acquittera de cette responsabilité en tenant compte de la réalité particulière de la société. L'annexe 2 du présent document donne des exemples des fonctions du comité de vérification dans le cadre de son travail de surveillance des normes d'intégrité et de comportement.

### ***Surveillance des rapports financiers***

#### **Le comité de vérification surveille l'intégrité et la crédibilité des rapports financiers de la société**

L'obligation d'une société d'État de rendre des comptes à la Couronne et aux Canadiens est fortement tributaire de l'intégrité de ses rapports financiers. Aucune société d'État ne peut se permettre de laisser planer des doutes sur la qualité de ses rapports financiers. La Couronne, comme actionnaire, et les bailleurs de fonds ont besoin de rapports opportuns afin d'évaluer la condition financière et opérationnelle de la société, ainsi que les risques auxquels elle fait face. Les rapports doivent porter sur les questions d'importance auxquelles la société est confrontée et présenter de manière juste sa situation et son rendement au plan financier.

Il incombe au comité de vérification de donner au conseil d'administration l'assurance que les états financiers de la société sont convenablement présentés, conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) à tous égards importants, en s'appuyant sur sa propre vérification et sur la discussion des rapports financiers de la société avec la direction et les vérificateurs.

Le comité de vérification devrait évaluer la pertinence et la fiabilité de ces rapports financiers étant donné que le conseil d'administration se fie aux conseils du comité de vérification pour prendre des décisions éclairées relativement à la situation et au rendement financiers de la société, à ses conventions comptables, à ses pratiques et ses communications et à l'approbation de son rapport annuel.

Les sections suivantes décrivent les principales fonctions exécutées par les comités de vérification afin d'évaluer la situation et de soumettre des avis au conseil d'administration.

#### ***Intégrité des rapports financiers***

La pertinence et l'exactitude sont garants de bons rapports financiers. Une société devrait intégrer cette valeur et toujours présenter des rapports marqués par l'intégrité et l'exactitude de l'information. Il devrait toujours être impensable de communiquer de l'information financière erronée pour atteindre un objectif souhaité. Voilà pourquoi les comités de vérification devraient promouvoir la sincérité dans les rapports financiers.

#### ***Conventions et principes comptables***

Le comité de vérification doit veiller à ce que les états financiers de la société reflètent la situation financière sous-jacente de la société le plus clairement possible en examinant, avec la direction et les vérificateurs, les rapports financiers, les principales conventions fiscales ainsi que les jugements importants qui ont guidé leur préparation.

La qualité et la clarté des rapports financiers sont souvent tributaires du mode d'application des PCGR, et cette application laisse souvent place à plus d'une interprétation. Le caractère acceptable d'une interprétation, par rapport aux PCGR, ne se traduit pas toujours pas une communication des plus significatives. La direction devrait choisir les applications les plus appropriées des PCGR. Le comité de vérification devrait recevoir des explications au sujet du raisonnement utilisé pour faire la sélection des principales conventions comptables.

Le caractère raisonnable des estimations est étroitement lié aux conventions comptables. Afin de dépendre de manière juste la situation financière et les résultats de la société, la direction doit faire des jugements et des estimations difficiles concernant l'incidence de questions qui sont intrinsèquement complexes et incertaines. Le comité de vérification devrait demander des précisions au sujet des comptes de régularisation, des réserves et des estimations importantes et en discuter. La direction pour sa part devrait être appelée à expliquer et à défendre ses jugements.

Le comité de vérification devrait solliciter l'avis du vérificateur externe au sujet de la qualité des rapports financiers de la société. Les discussions avec les vérificateurs externes devraient porter sur la pertinence, et non seulement sur le caractère acceptable, des principes comptables choisis pour les rapports financiers ainsi que sur le caractère trop optimiste ou prudent des estimations. Les discussions avec la direction et les vérificateurs externes au sujet du caractère intrinsèquement fiable et complet des communications financières devraient avoir lieu avant l'étape finale de la préparation du rapport annuel.

Le comité de vérification devrait avoir des échanges francs avec les vérificateurs en plus de recevoir d'eux les rapports et les avis écrits normaux. Certaines questions, telles que la qualité des rapports financiers, se prêtent souvent davantage à une franche discussion. Parfois, une demande d'avis faite par écrit risque de susciter une réponse plus structurée mais générique. Le comité de vérification devrait dire clairement qu'il souhaite connaître l'avis du vérificateur externe et qu'il tiendra compte des observations de celui-ci pour formuler l'avis et les assurances qu'il donnera au conseil d'administration.

### ***Rapports financiers à l'intention du conseil d'administration***

La direction prépare l'information nécessaire pour satisfaire aux besoins de son conseil d'administration. Cette information devrait permettre au conseil de participer efficacement à la formulation de l'orientation stratégique de la société et à exiger de la direction qu'elle rende des comptes par rapport aux objectifs. Le comité de vérification est souvent responsable de l'examen et de l'évaluation de la qualité, de la quantité et de la transmission en temps voulu de l'information provenant de la direction.

Périodiquement, le comité de vérification devrait demander à la direction d'évaluer la pertinence de l'information financière fournie au conseil. Une fois que le comité de

vérification a discuté de l'évaluation, des changements sont souvent apportés afin de répondre davantage aux besoins changeants du conseil en matière d'information.

Le comité de vérification devrait être convaincu que les systèmes d'information financière et les pratiques de gestion de la société répondent aux besoins du conseil.

### ***Commentaires et analyse de la direction***

Afin de dépeindre efficacement la situation financière et le rendement de la société, le rapport annuel est divisé en deux grands volets : les états financiers vérifiés, et les commentaires et l'analyse de la direction (CAD). La rigueur de la section CAD du rapport annuel est essentielle pour produire des rapports financiers fiables.

La section CAD offre de l'information contextuelle supplémentaire qui aide les lecteurs, y compris la Couronne et les bailleurs de fonds, à comprendre davantage les activités de la société, son rendement et ses perspectives. Elle facilite l'évaluation de la pertinence des stratégies opérationnelles et des risques de la direction. S'il y a lieu, cette section traite également de l'application des conventions comptables et de la justification du choix des estimations comptables importantes. Une analyse plus détaillée a un effet positif sur la gouvernance d'entreprise.

Le comité de vérification devrait se pencher sur la section CAD dans le cadre de son processus d'examen financier.

### ***Information communiquée à la Couronne et au Parlement***

Le principal instrument d'une société d'État pour la communication d'informations à la Couronne est son rapport annuel, ce qui comprend ses états financiers et, s'il y a lieu, son plan d'entreprise. Toutes les sociétés d'État doivent déposer un rapport annuel au Parlement. De plus, les sociétés régies par la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* doivent préparer des sommaires de leur plan d'entreprise et de leurs budgets approuvés, que le ministre responsable dépose au Parlement. Ces rapports devraient, à tout le moins, permettre aux parlementaires d'évaluer dans quelle mesure la société d'État a réalisé ses objectifs.

Lorsqu'il examine le rapport annuel, le comité de vérification devrait s'assurer que celui-ci dépeint de manière équilibrée et complète la situation financière et le rendement de la société. Une discussion avec la direction et les vérificateurs devrait s'inscrire dans le cadre de l'examen des états financiers vérifiés et de la section CAD.

Le comité de vérification devrait se pencher sur sa participation aux processus menant à l'approbation du plan d'entreprise par le conseil d'administration et, s'il y a lieu, à l'élaboration et à la présentation des sommaires du plan d'entreprise et des budgets approuvés qui seront déposés au Parlement.

### *Autres rapports financiers publics*

Outre les rapports annuels, certaines sociétés d'État publient également d'autres rapports financiers publics. Il peut s'agir de rapports financiers provisoires (trimestriels ou semestriels), d'états financiers dans des prospectus et autres notices d'offres exigées par les organismes de réglementation. Normalement, le comité de vérification examine, avant leur publication, tous les états financiers publics qui doivent être approuvés par le conseil d'administration. Il devrait par ailleurs être associé à la décision de faire appel à un vérificateur externe pour l'examen ou la vérification de ces rapports.

Le comité de vérification doit connaître la portée et la nature de ces autres rapports financiers publics, ainsi que le rôle et les responsabilités professionnelles des vérificateurs externes à leur égard. Cette information et une discussion avec la direction et les vérificateurs externes permettront au comité de vérification de déterminer le rôle qu'il veut assumer à l'égard de ces autres rapports financiers publics.

Le comité de vérification tient compte de la situation particulière de la société lorsqu'il décide de la façon de s'acquitter de ses responsabilités relatives à la surveillance des rapports financiers. L'annexe 3 des présentes lignes directrices présente des exemples des fonctions du comité de vérification en ce qui a trait à la surveillance des rapports financiers.

### ***Surveillance des pratiques de contrôle de gestion***

#### **Le comité de vérification surveille les systèmes et pratiques de contrôle interne de la société**

La préparation de rapports financiers pertinents et fiables et le maintien de normes de comportement éthique élevées reposent sur un cadre de contrôle efficace. De bons contrôles internes permettent à la direction d'évaluer et de réduire les risques; de protéger les actifs; d'utiliser les ressources de manière économique, efficiente et efficace; de contrôler et de diriger les principaux processus opérationnels.

