

Défis et changements

Effondrement financier à l'échelle mondiale

Par *Brian Ferguson, CA*
Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance
Institut Canadien des Comptables Agréés
Vice-président exécutif et chef des services financiers, EnCana Corporation

Que vous soyez un investisseur, un emprunteur, un gestionnaire, un consommateur ou un administrateur, vous savez que les mois à venir s'annoncent incertains. Alan Greenspan, ancien président du conseil de la Réserve fédérale américaine, a récemment déclaré que nous étions au coeur d'un tsunami du crédit, comme il s'en produit un par siècle, et que personne n'aurait pu prédire l'éclatement du boom immobilier et la crise financière qui a suivi.

Pourtant, nombreux sont ceux qui se demandent si les économistes, les décideurs en entreprise et les administrateurs auraient dû être en mesure de prévoir l'effondrement des marchés financiers à l'échelle mondiale. Avec le recul, on peut se dire qu'on aurait peut-être dû porter attention à certains signes et qu'alors le résultat aurait été différent. Toutefois, je crois qu'à l'heure actuelle, il vaut mieux nous concentrer sur la façon dont nous pouvons empêcher la situation de se détériorer. Les sociétés doivent être prêtes tant pour les scénarios catastrophes que pour les occasions potentielles.

Pour aider les administrateurs à réfléchir à la situation, je recommande la lecture d'un Avis aux administrateurs écrit pour l'ICCA par Robert Adamson, LL.B., et Alan Willis, CA. Ce document comporte un bref exposé des conditions actuelles du marché et fait état des principales questions que les administrateurs devraient examiner pour mieux comprendre les risques auxquels sont exposées leurs entreprises ainsi que leurs propres obligations.

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser

Les entreprises du monde entier font face à une véritable «tempête parfaite» : gel des marchés du crédit, récession mondiale imminente, marchés boursiers ayant succombé à la panique et interventions des banques centrales et des autorités de réglementation. Il n'y a pas si longtemps, nombreux étaient ceux qui croyaient à une nouvelle résilience de l'économie mondiale, les pays émergents n'étant plus tributaires de la santé économique des États-Unis. Aujourd'hui, force est de constater que les économies du monde sont plus interconnectées et symbiotiques qu'on pouvait l'imaginer. En outre, les événements se bousculent à un tel rythme qu'il est presque impossible d'évaluer les conséquences de l'effondrement financier pour les jours à venir, sans parler des années à venir.

Les entreprises canadiennes ne sont pas à l'abri de cette agitation; elles font déjà face à des difficultés économiques exceptionnelles :

- volatilité de la monnaie;
- contraintes pesant sur la liquidité, le crédit et l'accès au financement par capitaux propres;
- réduction de la demande de notre plus important partenaire commercial;
- fluctuations des prix de l'énergie et d'autres ressources;
- modifications inévitables de la réglementation régissant le financement;
- économies nationales dont le système bancaire semble au bord du précipice.

Pourtant, en dépit de la négativité et du pessimisme que peuvent engendrer ces difficultés dans le milieu des affaires, il se pourrait que certaines sociétés tirent parti de la situation. Pour ce faire, il leur faut évaluer les opportunités par rapport aux risques importants et inconnus.

Que doivent faire les administrateurs en cette période d'incertitude et d'instabilité? Ils sont encouragés à poser des questions afin de savoir ce qui se passe et de s'assurer que les dirigeants de l'entreprise se préparent à ce qui s'en vient. Il ne s'agit pas de questions auxquelles on peut répondre immédiatement et facilement, mais de questions qui serviront à déterminer ce que les administrateurs savent, et ce qu'ils doivent savoir, à propos des éléments suivants :

- la conjoncture économique du Canada et des marchés où les produits et services de l'entreprise sont vendus;
- les contraintes actuelles et futures pesant sur la liquidité et la situation financière de l'entreprise, tant sur le marché financier des obligations que sur celui des actions;
- les possibilités d'échec de certaines opérations et leurs conséquences;
- l'incidence qu'auront vraisemblablement les événements sur la valeur du dollar canadien;
- l'incidence qu'aurait sur l'environnement réglementaire l'adoption de nouvelles règles visant les activités bancaires et de financement en réponse à cette crise;
- l'incidence qu'auront tous ces événements sur les consommateurs et les investisseurs qui, de par leurs réactions et leurs attitudes, influenceront sur l'issue de la crise;
- les mesures prises par l'entreprise pour relever ces défis.

Certains de ces enjeux sont des enjeux à court terme qui demandent une attention et une intervention immédiates. Prédire l'incidence à long terme de la crise actuelle pose toutefois un plus grand défi. L'Avis aux administrateurs traite à la fois des enjeux à court terme et à long terme, mais il met l'accent sur le long terme : les retombées prospectives et stratégiques auxquelles seront confrontées les entreprises et leurs dirigeants au cours des mois et des années à venir. Il présente une série de questions réparties en quatre catégories qui peuvent être soit adressées à la direction ou discutées par les administrateurs entre eux.

Incertitudes, risques et stratégie d'affaires

La stratégie d'affaires et l'appréciation des risques doivent être axées sur les conséquences possibles d'un large éventail de scénarios économiques actuels et prospectifs. Il faudrait envisager différents scénarios (même extrêmes), de même que la façon dont ils peuvent être intégrés dans une stratégie d'affaires à l'échelle de l'entreprise, stratégie portant aussi bien sur les risques que sur les opportunités.

