

# Le rôle des comités d'audit face à l'évolution du monde

## Composer avec une économie plus prospère et les risques résiduels avec les comités d'audit

Par Timothy D. Prince

Alors qu'ils doivent continuer à composer avec la volatilité économique des dernières années, les chefs de la direction et les dirigeants d'entreprise canadiens ont revu leurs prévisions à la baisse et recentré leurs efforts en vue de relever les défis et de surmonter les obstacles à venir avec un niveau de confiance inébranlable dans les perspectives de croissance de leur organisation. Ils doivent toutefois composer avec les risques géopolitiques et les autres bouleversements qui entravent l'amélioration durable de l'agilité et de la résilience de leur organisation.

Les responsabilités des comités d'audit se sont considérablement multipliées ces dernières années, avec l'ajout de la supervision dans des domaines tels que la présentation de l'information relative aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG »), les talents, la cybersécurité et l'intelligence artificielle (« IA »), mais ce sont souvent leurs compétences et leurs rôles fondamentaux qui sont mis à contribution pour aider les organisations à tirer parti des nouvelles occasions et à se remettre des périodes difficiles. Il n'y a donc peut-être rien d'étonnant à ce que ces dirigeants affirment être de plus en plus sous pression pour assurer la prospérité à long terme de leur entreprise, comme en témoigne notre dernier sondage annuel sur les perspectives des chefs de la direction à l'échelle mondiale.

## La lumière au bout du tunnel

Après les perturbations des dernières années, l'économie mondiale se porte mieux et l'orientation des taux directeurs est plus claire. Les chaînes d'approvisionnement fonctionnent normalement, l'inflation mondiale ralentit, et de nombreuses grandes banques centrales sont entrées dans des cycles de baisses de taux ou ont fait part de leur intention de procéder à des baisses.



Alors que l'économie est plus forte et plus prévisible, mais que les risques géopolitiques persistent, les compétences traditionnelles des comités d'audit passeront au premier plan, car ils sont appelés à évaluer le caractère raisonnable des scénarios de risque et à aider à saisir les occasions de fusions et acquisitions et de projets d'investissement.

### Timothy D. Prince

Associé directeur canadien  
Clients et marchés



La Réserve fédérale américaine figure parmi ces banques, et comme les dépenses de consommation aux États-Unis sont le moteur de la croissance nord-américaine, les baisses des taux devraient continuer d'alimenter la croissance économique du continent. Les chiffres de l'emploi aux États-Unis sont également solides : il semble que le pays ait échappé à une récession et ait orchestré un atterrissage en douceur de l'économie, montrant peut-être la direction à suivre à d'autres pays.

De son côté, la Banque du Canada a également abaissé ses taux, ce qui pourrait s'avérer encore plus bénéfique pour la croissance économique du pays. Le Canada affiche le plus haut niveau d'endettement des consommateurs parmi les pays du G7, mais la majeure partie de la dette est constituée d'emprunts hypothécaires à taux fixe de cinq ans qui, jusqu'à présent, ont protégé de nombreux emprunteurs des taux plus élevés. <sup>[1]</sup> Comme bon nombre de ces hypothèques devront être renouvelées, les baisses de taux, conjuguées aux avantages habituels liés à la croissance résultant des coûts d'emprunt moins élevés, aideront à prévenir les augmentations substantielles des versements mensuels pour de nombreux emprunteurs actuels et la réduction des dépenses de consommation qui pourraient en résulter.

Comme nous le rappellent ces incidences potentielles, les comités d'audit doivent s'assurer que la direction s'appuie sur une analyse économique rigoureuse pour établir ses prévisions et ses estimations, et qu'elle fait appel à des experts externes au besoin. Par exemple, au-delà de l'effet direct des taux d'intérêt sur l'organisation, il est essentiel d'établir des estimations raisonnables des effets des taux d'intérêt sur les dépenses de consommation et la demande qui en découle pour les produits et services de l'organisation.

## Une émergence retardée, avec plus ou moins d'intensité

Les perspectives économiques favorables semblent démenties par la forte hausse du nombre d'insolvabilités d'entreprises canadiennes. <sup>[2]</sup> Toutefois, nous ne pensons pas que cela soit le reflet d'une faiblesse grandissante de la santé des entreprises canadiennes, mais plutôt le fait des entreprises les plus fragiles qui ont fini par être rattrapées.

À l'aube de la pandémie, le gouvernement a fourni à de nombreuses organisations diverses formes d'aide, ce qui a permis à certaines entreprises plus fragiles de survivre plus longtemps qu'elles n'auraient pu le faire en temps normal. Aujourd'hui, avec la suppression de ces aides, les obligations de remboursement et la hausse du coût de la dette, on observe, avec un décalage, des faillites dans ces organisations plus vulnérables. Les comités d'audit des organisations en difficulté devront s'assurer de communiquer en permanence avec la direction et, au besoin, ils pourraient devoir prendre la tête des discussions concernant la continuité de l'exploitation de l'organisation.