Le cadre de contrôle, qui peut porter un nom différent, comporte une panoplie de politiques, pratiques, systèmes de contrôle interne, processus, structures et répartitions des tâches qui, ensemble, aident l'équipe de gestion à formuler et à atteindre les objectifs de l'organisation, à apprendre et s'adapter au changement, à gérer les risques et à reconnaître les occasions et à en tirer profit.

Il est important que le comité de vérification accorde une grande attention à ces pratiques de contrôle. Un cadre bancal peut avoir une incidence négative sur le rendement de la société, ses rapports financiers et ses normes d'intégrité et de comportement éthique.

Par l'entremise de discussions régulières avec la direction et les vérificateurs au sujet de la conception et du fonctionnement du cadre de contrôle, le comité de vérification pourra obtenir l'assurance que le cadre contribue à la réalisation des objectifs en gérant les risques et en faisant la promotion de bons rapports financiers, de pratiques efficaces et de comportements honnêtes. Périodiquement, le comité devrait demander à la direction de présenter des rapports ou des comptes rendus sur le fonctionnement du cadre afin de les examiner.

### ***Évaluation et gestion des risques***

L'évaluation des risques est une étape clé de la formulation des plans d'une société et de la mise au point de ses contrôles. Étant donné que toute société d'État est confrontée à un ensemble unique de risques, de possibilités et de défis, le conseil d'administration, le comité de vérification, la direction et les vérificateurs doivent tous bien connaître les principaux risques auxquels est confrontée la société.

La direction doit déterminer et évaluer les risques de la société de façon à les gérer et à veiller à ce qu'ils soient pris en compte dans les décisions, la planification stratégique et la conception des systèmes d'information et de contrôle de la société. Comme les risques opérationnels sont inextricablement liés à la compréhension des risques associés aux rapports financiers, des procédures d'évaluation des risques sont incluses dans les principes généralement reconnus pour la planification des vérifications.

Le comité de vérification, en plus d'apprendre à bien connaître les principaux risques auxquels la société d'État est confrontée, devrait veiller à ce que la direction les surveille et les contrôle. Une attention toute particulière devrait être accordée au mode de contrôle des risques financiers et des risques liés au comportement contraire à l'éthique, ce qui comprend la fraude.

Pour gérer les risques financiers, il faut atteindre un équilibre permettant un niveau acceptable de risques et prévoyant des risques financiers dans les limites fixées par la Couronne.

### ***Rapport sur le contrôle***

Il incombe à la direction d'établir et de maintenir des systèmes et des pratiques de contrôle appropriés. Cette responsabilité consiste, notamment, à évaluer périodiquement l'efficacité de la structure et des procédures de contrôle interne. Le comité de vérification devrait demander à la direction de présenter un rapport sur l'évaluation de l'efficacité des systèmes et pratiques de contrôle de la société.

Les vérificateurs externes apprennent à connaître la structure de contrôle interne de la société. Le comité de vérification devrait leur demander leur avis sur le caractère adéquat

des systèmes de contrôle interne et sur l'évaluation faite par la direction de l'efficacité des systèmes.

Le mandat de l'examineur spécial d'examiner le fonctionnement des systèmes et pratiques de contrôle offre au comité de vérification une occasion unique d'obtenir un point de vue informé et objectif. Les discussions avec l'examineur spécial devraient porter sur son opinion à l'égard de la gestion des risques, sur toute lacune significative et sur son jugement global au sujet de la qualité des systèmes et pratiques de gestion.

Le comité de vérification devrait discuter avec la direction et les vérificateurs (internes, externes et l'examineur spécial) des plans de la direction pour améliorer l'efficacité des contrôles comptables et financiers, ce qui comprend le système de surveillance et de gestion des risques opérationnels et la conformité aux lois et aux règles d'éthique.

Le comité de vérification tient compte des circonstances particulières de la société lorsqu'il détermine la meilleure façon de s'acquitter de ses responsabilités en ce qui a trait à la surveillance des pratiques de contrôle de gestion. L'annexe 4 du présent document présente des exemples des fonctions du comité de vérification à cet égard.

### **C. Fiabilité du travail des vérificateurs**

Le comité de vérification se fie au travail des vérificateurs pour obtenir des avis et des renseignements indépendants et objectifs. Grâce à leurs connaissances spécialisées et à leurs responsabilités professionnelles, ils fournissent aux comités de vérification une base fiable pour obtenir des assurances.

Dans le cadre de leur travail, les vérificateurs peuvent aider le comité de vérification à poser un jugement concernant la pertinence et la fiabilité des rapports financiers, l'engagement de la société au chapitre des comportements intègres, la conformité et les systèmes et pratiques utilisés en matière de gestion et de contrôle. Par ailleurs, la vérification interne constitue pour le comité de vérification une source importante d'informations qui l'aideront à mieux comprendre la culture et les contrôles de la société grâce à l'éclairage que peuvent en donner ceux qui y travaillent à plein temps.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* reconnaît l'importance des vérifications dans le cadre du travail du conseil d'administration. Par conséquent, elle prévoit la tenue de trois types de vérification : une vérification annuelle, un examen spécial et une vérification interne. Au nom du conseil d'administration, le comité de vérification surveille ces activités de vérification.

La vérification annuelle porte sur l'exactitude des états financiers, la conformité des opérations par rapport aux autorisations légales et toute autre question que le vérificateur externe estime être importante.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

L'examen spécial, qui est mené au moins une fois tous les cinq ans, porte sur les systèmes et processus financiers et de contrôle, ainsi que sur les pratiques de gestion.

La vérification interne, qui est une partie intégrante du système de contrôle interne de la direction, porte sur des questions semblables à celles auxquelles s'intéressent la vérification annuelle et l'examen spécial.

L'annexe 5 des présentes lignes directrices décrit chacun des trois types de vérification.

S'il est vrai que les vérifications susmentionnées ne visent pas toutes le même objectif, chacune d'elles comporte cinq étapes génériques. Le comité de vérification a un rôle à jouer à chacune des cinq étapes des trois types de vérification. À la première étape, l'objectif et la portée de la vérification sont définis. Au cours de la deuxième étape, une équipe de professionnels expérimentés est constituée et chargée de planifier et de réaliser la vérification. À la troisième étape, le plan de vérification est élaboré. La quatrième étape est celle de la vérification elle-même. La cinquième est celle de la présentation des rapports et de l'examen des résultats et des constatations de la vérification.

Chacun des vérificateurs a des responsabilités professionnelles à l'égard de chacune des cinq étapes de la vérification. Les normes de responsabilités professionnelles sont prescrites par la *Loi sur la gestion des finances publiques*, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), le vérificateur général du Canada et l'Institut des vérificateurs internes (IIA). Les normes de vérification généralement reconnues (NVGR) de l'ICCA s'appliquent à la vérification annuelle tandis que le *Manuel d'examen spécial des sociétés d'État* du vérificateur général du Canada et les normes de l'ICCA sur la vérification de l'optimisation des ressources dans le secteur public s'appliquent aux examens spéciaux. Les normes de la pratique professionnelle de la vérification interne de l'IIA s'appliquent aux vérifications internes.

En connaissant les responsabilités professionnelles et le travail des vérificateurs et en développant des relations de travail constructives et ouvertes avec ceux-ci, le comité de vérification pourra guider le travail des vérificateurs afin de maximiser les assurances qu'il pourra retirer de leurs observations et opinions indépendantes.

Le comité de vérification ne devrait pas hésiter à engager les vérificateurs dans une discussion active sur des questions relevant de leurs responsabilités. Le travail des vérificateurs peut contribuer considérablement aux assurances que le comité de vérification tente d'obtenir relativement aux rapports financiers de la société, de son engagement à l'égard de l'intégrité et la conformité aux lois et de ses systèmes et pratiques de gestion.

L'annexe 6 du présent document présente des exemples de l'information et des avis qu'un comité de vérification peut demander aux vérificateurs.



### *Confirmation des conditions fondamentales de fiabilité*

Pour chaque vérification, le comité de vérification devrait confirmer les conditions fondamentales sous-jacentes de fiabilité du travail des vérificateurs. Ces conditions portent sur la clarté de l'orientation « client », l'indépendance, les qualifications, le coût, l'accès et la coopération.

Le comité de vérification devrait rappeler explicitement que le comité, et non la direction, est le principal client dans le cadre des travaux effectués par chacune des trois équipes de vérification. La confusion quant à l'obligation redditionnelle des vérificateurs a créé d'importants problèmes lors de vérifications menées dans des entreprises du secteur privé.

Le comité de vérification devrait confirmer que le vérificateur externe et l'examineur spécial sont indépendants de la direction et qu'ils sont en mesure de poser des jugements objectifs. Il faut éviter les conflits d'intérêts qui pourraient survenir si la société leur demandait d'exécuter pour son compte des travaux non liés à la vérification ou si elle envisageait d'embaucher des membres de l'équipe de vérification sans une période de restriction appropriée (d'au moins un an, par exemple).

Pour bénéficier d'une perspective nouvelle, il est indiqué de procéder à une rotation des vérificateurs. Le cabinet de vérificateurs, l'associé en vérification ou les équipes de vérification dans le cas du vérificateur général peuvent changer aux cinq ou sept ans, ou au besoin. Bien que la rotation puisse être moins économique, elle augmentera vraisemblablement l'indépendance des vérificateurs.

Tous les vérificateurs devraient avoir à leur service du personnel très compétent et capable d'exécuter leur travail en conformité avec les normes de vérification généralement reconnues. Les compétences et l'expérience des équipes de vérification devraient correspondre à la complexité de la société et à son profil de gestion.

Les coûts estimatifs de chaque vérification devraient permettre de fournir un nombre suffisant, sans être excessif, de ressources. Les vérificateurs devraient avoir pleinement accès aux dossiers et bénéficier de l'entière collaboration de la direction, sans toutefois causer un fardeau déraisonnable aux travaux permanents de la direction.

Le comité de vérification devrait croire que le vérificateur externe et l'examineur spécial répondront aux conditions fondamentales à la préparation de rapports fiables.

Toutefois, la fonction de vérification interne pourrait être jugée moins indépendante et moins objective étant donné qu'elle fait partie intégrante des systèmes de contrôle de gestion de la société. Le comité de vérification peut se faire une idée de la valeur de la vérification interne en tenant compte des circonstances particulières de la société et de la

mesure dans laquelle les vérificateurs externes se sont fiés au travail des vérificateurs internes.

Certaines conditions particulières assurent normalement une plus grande indépendance et objectivité de la vérification interne. Il s'agit notamment d'établir un lien hiérarchique avec un cadre supérieur de l'extérieur des secteurs des finances et de la comptabilité ou un lien direct avec le premier dirigeant, d'affecter des ressources suffisantes dans un budget distinct, d'assigner du personnel professionnel qualifié à cette fonction et de limiter au minimum les restrictions sur la portée de son travail. Certains comités de vérification revoient l'évaluation annuelle faite par la direction du rendement du personnel de vérification interne. Certains conseils d'administration adoptent une résolution enjoignant le chef de la vérification interne de porter à l'attention du premier dirigeant toute situation qui n'a pas encore été corrigée et, si des mesures correctives ne sont pas prises dans un délai raisonnable, à l'attention du président du comité de vérification.

Le comité de vérification confirme habituellement la présence de ces conditions fondamentales de fiabilité lorsqu'il examine les plans de vérification, les rapports de vérification et les rapports financiers de la société avec les vérificateurs.

### ***Surveillance des vérifications***

Tout comme il ne prépare pas les états financiers, le comité de vérification ne planifie pas et n'effectue pas les vérifications. Toutefois, il devrait veiller à ce que le niveau et la portée de la vérification fournissent les assurances exigées par les vérificateurs.

Dans le cadre de chacune des trois vérifications, le comité de vérification devrait participer aux discussions sur les plans de vérification, à la supervision des progrès et à l'examen des rapports de vérification. La discussion sur les plans de vérification devrait permettre de confirmer que la vérification s'étendra aux secteurs importants de risque, aux lacunes potentielles du contrôle interne et aux secteurs potentiels de fraude ou d'acte illicite. La portée de la vérification devrait permettre de faire des constatations valables. Le comité de vérification devrait s'assurer que la direction n'a pas imposé de restrictions indues.

Le comité de vérification devrait examiner les principales constatations des trois vérifications avec le vérificateur en question. La direction devrait élaborer d'avance un train de mesures visant à donner suite aux observations. Le comité de vérification devrait, à son tour, examiner les plans de la direction afin de corriger les problèmes d'importance relevés par les vérificateurs internes et externes et par l'examineur spécial. Le comité devrait également surveiller les progrès effectués par la direction dans le cadre de la mise en œuvre de son plan d'intervention.

### *Relations avec les vérificateurs*

Le comité de vérification devrait consacrer du temps et des efforts à l'établissement et au maintien de sa relation avec chacun des vérificateurs. Son efficacité est tributaire d'une relation axée sur la communication libre et ouverte ainsi que sur la confiance et le respect mutuels du rôle de l'autre.

En faisant preuve d'un vif intérêt à l'égard des responsabilités des vérificateurs et de leurs plans, constatations, points de vue et avis, le comité de vérification pourra améliorer considérablement son efficacité. L'établissement de communications ouvertes et continues favorisera la création d'une culture qui veut « bien faire les choses » plutôt que de se limiter à « suivre les règles ». Il faudrait aussi faire clairement comprendre à la direction qu'elle doit coopérer pleinement avec les vérificateurs.

Afin de montrer aux vérificateurs que leur travail est apprécié, le comité de vérification et le conseil d'administration devraient indiquer clairement leur intention de se fier au travail des vérificateurs. Le comité de vérification doit veiller à ce que chaque vérificateur connaisse ses objectifs globaux. Les vérificateurs pourraient aussi être invités à faire des suggestions sur la façon d'améliorer le travail du comité.

Au besoin, le comité de vérification devrait se sentir libre de tenir des discussions en privé avec la direction ou les vérificateurs. Le comité de vérification devrait rencontrer, au moins une fois par année, les vérificateurs sans que la direction ne soit présente afin de bien marquer son indépendance par rapport à cette dernière et d'avoir l'occasion de poser librement des questions d'approfondissement. Il devrait par ailleurs encourager chacun des vérificateurs à demander la tenue de réunions privées avec le comité de vérification chaque fois qu'il le juge nécessaire. Le comité devrait demander aux vérificateurs de le consulter s'ils ont des problèmes avec la direction. Par ailleurs, le comité devrait demander l'opinion de la direction au sujet de la valeur et de l'efficacité des vérifications.

Dans le cadre de ses responsabilités, chaque vérificateur est appelé à évaluer les pratiques, les jugements et les rapports de la direction, ce qui peut susciter des conflits et des désaccords. Le comité de vérification doit être à l'affût des tensions potentielles. Dans le cadre des délibérations avec la direction et les vérificateurs, le comité peut influencer les rapports entre les uns et les autres et peut parfois se retrouver dans le rôle d'intermédiaire. Il doit faire preuve d'un fort leadership, de tact et de diplomatie pour aider à réduire les tensions.

Le comité de vérification devrait demander à chacun des vérificateurs de rendre compte de la façon dont il s'acquitte de ses responsabilités professionnelles. Pour ce faire, le comité devrait évaluer annuellement le rendement de chaque vérificateur. L'évaluation devrait porter sur le rendement réel du vérificateur par rapport aux plans de vérification, sa contribution au travail du comité de vérification, la qualité de l'information et des avis reçus par le comité et la nature de la relation de travail du vérificateur avec le comité de

vérification. Après avoir discuté de l'évaluation avec le vérificateur, le comité devrait faire rapport au conseil d'administration.

L'annexe 7 des présentes lignes directrices présente d'autres exemples relatifs à la fiabilité du travail des vérificateurs.

## **D. Fonctionnement du comité de vérification**

La valeur réelle d'un comité de vérification réside dans la qualité des assurances qu'il peut donner à l'égard des responsabilités que le conseil d'administration lui a déléguées.

La présente section suggère des pratiques pour aider les comités de vérification à formuler l'approche qu'ils entendent adopter pour gérer leur travail. Les sujets traités portent notamment sur le mandat du comité, le choix des membres du comité de vérification, l'indépendance, la connaissance de base des questions financières, l'orientation et la formation continue, les réunions du comité de vérification, la présidence du comité de vérification, le soutien accordé par le premier dirigeant, le soutien à l'égard du comité de vérification et l'évaluation du rendement du comité. Chaque comité de vérification devrait élaborer son propre plan et ses propres pratiques pour effectuer le travail efficacement.

### ***Mandat du comité de vérification***

Le comité de vérification devrait se donner un mandat clair qui reflète la situation particulière de la société. Ce mandat devrait énoncer explicitement les responsabilités déléguées au comité de vérification par le conseil d'administration, les processus prévus pour exécuter le travail et l'engagement en matière de rapports au conseil sur les activités, les constatations et les recommandations du comité. Ce mandat devrait aider le comité de vérification à bien cerner et à cibler ses priorités. Le conseil d'administration devrait approuver le mandat et le revoir régulièrement.

L'annexe 8 du présent document présente une liste des sujets que pourrait étudier un comité de vérification dans la préparation de son mandat.

### ***Choisir les bons membres pour le comité de vérification***

Le conseil d'administration devrait choisir soigneusement les membres du comité de vérification. Ce dernier doit être composé de membres indépendants, possédant des connaissances suffisantes en matière de finances. Ils doivent aussi être en mesure de consacrer le temps nécessaire au traitement de questions complexes et de s'opposer à la direction et aux vérificateurs, au besoin. Le choix de membres présentant ces caractéristiques assurera un fonctionnement efficace du comité de vérification.

Le travail des membres du comité de vérification consiste, notamment, à poser de nombreuses questions pointues. Il faut favoriser au sein du comité la tolérance à l'égard des opinions divergentes, même si elles peuvent s'avérer des sources potentielles de conflits. Les discussions tenues et les processus établis pour régler les divergences d'opinions peuvent enrichir la qualité du travail du comité de vérification.

### ***Indépendance***

Le comité de vérification devrait accorder une très grande importance à l'objectivité et l'indépendance. Chaque membre devrait s'assurer de maintenir une perspective indépendante. Les membres devraient éviter d'être redevables à la direction et à la société. De plus, ils devraient s'abstenir de recevoir des faveurs spéciales, d'être rémunérés à titre de consultant ou de participer à la gestion quotidienne.