Même certaines entreprises parmi les plus solides ont éprouvé des difficultés au cours des dernières années. Les banques canadiennes se sont toutefois montrées patientes. Considérant qu'il s'agissait d'une situation temporaire, elles ont collaboré avec ces organisations et, dans bien des cas, ont prolongé l'allègement des clauses restrictives plutôt que de les amener à faire faillite, d'où l'importance de travailler de façon proactive avec son banquier pour traverser les périodes difficiles. Les comités d'audit devraient s'assurer que la direction communique régulièrement avec les banques et qu'elle comprend bien les clauses restrictives

[1] Statistique Canada, « De la recherche aux connaissances : Disparités en matière de richesse et d'endettement chez les ménages canadiens », 28 février 2024, De la recherche aux connaissances : Disparités en matière de richesse et d'endettement chez les ménages canadiens

[2] Bureau du surintendant des faillites, Statistiques sur l'insolvabilité au Canada — Août 2024, Gouvernement du Canada, 1<sup>er</sup> octobre 2024, Statistiques sur l'insolvabilité au Canada – Août 2024

## Questions que les comités d'audit devraient poser :

Disposons-nous d'une liste rigoureuse des risques économiques et géopolitiques les plus élevés, et cette liste a-t-elle été constituée par des experts externes?

Avons-nous mis en place des plans d'urgence à l'égard du risque existentiel le plus élevé pour l'organisation?

La direction a-t-elle une idée claire de nos clauses restrictives et de la façon dont celles-ci pourraient être affectées par des événements économiques ou géopolitiques défavorables?

Avons-nous mis en place un processus pour mettre à jour régulièrement les risques et leurs éventualités, et la communication d'information figure-t-elle à l'ordre du jour officiel du comité d'audit?

Sommes-nous prêts à étudier les possibilités de fusions et acquisitions à mesure que le contexte économique et géopolitique devient plus clair?

applicables à l'organisation et où celle-ci se situe en ce qui a trait au respect de ces clauses.

Dans le même temps, les entreprises les plus solides ont, à l'instar des sociétés de capital-risque et de capital-investissement, accumulé des montants records de liquidités. Compte tenu de l'amélioration de la conjoncture économique et de la baisse des coûts d'emprunt, une hausse des activités de fusions et acquisitions et des projets d'investissement est à prévoir au début de 2025. Les comités d'audit voudront s'assurer que la direction les tient au fait des initiatives de fusions et d'acquisitions prévues afin qu'ils puissent superviser l'évaluation de l'intégrité de l'information financière et des contrôles de l'entité visée, et aider à guider l'intégration des fonctions Finance à la suite d'une opération.

## Le risque géopolitique demeure élevé

Bien que le risque économique ait diminué, le risque géopolitique demeure quant à lui historiquement élevé. Cette année a également été remarquable d'un point de vue électoral dans le monde. En effet, de nombreux électeurs à l'échelle mondiale veulent du changement, ce qui peut avoir des répercussions à long terme, car le rapport de forces des dirigeants à travers le monde est un facteur d'incertitude dans les décisions futures en matière d'économie, de commerce et de sécurité.

Les comités d'audit voudront interroger la direction sur la façon dont elle surveille les risques géopolitiques et leurs effets potentiels sur l'organisation. La complexité de ces

questions et leurs répercussions économiques et commerciales font en sorte que l'expertise interne pourrait ne pas toujours être suffisante pour cette analyse; la direction et le comité d'audit pourraient donc envisager de faire appel à des experts externes au besoin.

## L'évaluation des risques doit évoluer

Les phénomènes géopolitiques ont forcé les organisations à revoir leur façon d'évaluer les risques. Comme il est impossible de tenir compte des risques à faible probabilité de réalisation et à incidence élevée à l'aide des prévisions financières traditionnelles, les organisations de premier plan se tournent vers l'analyse de scénarios. Elles déterminent les conséquences financières et opérationnelles d'événements potentiels et planifient les éventualités pour assurer la viabilité continue de l'organisation. Certaines vont au-delà de la planification et prennent des mesures anticipatives, comme la diversification des chaînes d'approvisionnement et l'obtention d'autres sources d'intrants essentiels.

Les comités d'audit voudront s'assurer que la direction démontre une compréhension approfondie de l'environnement de risque et qu'elle dispose d'un processus permettant de le réévaluer régulièrement. Ils devraient évaluer les scénarios de la direction en fonction de leur rigueur et de leur caractère raisonnable, et interroger les directeurs des fonctions Finance et Audit interne quant à leurs plans d'urgence en cas de perturbation majeure.

Les forces économiques et géopolitiques sont omniprésentes et changent continuellement l'environnement dans lequel les organisations exercent leurs activités. Les comités d'audit peuvent jouer un rôle clé en exerçant leur surveillance traditionnelle de la fonction Finance, particulièrement en ce qui a trait à la vérification du caractère raisonnable et de la rigueur des prévisions et des hypothèses.

## Contactez-nous

### **Timothy D. Prince**

Associé directeur canadien

Clients et marchés

KPMG au Canada

416-777-8883

[tprince@kpmg.ca](mailto:tprince@kpmg.ca)