Les membres du comité de vérification doivent se remémorer régulièrement la différence entre leur fonction de surveillance, la fonction décisionnelle de la direction et la fonction des vérificateurs qui consiste à tenir des vérifications et à formuler des opinions. Les membres du comité de vérification doivent être en mesure de demander des comptes à la direction et aux vérificateurs. La capacité de contester et d'évaluer est tributaire d'une perspective libre et objective.

### ***Connaissance de base des questions financières***

Il est essentiel que les membres du comité de vérification comprennent les questions fondamentales de comptabilité pour questionner les experts financiers et comptables de la société et pour étudier les opinions et les assurances fournies par les vérificateurs. Pour ce faire, ils devraient avoir des connaissances financières suffisantes et au moins l'un d'entre eux devrait posséder une connaissance spécialisée de la comptabilité ou connexe à la gestion financière.

Les membres du comité de vérification devraient évaluer leurs connaissances financières par rapport à la norme et aux besoins particuliers de la société. Bien qu'il ne soit pas nécessaire que tous les membres du comité de vérification aient un niveau élevé de connaissances financières, le comité, dans son ensemble, devrait avoir à son actif une expérience considérable.

Le comité, avec le soutien complet de son conseil d'administration, devrait développer sa capacité en matière de connaissances financières. Il pourrait être utile de tenir des séances d'information animées par les gestionnaires financiers de la société et les vérificateurs, et des ateliers de formation pour les membres (ou le comité complet) adaptés à leurs besoins.

Si les membres du comité de vérification estiment qu'ils ne possèdent pas les connaissances approfondies dans un domaine donné pour pouvoir s'acquitter pleinement

de leurs responsabilités, le président du comité de vérification devrait en discuter avec le premier dirigeant et le président du conseil d'administration afin de trouver une solution qui pourrait prendre la forme d'une recommandation au conseil d'administration d'engager des experts de l'extérieur pour combler cette lacune.

### ***Orientation et formation continue***

Le comité de vérification devrait veiller à ce que les nouveaux membres reçoivent la préparation et le soutien nécessaires. Ces derniers devraient donc avoir droit à une séance d'orientation pour bien comprendre les responsabilités et objectifs du comité, sa relation avec la direction, les vérificateurs internes et les vérificateurs externes et les questions courantes ou récurrentes qui intéressent le comité, ce qui comprend les secteurs de vérification à risque élevé.

Dans le même ordre d'idées, les nouveaux membres devraient s'assurer de bien connaître la société et ses opérations. Ces connaissances s'ajouteront aux connaissances acquises à titre de directeur. Les membres du comité de vérification doivent absolument comprendre le rôle du directeur en matière de gouvernance, le rôle de la société en matière de politique publique, sa stratégie globale et son rendement. Une attention spéciale devrait être accordée à la connaissance du rôle des vérificateurs dans la structure de gouvernance, les risques liés aux activités de la société et la prestation d'information financière ou autre nécessaire à la gestion et à la responsabilisation.

Outre les séances d'orientation offertes aux nouveaux membres, les membres du comité de vérification devraient se tenir au fait des nouveautés en matière de comptabilité, de vérification et de rapports financiers, ainsi que des questions administratives et commerciales courantes. Ils devraient être encouragés à participer à des programmes de formation axés sur l'acquisition de connaissances spécialisées en finances et dans des domaines connexes et sur le maintien de l'acquis.

### ***Réunions du comité de vérification***

Les réunions constituent une tribune de travail importante pour le comité, et les membres sont appelés à y participer activement. Les réunions offrent une occasion d'examiner l'information, de mieux comprendre les enjeux importants et de formuler des jugements informés. Un représentant de chacun des vérificateurs (internes et externes) de la société et un représentant de la haute direction devraient être présents à toutes les réunions. De plus, le comité devrait demander la participation d'autres cadres et membres des équipes de vérification, au besoin. Une partie de chaque réunion devrait se tenir sans la présence du représentant de la direction ou des vérificateurs.

Une bonne préparation des membres permettra d'assurer l'utilité des réunions, ainsi que l'efficacité du comité de vérification en général. Les procès-verbaux des réunions, l'ordre du jour provisoire, les documents d'information à l'appui des points à l'ordre du jour et

autres documents devant être soumis à l'attention du comité sont habituellement distribués avant les réunions. Les comités de vérification, sous la direction de leur président, préparent souvent des programmes de travail annuels afin de répartir le travail de l'année en fonction des réunions du comité prévues dans l'année.

Le nombre de réunions dépend grandement de la portée et de la nature du travail du comité. Il y a en moyenne quatre réunions par année. Ces réunions se tiennent souvent immédiatement avant les réunions du conseil d'administration afin que le comité dispose de tout le temps voulu pour faire son travail et assurer le suivi avant la réunion du conseil. En outre, les membres du comité, les vérificateurs internes et externes et la direction devraient être habilités à convoquer une réunion.

### ***Président du comité de vérification***

Le président du comité de vérification assume le leadership et préside les activités du comité. Il travaille en étroite collaboration avec le conseil d'administration, le président du conseil, l'associé principal du vérificateur externe, le chef de la vérification interne, le premier dirigeant et le directeur des finances. Il agit comme intermédiaire entre ces intervenants et le comité de vérification.

Afin de guider le travail du comité de vérification, le président doit :

- établir le programme du comité, en consultation avec la direction de la société et les vérificateurs;
- veiller à ce que les nouveaux membres du comité reçoivent une orientation et une formation;
- adopter des procédures visant à aider le comité à effectuer son travail de manière efficace et efficiente, ce qui comprend la détermination des fonctions et du plan de travail du comité, l'établissement du calendrier et la gestion des réunions;
- s'assurer que le comité s'acquitte des responsabilités qui lui sont déléguées et qu'il rapporte les résultats au conseil d'administration.

### ***Soutien de la part du premier dirigeant***

L'efficacité du comité de vérification dépend dans une large mesure de sa façon de gérer l'interaction très complexe entre le conseil, les vérificateurs et la direction. Le comité de vérification, guidé dans ses travaux par son président, devrait développer une relation de travail ouverte et positive avec le premier dirigeant, le directeur des finances et le chef de la vérification interne. Le soutien qu'ils apportent au comité de vérification permet à celui-ci d'obtenir la confiance et la collaboration de l'ensemble des cadres supérieurs de la société. Le premier dirigeant, le directeur des finances et le chef de la vérification

interne peuvent aussi aider le président du comité à acquérir une connaissance approfondie des activités et des défis de la société.

### ***Soutien à l'égard du comité de vérification***

Afin d'effectuer son travail, le comité de vérification a besoin du soutien et de la collaboration sans faille de la direction. Le comité compte sur la direction pour lui fournir les rapports pertinents et lui transmettre des connaissances au sujet des pratiques de la société et des questions auxquelles elle est confrontée. La direction lui offre également le soutien administratif nécessaire.

Le comité de vérification obtient de tels services de soutien de diverses façons. Il serait utile que le comité de vérification et la direction s'entendent sur la façon la plus économique et la plus utile de satisfaire aux besoins du comité.

Les services de soutien assurés au comité de vérification sont très diversifiés et comprennent notamment le soutien administratif de base, l'élaboration de l'ordre du jour des réunions du comité, la préparation de la liste des questions à examiner, la rédaction de rapports, la recherche commandée sur des sujets précis et la liaison avec la direction. Certains comités de vérification font appel à un secrétaire général très qualifié et expérimenté. Certains obtiennent au besoin des services de soutien administratifs et autres. D'autres bénéficient, à temps partiel, du soutien d'une personne-ressource dévouée choisie parmi les gestionnaires ou le personnel de l'équipe de vérification interne.

L'annexe 9 des présentes lignes directrices donne des exemples des services de soutien qui aideraient les comités de vérification à effectuer plus efficacement leur travail.

Pour assurer son indépendance, le comité de vérification peut de temps à autre faire appel aux avis et à l'aide de conseillers juridiques, de comptables ou autres professionnels de l'extérieur. Le cas échéant, le comité de vérification devrait discuter de ses besoins avec la direction et demander ensuite au président du comité de s'adresser au conseil d'administration pour obtenir les services de consultants. Ces derniers relèveraient directement du comité de vérification ou du conseil.

### ***Évaluation du rendement du comité***

Le comité de vérification rend compte au conseil d'administration des responsabilités que ce dernier lui a déléguées. Afin d'améliorer son travail au cours de l'année suivante, le comité de vérification devrait réexaminer son mandat chaque année pour savoir s'il est adéquat et évaluer son efficacité à satisfaire aux besoins du conseil d'administration. Cet examen annuel devrait aussi permettre de dire dans quelle mesure le comité de vérification s'est acquitté de ses responsabilités et a exécuté ses fonctions. Le président



du comité devrait aussi de temps à autre évaluer le rendement de chacun des membres du comité et en discuter avec eux.

L'annexe 10 du présent document renferme des exemples des fonctions d'un comité de vérification.

## **E. Conclusion**

Les présentes lignes directrices offrent des suggestions pour l'amélioration de certains aspects importants de la gouvernance d'entreprise s'appliquant aux sociétés d'État fédérales. Elles peuvent également s'appliquer à d'autres entreprises du secteur public. Elles visent essentiellement à accroître l'efficacité des comités de vérification qui constituent un élément clé des structures et processus d'une bonne gouvernance d'entreprise.

Comme leur nom l'indique, ces lignes directrices veulent donner une direction. Elles ne sont pas normatives. Elles ont pour but de favoriser la discussion entre le conseil d'administration, le comité de vérification, les vérificateurs et la direction. Chaque société d'État devrait s'en servir comme cadre pour améliorer la façon dont son comité de vérification s'acquitte de responsabilités très importantes. Chaque conseil d'administration et comité de vérification devraient les adapter en fonction des besoins et circonstances propres à leur société.

## **Annexe 1 : Composition et rôle du comité de vérification aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques***

148.(1) Chaque société d'État mère dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre membres constitue un comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs dont la majorité n'est pas prise parmi ses dirigeants ou salariés ou ceux d'une personne morale de son groupe.

(2) Dans le cas d'une société d'État mère dont le conseil d'administration se compose de moins de quatre membres, le conseil d'administration fait office de comité de vérification de la société; il est dès lors chargé des fonctions que les dispositions de la présente partie attribuent à celui-ci, ces dispositions s'interprétant en conséquence.

(3) Le comité de vérification d'une société d'État mère est chargé des fonctions suivantes :

- a) réexaminer les états financiers à incorporer dans le rapport annuel de la société et conseiller le conseil d'administration à leur égard;
- b) surveiller la vérification interne visée au paragraphe 131(3);
- c) réexaminer le rapport annuel du vérificateur de la société visé au paragraphe 132(1) et conseiller le conseil d'administration à son égard;
- d) dans le cas d'une société visée par un examen spécial, examiner le plan et les rapports mentionnés aux articles 138 à 141 et conseiller le conseil d'administration à cet égard;
- e) exécuter les autres fonctions que lui attribuent le conseil d'administration, l'acte constitutif ou les règlements administratifs de la société.

(4) Le vérificateur et l'examineur d'une société d'État mère ont le droit de recevoir avis de chacune des réunions du comité de vérification, d'y assister aux frais de la société et d'y prendre la parole; en outre, sur demande d'un membre du comité de vérification, ils doivent assister aux réunions du comité, ou à telles d'entre elles, qui se tiennent pendant la durée de leur mandat.

(5) Le vérificateur ou l'examineur d'une société d'État mère ou un membre du comité de vérification peut demander la tenue d'une réunion du comité.

(6) Lorsque le rapport visé au paragraphe 132(1) est à établir de façon distincte à l'égard d'une filiale à cent pour cent, les paragraphes (1) à (5) s'appliquent à elle, compte tenu des adaptations de circonstance, comme si :

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

- a)* toute mention aux paragraphes (1) à (5) d'une société d'État mère était une mention de la filiale;
- b)* toute mention à l'alinéa (3)*a*) du rapport annuel de la société était une mention de celui de la société d'État mère qui détient la filiale.

L.R. (1985), ch. F-11, art. 148; 1991, ch. 24, art. 50 (F).

## **Annexe 2 : Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance des normes d'intégrité et de comportement**

Des exemples des méthodes de surveillance des normes d'intégrité et de comportement employées par un comité de vérification sont regroupés sous trois rubriques interreliées : « Approche de la direction », « Conformité aux autorisations » et « Opérations inhabituelles et autres questions ».

### **A. *Approche de la direction***

1. Encourager la direction à manifester un engagement vigoureux à l'égard de l'intégrité.
2. Déterminer si la direction véhicule des valeurs fondamentales en matière d'intégrité, d'éthique et de conformité aux lois.
3. Examiner les politiques et processus mis en place par la direction en vue d'établir des normes de comportement et de les faire connaître.
4. Évaluer les procédures de la direction pour surveiller la conformité aux lois, ainsi qu'au code de conduite et aux politiques en matière d'éthique de la société.
5. Examiner, avec le vérificateur interne, son évaluation de la pertinence des programmes de la société en matière de conformité aux lois et aux règles d'éthique.
6. Examiner les politiques et procédures qui portent sur l'examen régulier des dépenses et avantages des cadres, y compris l'utilisation des actifs de la société.

### **B. *Conformité aux autorisations***

1. Examiner avec la direction (et le chef du contentieux) les questions juridiques et réglementaires importantes qui peuvent influencer sur la conformité aux lois et sur la viabilité financière.
2. Revoir, avec les vérificateurs externes et internes, toutes les opérations qui, selon leurs observations, vont à l'encontre des autorisations ou approbations légales, notamment dans les plans d'entreprise ou les budgets, ainsi que toutes autres opérations étudiées sérieusement.
3. Étudier les constatations des vérifications ou examens effectués par des organismes de réglementation, y compris les instances fiscales, qui traitent avec la société.

**C. Opérations inhabituelles et autres questions**

1. Examiner les opérations avec les parties concernées.
2. Étudier les évaluations de chacun des vérificateurs relativement aux risques de fraude.
3. Examiner avec le vérificateur externe toute autre question que le vérificateur a l'intention ou envisage sérieusement de présenter au ministre ou au Parlement.

### **Annexe 3 : Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance de la production de rapports financiers**

Des exemples des méthodes employées par les comités de vérification en ce qui a trait à la surveillance des rapports financiers sont regroupés sous six sous-rubriques interreliées : « Normes relatives aux rapports financiers », « Principes et méthodes comptables », « Jugements et estimations comptables », « Examen des états financiers », « Rapport annuel, commentaires et analyse de la direction », et « Divers ».

#### **A. Normes relatives aux rapports financiers**

1. Déterminer si la direction favorise une culture et un environnement axés sur la production de rapports financiers de qualité supérieure.
2. Évaluer le caractère trop optimiste ou prudent des rapports financiers.
3. Étudier les évaluations effectuées par les vérificateurs des facteurs de risque liés aux rapports financiers potentiellement frauduleux.
4. Discuter avec les vérificateurs internes et externes des rapports financiers et des renseignements communiqués.
5. Évaluer la capacité des responsables des rapports financiers.

#### **B. Principes et méthodes comptables**

1. Déterminer si les principes et méthodes comptables sont appropriés.
2. Établir si les grandes conventions comptables demeurent pertinentes et si les hypothèses sous-jacentes sont toujours valides.
3. Demander au vérificateur externe de poser un jugement sur la qualité des principes comptables, et non pas seulement sur leur acceptabilité, sur la pertinence des principaux jugements et sur la clarté des renseignements communiqués dans les états financiers.
4. Examiner avec les vérificateurs externes tout désaccord important avec la direction, réglé ou non, portant notamment sur les principes comptables, la portée de la vérification et les renseignements communiqués.
5. Demander aux vérificateurs de se prononcer sur toute question touchant la comptabilité et au sujet de laquelle la direction a consulté d'autres comptables.

**C. Jugements et estimations comptables**

1. Examiner la nature du passif et du passif éventuel.
2. Discuter avec la direction (et le chef du contentieux) et le vérificateur externe de la substance des affaires juridiques importantes, des éventualités, des réclamations ou évaluations qui pourraient avoir un effet important sur les états financiers ou sur la stabilité financière de la société.
3. Évaluer si les estimations sont raisonnables par rapport à la comptabilisation du revenu, des actifs et du passif (y compris les réserves et comptes de régularisation).
4. Déterminer les secteurs où les risques financiers sont les plus élevés et étudier la manière dont chacun de ces secteurs est géré.
5. Veiller à ce que toute baisse des valeurs des actifs non monétaires (inventaire, immobilisations, etc.) ait été constatée.
6. Examiner les méthodes utilisées par la direction pour évaluer les comptes de régularisation, les réserves et autre passif estimatif substantiels.
7. Évaluer la cohérence entre les résultats financiers prévus et ceux rapportés.

**D. Examen des états financiers**

1. Avec la direction et le vérificateur externe, examiner si les états financiers sont complets et exacts, et s'ils respectent les délais.
2. Enquêter sur les questions importantes liées aux rapports financiers dont le vérificateur externe a discuté avec la direction.
3. Veiller à ce que l'utilisation d'instruments financiers de haute technicité soit divulguée et à ce qu'ils soient évalués à leur juste valeur.
4. Veiller à ce que les opérations inhabituelles survenues pendant l'année soient clairement comptabilisées.
5. S'assurer que la valeur des actifs monétaires (investissements, comptes débiteurs, etc.) corresponde à la valeur marchande courante.
6. Déterminer si les vérificateurs ont eu de la difficulté à obtenir des déclarations écrites.
7. Obtenir des explications sur les changements importants relatifs au bilan, aux tendances et aux relations importantes entre les éléments des états financiers.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

8. Examiner les écarts importants des états financiers par rapport au budget et aux années antérieures.
9. Évaluer la qualité des gains, c'est-à-dire si les gains réels correspondent aux plans.

***E. Rapport annuel, commentaires et analyse de la direction***

1. Examiner le rapport annuel avant son approbation par le conseil d'administration et veiller à ce qu'il représente bien la situation financière de la société et les résultats des opérations et à ce qu'il n'omette aucun fait substantiel nécessaire pour comprendre le rendement financier de la société.
2. Veiller à ce que les commentaires et l'analyse de la direction et les autres rapports de la direction accompagnant le rapport annuel soient complets, non fallacieux et compatibles avec les états financiers.
3. S'assurer que les vérificateurs externes ont examiné la section CAD et tenir compte de leurs opinions relativement à cette analyse.

***F. Divers***

1. Déterminer si le comité de vérification devrait examiner avec la direction et les vérificateurs externes d'autres états financiers publiés et des états financiers provisoires avant leur publication officielle, et prévoir comment procéder.
2. Étudier le rôle que doit jouer le comité dans le cadre de l'approbation du plan d'entreprise.
3. Étudier le rôle que doit jouer le comité dans le cadre de l'examen des sommaires du plan d'entreprise et des budgets approuvés qui doivent être présentés au Parlement.



## **Annexe 4 : Exemples des fonctions du comité de vérification au titre de la surveillance des pratiques de contrôle de gestion**

Les exemples de fonctions exécutées par les comités de vérification au titre de la surveillance des pratiques de contrôle de gestion sont regroupés sous deux sous-rubriques interreliées : « Gestion des risques » et « Fonctionnement des systèmes de contrôle ».

### **A. *Gestion des risques***

1. Examiner les changements internes et externes qui, de l'avis de la direction, influenceront sur la réalisation du plan stratégique.
2. Examiner les tendances passées et à venir qui auront une incidence importante sur la société.
3. Étudier comment la direction détermine et évalue les risques auxquels elle fait face.
4. Discuter avec la direction et les vérificateurs internes et externes des résultats des évaluations des risques.
5. Déterminer la pertinence des mesures qui sont prises, ou qui doivent être prises, pour faire face aux principaux risques relevés.

### **B. *Fonctionnement des systèmes de contrôle***

1. Demander à la direction de faire rapport de son évaluation de l'efficacité des systèmes et pratiques de contrôle de la société.
2. Déterminer, avec la direction et les vérificateurs (internes, externes et, le cas échéant, l'examineur spécial), si les contrôles comptables et financiers sont adéquats et efficaces, ce qui comprend le système de surveillance et de gestion des risques opérationnels et la conformité aux lois et aux règles d'éthique.
3. Déterminer si les contrôles internes de la direction, au chapitre des finances et des processus opérationnels, sont adéquats.
4. Évaluer les pratiques de la direction pour s'assurer que les opérations sont exécutées conformément aux autorisations accordées.
5. Évaluer comment la direction limite au personnel autorisé l'accès aux actifs.
6. Évaluer comment la structure de contrôle interne de la société empêche la production de rapports financiers frauduleux et les détournements de fonds.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

7. Demander des détails au sujet de toutes lettres de recommandations et autres rapports émanant des vérificateurs à l'intention de la direction.
8. Examiner, avec les vérificateurs, les principales questions sur lesquelles ont porté les discussions avec la direction et toutes autres difficultés survenues dans le cadre de la vérification.
9. Étudier les politiques et procédures pour l'examen régulier des dépenses et avantages des dirigeants, y compris l'utilisation des actifs de la société.

## **Annexe 5 : Description des vérifications**

La présente section résume les principales caractéristiques de chacun des trois types de vérification prévue pour la plupart des sociétés d'État.

### ***Vérification externe***

- La vérification externe est décrite comme une vérification législative : elle est prévue à l'article 132 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Elle comporte les principales caractéristiques de la vérification annuelle généralement reconnue pour les sociétés du secteur privé qui sont cotées en bourse, tout en prévoyant des responsabilités professionnelles supplémentaires précises :
  - dans la mesure où il les trouve utilisables, le vérificateur externe se fie aux résultats de la vérification interne;
  - il fait rapport sur l'exactitude des états financiers;
  - il détermine si les opérations observées ont été effectuées en conformité aux autorisations légales déterminées s'appliquant à la société;
  - il doit mentionner toute autre question qui entre dans le champ des travaux de vérification et qui, selon lui, devrait être portée à l'attention du Parlement.
- Le vérificateur général du Canada est le vérificateur externe désigné par la loi pour plusieurs sociétés d'État.

### ***Examen spécial***

- Les examens spéciaux sont régis par les articles 138 à 142 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, et ont lieu au moins une fois à tous les cinq ans. Les résultats des examens spéciaux sont habituellement présentés au conseil d'administration, mais ils peuvent également, dans certains cas, être présentés au ministre responsable de la société et au Parlement.
- L'examineur spécial doit soumettre le plan de l'examen au comité de vérification pour lui permettre d'en prendre connaissance.
- Dans la mesure où il les trouve utilisables, l'examineur spécial se fie aux résultats de la vérification interne.
- L'examineur spécial doit inclure dans son rapport un énoncé indiquant qu'il peut donner l'assurance raisonnable que les contrôles financiers et de gestion, les systèmes

d'information et les pratiques de gestion examinés ne présentent pas de lacunes graves en ce qui concerne :

- la protection et le contrôle des actifs;
  - la gestion économique et efficiente des ressources financières, humaines et matérielles;
  - la gestion efficace des opérations de la société.
- Dans la plupart des cas, l'examineur spécial est le vérificateur de la société d'État.

### ***Vérification interne***

- La vérification interne fait partie du système de contrôle interne de la direction et elle est prescrite au paragraphe 131(3) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par contraste avec le vérificateur externe et l'examineur spécial, le vérificateur interne est un membre de l'équipe de direction de la société.
- La vérification interne :
  - fournit de l'information et des évaluations à la direction;
  - évalue dans quelle mesure les contrôles financiers et de gestion, les systèmes d'information et les pratiques de gestion protègent et contrôlent les actifs de la société;
  - donne l'assurance raisonnable que les opérations de la société sont conformes aux lois, que ses ressources sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées de manière efficace.
- Le vérificateur externe et l'examineur spécial évaluent dans quelle mesure ils peuvent se fier au travail du vérificateur interne.

## **Annexe 6 : Exemples de l'information et des avis que peuvent fournir les vérificateurs**

Des exemples du genre d'information et d'avis que le comité de vérification pourrait demander aux vérificateurs de la société sont regroupés sous six rubriques interreliées : « Normes et conventions relatives à la loi et aux règles d'éthique », « Évaluation des risques », « Systèmes et pratiques de contrôle », « Processus relatifs aux rapports financiers », « Rapport annuel » et « Divers ».

### **A. Normes et conventions relatives à la loi et aux règles d'éthique**

1. Opinions sur les opérations observées qui ne sont pas conformes aux autorisations légales et autres opérations sous étude.
2. Opinions sur toute autre question que les vérificateurs ont soumise ou qu'ils envisagent sérieusement de soumettre à l'attention du conseil d'administration, du ministre responsable de la société ou du Parlement.
3. Opinions sur le caractère trop optimiste ou prudent des rapports financiers.
4. Opinions sur la pertinence des programmes et conventions de la société en matière de conformité aux lois et aux règles d'éthique.
5. Opinions sur les questions juridiques et réglementaires importantes qui peuvent influencer sur la conformité aux lois et sur la viabilité financière.
6. Opinions sur les opérations entre apparentés.

### **B. Évaluation des risques**

1. Opinions sur l'évaluation des risques et sur la manière dont la direction détermine, évalue, surveille et gère les risques.
2. Opinions sur le risque de fraude et les contrôles qui sont en place pour les empêcher.
3. Opinions sur les changements importants relatifs au bilan, aux tendances ou aux relations importantes entre les éléments des états financiers.

### **C. Systèmes et pratiques de contrôle**

1. Opinions sur la pertinence et l'efficacité des contrôles comptables et financiers, ce qui comprend le système de surveillance et de gestion des risques et la conformité aux lois et règles d'éthique.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

2. Opinions sur la manière dont les contrôles internes empêchent la production de rapports financiers frauduleux ou le détournement de fonds.
3. Opinions sur l'importance des réserves émises par le vérificateur dans toute lettre de recommandations et autres rapports adressés à la direction.
4. Opinions sur les procédures utilisées pour l'examen régulier des dépenses et avantages des dirigeants, ce qui comprend l'utilisation des actifs de la société.
5. Rapport de toute préoccupation liée aux observations faites par la direction au vérificateur externe (dans une lettre et autres rapports).

***D. Processus relatifs aux rapports financiers***

1. Opinions sur la qualité globale des rapports financiers et sur les grandes politiques et conventions comptables.
2. Opinions sur les risques de rapports financiers frauduleux.
3. Opinions sur l'effet des récentes déclarations comptables et réglementaires sur les états financiers.
4. Opinions sur les méthodes de la direction pour évaluer les comptes de régularisation, les réserves et autre passif estimatif substantiels, ce qui comprend le passif éventuel.
5. Opinions indépendantes sur les jugements et les estimations comptables d'importance faits par la direction.
6. Opinions sur les écarts des états financiers substantiels par rapport au budget et aux années antérieures.
7. Opinions sur la capacité professionnelle des responsables des rapports financiers.

***E. Rapport annuel***

1. Jugements informés concernant la fidélité et la clarté des états financiers, c'est-à-dire s'ils sont complets et exacts et s'ils respectent les délais.
2. Opinions sur les commentaires et l'analyse de la direction et autres rapports, y compris les états financiers.
3. Opinions sur les questions et pratiques importantes liées aux rapports financiers.

***F. Divers***

1. Rapports clairs et opportuns au sujet de toute préoccupation liée aux responsabilités professionnelles des vérificateurs.
2. Commentaires et suggestions sur la manière d'améliorer le fonctionnement du comité de vérification.

## **Annexe 7 : Exemples des activités du comité de vérification en ce qui a trait à la fiabilité du travail des vérificateurs**

Des exemples des moyens utilisés par le comité de vérification pour déterminer la fiabilité du travail des vérificateurs sont regroupés sous quatre rubriques interreliées : « Travail des vérificateurs », « Conditions de fiabilité des vérificateurs », « Surveillance des vérifications » et « Relations avec les vérificateurs ».

### **A. Travail des vérificateurs**

1. Apprendre à connaître les responsabilités et le travail de chacun des vérificateurs.
2. Confirmer auprès de chaque vérificateur que le comité de vérification, et non la direction, est le client principal.

### **B. Conditions de fiabilité des vérificateurs**

1. Confirmer l'indépendance du vérificateur externe et de l'examineur spécial.
2. Confirmer que les vérificateurs externes n'effectuent pas de travaux importants non liés à la vérification pour le compte de la société.
3. Déterminer si les membres des équipes de vérification externes peuvent devenir des employés seulement après une période de restriction (d'au moins un an, par exemple).
4. Réfléchir à la nécessité de changer tous les cinq ans de cabinet de vérificateurs, d'associé en vérification ou, dans le cas du vérificateur général, d'équipe de vérification afin que le vérificateur ait toujours un regard neuf.
5. Évaluer l'indépendance de la fonction de vérification interne.
6. Évaluer les qualifications du vérificateur interne, du vérificateur externe et de l'examineur spécial.

### **C. Surveillance des vérifications**

1. Déterminer si le coût estimatif des vérifications est réaliste et s'il permettra d'effectuer une vérification complète.
2. Confirmer auprès de chaque vérificateur qu'il a l'accès nécessaire aux dossiers et à la direction de la société.
3. Discuter de la portée prévue pour chaque vérification.



---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

4. Veiller à ce que la direction n'impose pas de restrictions indues aux vérificateurs.
5. Prendre connaissance de la lettre de déclaration de la direction à l'intention du vérificateur externe qu'il obtient normalement dans le cadre de son travail de vérification et demander à ce dernier s'il a eu des problèmes à l'obtenir.
6. Examiner les constatations des vérificateurs et leurs suggestions en vue d'apporter des améliorations.
7. Examiner la réponse de la direction à l'égard des constatations et recommandations des vérificateurs.
8. Surveiller si la direction donne suite aux constatations et recommandations des vérificateurs.
9. S'assurer que les rapports que les vérificateurs soumettent à la direction sont bien ceux qui sont remis au comité de vérification.

***D. Relations avec les vérificateurs***

1. Promouvoir l'objectivité et l'indépendance de la fonction de vérification interne.
2. Manifester un intérêt à l'égard de la portée et des constatations de la vérification interne.
3. Examiner et discuter des rapports et du travail de vérification interne.
4. Assurer la coordination du travail des vérificateurs internes et externes.
5. Inviter les vérificateurs internes et externes à faire part de leurs préoccupations, de leurs problèmes et des possibilités, tout au cours de l'année.
6. Solliciter des suggestions de la part de la direction et des vérificateurs sur la manière d'améliorer le fonctionnement du comité de vérification.
7. Enquêter sur les désaccords profonds entre les vérificateurs internes ou externes et la direction et en discuter.
8. Solliciter l'opinion du vérificateur externe concernant la compétence du personnel financier et comptable ainsi que des vérificateurs internes.
9. Rencontrer chacun des vérificateurs en privé, au moins une fois par année, pour évaluer l'efficacité de la direction.

## **Annexe 8 : Exemples d'éléments à inclure dans le mandat du comité de vérification**

### ***Le mandat***

Dans certaines sociétés, le mandat est énoncé dans une série de règlements administratifs.

En outre, le mandat régit les activités du comité de vérification et fait l'objet d'un examen annuel par le conseil d'administration.

Des exemples de sujets, de procédures et d'activités qui pourraient être inclus dans le mandat du comité de vérification suivent.

### ***Responsabilités***

1. Le comité de vérification aide le conseil d'administration à assumer ses responsabilités de surveillance au nom de la Couronne (à titre d'actionnaire), des bailleurs de fonds et autres, au chapitre des trois grandes responsabilités suivantes :
  - a) surveiller les normes d'intégrité et de comportement de la société;
  - b) surveiller les rapports sur l'information financière de la société;
  - c) surveiller les systèmes de contrôle interne de la société.

Le mandat précise explicitement quelles responsabilités sont déléguées au comité de vérification par le conseil d'administration.

2. Pour s'acquitter de chacune de ces responsabilités, le comité pourrait établir un ensemble de fonctions qu'il prévoit d'exécuter au cours de la prochaine année.

### ***Principes directeurs***

1. La direction est le principal responsable des normes d'intégrité et de comportement de la société, de ses rapports financiers et de ses systèmes de contrôle interne.
2. Les vérificateurs de la société sont des experts dans leur domaine et ont d'importantes responsabilités professionnelles.
3. Le comité de vérification comprend la nature du travail et les responsabilités des vérificateurs et ces derniers doivent lui rendre des comptes.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

4. Le comité indique clairement à la direction et aux vérificateurs qu'ils doivent rendre des comptes au conseil et au comité de vérification qui sont les représentants de la Couronne, qui est l'actionnaire de la société.
5. Le comité maintient une communication libre et franche avec les vérificateurs externes, les vérificateurs internes et la direction.
6. Le comité est habilité à enquêter sur toute question portée à son attention et doit avoir plein accès aux livres, dossiers, installations et employés de la société.
7. Sous réserve de l'approbation du conseil d'administration, le comité peut retenir les services d'un conseiller externe ou d'autres experts.
8. Afin de bien s'acquitter de ses responsabilités et d'être en mesure de s'adapter aux changements de conditions et de circonstances, le comité juge que ses politiques et ses procédures doivent demeurer souples.
9. Le comité accorde une grande importance à l'intégrité financière et encourage fortement l'adoption d'une culture d'entreprise en matière de rapports financiers de qualité, de saines pratiques de gestion des risques et de comportement éthique.

***Rapports au conseil***

1. Après chacune de ses réunions, le comité fait rapport au conseil d'administration relativement à ses activités.
2. Le comité fait rapport au conseil relativement au travail de chacun des vérificateurs.
3. Une fois par année, le comité soumet au conseil un rapport sur ses activités, constatations, conclusions et recommandations au chapitre des responsabilités qui lui sont attribuées par le conseil.
4. Le comité vérifie annuellement la pertinence de son mandat et formule des recommandations de changements au conseil d'administration pour approbation.

***Organisation***

1. Le conseil d'administration nomme le comité.
2. Le comité se compose d'au moins trois administrateurs et la majorité, à tout le moins, de ses membres sont indépendants de la direction et de la société.
3. Le mandat des membres du comité permet d'assurer la continuité au sein du comité et l'apport de perspectives nouvelles.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

4. Chaque membre possède des connaissances de base des questions financières ou acquerra de telles connaissances dans un délai raisonnable après sa nomination au comité.
5. Au moins un membre a des connaissances spécialisées en comptabilité ou connexes à la gestion financière.
6. Le vérificateur externe a le droit d'assister à toutes les réunions du comité de vérification et ce dernier peut demander au vérificateur d'y assister.
7. Le vérificateur externe et l'examineur spécial doivent rendre des comptes au conseil d'administration et au comité de vérification. Dans certains cas, l'examineur spécial peut aussi présenter ses constatations dans un rapport remis au ministre responsable de la société et déposé au Parlement.

***Pratiques et processus de travail***

1. Afin de mieux s'acquitter de ses responsabilités, le comité de vérification élabore un plan de travail en consultation avec les vérificateurs et la direction. Ce plan de travail répartit les fonctions précisées dans le mandat selon les réunions prévues du comité de vérification. Il mentionne la nature des informations et des assurances requises et précise qui doit les fournir.
2. Le comité tient des réunions distinctes avec les vérificateurs (internes, externes et l'examineur spécial), avec et sans la direction, pour discuter des résultats de leurs examens.
3. Le comité tient des réunions régulières (préciser le calendrier) et peut convoquer des réunions spéciales au besoin. Des réunions spéciales peuvent être convoquées à la demande d'un membre du comité, de la direction ou des vérificateurs.
4. Lors de chaque réunion, le comité a l'occasion de discuter des questions séparément avec la direction et avec les vérificateurs.

## **Annexe 9 : Exemples de services de soutien fournis au comité de vérification**

### ***But et nature des services de soutien***

- Les services de soutien visent à aider le comité de vérification et son président à planifier et à exécuter les tâches inscrites au plan de travail du comité et en faire rapport au conseil d'administration.
- La nature et la forme du soutien fourni au comité de vérification dépendent de ses besoins et peuvent prendre la forme de services administratifs de base et, notamment de l'aide pour planifier le travail du comité, déterminer les enjeux, préparer des rapports, effectuer des recherches sur des sujets précis ou assurer la liaison avec la direction.
- Certains comités font appel à un secrétaire général très qualifié et expérimenté. D'autres obtiennent des services de soutien administratif et d'autres services au besoin. Certains bénéficient, à temps partiel, du soutien d'une personne-ressource dévouée choisie parmi les gestionnaires ou les membres de l'équipe de vérification interne.

Des exemples du genre de soutien et d'aide qu'un comité de vérification peut recevoir afin d'accroître son efficacité suivent.

### ***Appui au président du comité de vérification***

#### *Fonctions générales :*

- La personne-ressource agit comme conseiller et soutien du président de la manière qui convient à celui-ci.
- Elle apprend à connaître le travail du conseil d'administration, ainsi que le travail du comité de vérification, son mandat, ses objectifs prévus et ses enjeux.
- Elle aide le président et le comité de vérification à formuler leur plan de travail annuel.
- Elle aide à déterminer les questions pertinentes pour le comité par l'entremise de discussions avec le président du comité, le secrétaire général, les cadres supérieurs concernés et les autres.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

- Elle aide le comité dans le cadre de l'examen officiel de son mandat, de l'examen mené par le comité de gouvernance d'entreprise (s'il y a lieu) et de l'approbation annuelle par le conseil.
- Elle aide à documenter le plan de travail et les progrès de sa mise en œuvre.
- Elle aide le comité à effectuer son auto-évaluation annuelle.

*Présentation à l'intention des nouveaux membres du comité :*

- Elle prépare une présentation à l'intention des nouveaux membres du comité, ce qui comprend :
  - le mandat du comité de vérification
  - les *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques*
  - les noms des membres du comité
  - les lois pertinentes régissant la société
  - les procès-verbaux des deux réunions précédentes du comité
  - le plan d'entreprise et les budgets approuvés
  - des documents d'information relativement à toute question que le comité étudie.
- Elle leur offre la possibilité d'une rencontre personnelle pour discuter de toutes questions.
- Elle organise des rencontres pour les nouveaux membres avec des membres déterminés de la direction et des représentants des vérificateurs.

*Réunions du comité de vérification :*

- En consultation avec le président du comité, elle prépare un ordre du jour provisoire pour chaque réunion.
- Elle prépare et rassemble les documents pour les réunions.
- Elle prépare une note informative expliquant les questions devant faire l'objet de discussions à la prochaine réunion.
- Elle prend des notes pendant les réunions.

---

**Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques**

- Elle prépare un résumé de la discussion immédiatement après la réunion, aux fins d'utilisation par le président du comité lors de la réunion subséquente du conseil d'administration.
- Elle prépare les procès-verbaux des réunions, aux fins d'étude par le président du comité.
- Elle assure les suivis, s'il y a lieu, en demandant l'information pertinente et en préparant les études, examens ou autres documents ultérieurs à l'intention du président.

***Liaison avec la haute direction***

- Avec le consentement du président du comité de vérification, elle informe la direction, en temps opportun, des questions, points de vue et préférences que le comité de vérification étudie.
- Elle demande aux cadres supérieurs de soumettre des avis concernant les questions traitées par le comité de vérification ou dont celui-ci devrait traiter.

***Liaison avec le secrétaire général***

Si le secrétaire général n'est pas responsable de la prestation au comité de vérification des services de soutien énumérés ci-dessus, il serait utile d'envisager d'assurer la liaison avec le secrétaire général comme suit :

- Avec le consentement du président du comité de vérification, la personne-ressource informe le secrétaire général du travail et des plans du comité de vérification, ainsi que des questions importantes, des annonces devant être faites et des rapports devant être soumis au conseil d'administration.
- Elle demande l'appui du secrétaire général pour se familiariser avec le travail du conseil.
- Elle sollicite l'appui du secrétaire général afin d'accéder aux autres membres de la haute direction.

## **Annexe 10 : Exemples des activités du comité de vérification**

Vous trouverez ci-dessous des exemples des activités du comité de vérification.

1. Vérifier périodiquement la pertinence de son mandat et présenter les modifications pour approbation au conseil d'administration.
2. S'assurer que la majorité, à tout le moins, des membres du comité sont indépendants et n'ont pas de relations avec la société qui pourraient influencer sur leur objectivité.
3. Évaluer les connaissances financières du comité et élaborer une approche pour améliorer ces connaissances, au besoin.
4. Veiller à ce que les nouveaux membres reçoivent une orientation pour bien comprendre le travail et les responsabilités du comité.
5. Veiller à ce que les membres reçoivent une formation d'appoint relativement aux normes et conventions courantes en matière de comptabilité, de vérification et de préparation de rapports financiers.
6. Préparer un plan de travail annuel et fixer l'ordre du jour pour chaque réunion du comité.
7. Présenter périodiquement au conseil d'administration un rapport sur les résultats des activités du comité et sur la façon dont ce dernier s'est acquitté de ses responsabilités.
8. Obtenir la confiance et la collaboration du premier dirigeant et du directeur des finances en ce qui a trait au travail du comité.
9. Évaluer annuellement le rendement du comité.



## Annexe 11 : Autres lectures choisies

Prière de noter que certains des liens ci-dessous correspondent aux sites Web d'organisations qui ne sont pas assujetties à la *Loi sur les langues officielles*. Par conséquent, les documents sont disponibles uniquement dans la langue dans laquelle ils ont été rédigés.

CANADA. BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. Annexe B, *Loi sur la gestion des finances publiques – Extrait de la partie X, 2000 – Rapport du vérificateur général du Canada*. Ottawa, 2000. [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00ab\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00ab_f.html)

CANADA. BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. Annexe D, *Rapport qui découle de la vérification du rapport du président du Conseil du Trésor au Parlement, 2000 – Rapport du vérificateur général du Canada*. Ottawa, 2000. [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu_f.html)

CANADA. BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. Chapitre 18, *La régie des sociétés d'État, 2000 – Rapport du vérificateur général du Canada*, Ottawa, 2000. [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu\\_f.html](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/00menu_f.html)

CANADA. BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU CANADA. *Manuel d'examen spécial des sociétés d'État*. Ottawa, 2000. [http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/99cam\\_f.html/\\$file/sepdff.pdf](http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/autres.nsf/html/99cam_f.html/$file/sepdff.pdf)

CANADA. KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE. *Shaping the Canadian Audit Committee Agenda*. [N.P.] 2002. <http://www.kpmg.ca/english/services/docs/assurance/CdnAuditweb.pdf>

CANADA. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*. Ottawa, 1996. [http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/cg/index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise/cg/index_f.asp)

COMITÉ MIXTE SUR LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE. *Au-delà de la conformité, la gouvernance, Rapport final*. Toronto, 2001. [http://www.cica.ca/multimedia/Download\\_Library/Research\\_Guidance/Risk\\_Management\\_Governance/Governance\\_Eng\\_Nov26.pdf](http://www.cica.ca/multimedia/Download_Library/Research_Guidance/Risk_Management_Governance/Governance_Eng_Nov26.pdf)

CONSEIL CANADIEN DES CHEFS D'ENTREPRISES. *Governance, Values and Competitiveness : A Commitment to leadership*. Ottawa, 2002. <http://ceocouncil.ca/English/Publications/reports/sep26-02.pdf>

GIBSON, DUNN & CRUTCHER, LLP. *After Enron: Issues for Boards and Audit Committees to Consider*. Los Angeles, 2002.

[http://www.gdclaw.com/fstore/documents/pubs/After\\_Enron.pdf](http://www.gdclaw.com/fstore/documents/pubs/After_Enron.pdf)

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. Chapitre 5751, *Communications avec les responsables de la surveillance du processus d'information financière, Manuel de l'ICCA-Certification*. Toronto, 2002.

INSTITUT CANADIEN DES COMPTABLES AGRÉÉS. Sabia, Maureen J, et James L.

Goodfellow. *Integrity in the Spotlight – Opportunities for Audit Committees*. Toronto, 2002.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. *The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and Current Proposals by NYSE, Amex and NASDAQ – Board and Audit Committee Roles in the Era of Corporate Reform: A White Paper*. [N.P.] 2003.

[http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork.nsf/docid/](http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork.nsf/docid/D0D7F79003C6D64485256CF30074D66C/$FILE/Final_SO_WP_2-BoardsAC.pdf)

[D0D7F79003C6D64485256CF30074D66C/\\$FILE/Final\\_SO\\_WP\\_2-BoardsAC.pdf](http://www.pwcglobal.com/Extweb/NewCoAtWork.nsf/docid/D0D7F79003C6D64485256CF30074D66C/$FILE/Final_SO_WP_2-BoardsAC.pdf)

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔT DU CANADA (SADC). *Normes des pratiques commerciales et financières saines*. [N.P.] 2001.

[http://www.sadc.ca/binf/FRE\\_Stand\\_Report .pdf](http://www.sadc.ca/binf/FRE_Stand_Report.pdf)

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. *Professional Practices Framework (The Standards for the Professional Practice of Internal Auditing)*. Altamonte Springs, Florida, 2002.

[www.theiia.org/iaa/bookstore.cfm?fuseaction=product\\_detail&order\\_num=455](http://www.theiia.org/iaa/bookstore.cfm?fuseaction=product_detail&order_num=455)

UNITED STATES. U.S. SENATE. PERMANENT SUBCOMMITTEE ON INVESTIGATIONS OF THE COMMITTEE ON GOVERNMENTAL AFFAIRS. *The Role of the Board of Directors in Enron's Collapse*. Washington: U.S. Government Printing Office, 2002.

[http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_senate_committee_prints&docid=f:80393.pdf)

[bin/getdoc.cgi?dbname=107\\_senate\\_committee\\_prints&docid=f:80393.pdf](http://frwebgate.access.gpo.gov/cgi-bin/getdoc.cgi?dbname=107_senate_committee_prints&docid=f:80393.pdf)

VERSCHOOR, CURTIS C. *Reflections on the Audit Committee's Role. Internal Auditor*. 59, 2 (April 2002), pp. 26–35.