Les administrateurs doivent se pencher sur les mesures prises par la direction en réponse aux incidences qu'a eu l'effondrement financier et économique mondial sur l'exploitation et la situation financière de l'entreprise :

- Quels sont les menaces les plus significatives pour l'entreprise?
- Jusqu'à maintenant, quelles incidences a eu l'effondrement financier et économique mondial sur l'exploitation et la situation financière de l'entreprise?
- Comment la stratégie d'affaires actuelle et les hypothèses de planification stratégique de l'entreprise sont-elles touchées par les événements et les changements récents?
- La direction a-t-elle évalué les conséquences de divers scénarios?
- Sur quoi s'est-elle fondée pour choisir le scénario le plus approprié aux fins des actions à court terme et de la planification à long terme?

Les administrateurs doivent aussi évaluer les implications des éléments suivants :

- *Les activités* : chiffre d'affaires et produits, coûts d'exploitation, stocks, intérêts, fonds de roulement.
- *Les projets d'investissement* : tant ceux en cours que ceux proposés ou ceux approuvés mais non encore commencés.
- *Les regroupements d'entreprises* : la stratégie de l'entreprise à cet égard doit-elle être réévaluée, ou l'entreprise est-elle maintenant davantage susceptible d'être la cible d'une offre publique d'achat hostile?
- *Les opportunités* : les perturbations actuelles du marché créent-elles des opportunités pour l'entreprise?

- *Le climat politique* : le climat politique a-t-il changé dans les régions du monde où l'entreprise a des activités, vend des produits ou dépend des chaînes d'approvisionnement?

Situation financière et liquidité

Les questions financières seront sans doute celles qui auront la première et la plus grande incidence sur de nombreuses entreprises canadiennes. L'examen des questions touchant la capacité financière de l'entité doit tenir compte de leur incidence sur la stratégie d'affaires.

Les contraintes liées à la liquidité, au resserrement du crédit et à l'accès au capital rendu plus difficile ou plus coûteux se répercuteront sur la situation financière de bon nombre d'entreprises et sont donc susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de ces dernières ou de compromettre le financement de certains projets. L'atténuation des effets de ces contraintes deviendra une priorité. Voici quelques questions à prendre en considération :

- À quel moment les facilités de crédit actuelles arrivent-elles à échéance?
- L'entreprise est-elle sensible aux fluctuations des cours de change?
- L'entreprise est-elle sensible aux changements de la réglementation susceptibles de découler de la crise financière?
- Comment les stratégies de financement de l'entreprise seront-elles touchées si les marchés boursiers continuent d'être instables et d'afficher des rendements négatifs, et s'il demeure difficile d'emprunter?
- Sommes-nous capables de respecter les conditions de la dette actuelle? Serons-nous capables de nous refinancer au besoin?
- Les actions de l'entreprise bénéficient-elles encore de la confiance des investisseurs?
- L'entreprise est-elle en mesure d'honorer ses obligations au titre du régime de retraite?
- Les stratégies de couverture et de gestion des risques de l'entreprise ont-elles entraîné des problèmes ou des conséquences non souhaitées?

Information et communication de l'information

Des changements significatifs sont peut-être également en voie d'être apportés au chapitre de l'information et de la communication de celle-ci. Les investisseurs et les consommateurs sont moins confiants à l'égard du fonctionnement du système financier, et pourraient aussi avoir perdu confiance dans les entreprises et douter de la transparence et de l'intégrité avec lesquelles elles mènent leurs activités.

Chaque entreprise doit se demander si son information financière, la communication de cette information et ses autres communications permettent de répondre adéquatement aux exigences des investisseurs, des autorités de réglementation, des consommateurs et des employés, afin de préserver ou de rétablir la confiance à son égard.

Compte tenu des faillites et sauvetages d'entreprises récents, il pourrait même être nécessaire de s'interroger sur l'hypothèse de la continuité de l'exploitation de l'entité, notion fondamentale en matière de comptabilité et d'information.

Les membres de conseils d'administration doivent veiller à ce que les informations communiquées relativement à la crise ne soient pas insuffisantes ni trompeuses. Quelles mesures prend-on pour communiquer avec les investisseurs, les banques et les actionnaires en cette période de perturbation?

Les questions de communication de l'information que les administrateurs doivent considérer, surtout dans le contexte du rapport de gestion, comprennent:

- l'effet de l'instabilité récente sur les résultats de l'entreprise;
- l'incidence des perturbations bancaires sur la gestion de la liquidité, le financement des activités et les projets d'investissement;

- l'incidence de l'incertitude significative sur les estimations comptables reflétées dans des postes des états financiers
- la révision des informations sur les risques communiquées dans les rapports de gestion de périodes antérieures.

Leadership et gouvernance

Enfin, les conseils devront tôt ou tard faire face à des questions de gouvernance importantes. Les pratiques de l'entreprise en la matière feront vraisemblablement l'objet d'une attention accrue, du fait que certains craignent que les pratiques de gouvernance actuelles aient pu aggraver une situation financière déjà mauvaise. À cet égard, le choix du chef de la direction et la sélection des membres du conseil et la composition de celui-ci, la rémunération des cadres, la gestion des risques, l'importance accordée à la création de valeur à long terme et l'activisme des actionnaires feront partie des nombreux enjeux de gouvernance dont on entendra parler dans le monde des affaires.

Les administrateurs devront se demander si le chef de la direction et le chef des finances actuels ont été choisis en fonction de qualités et compétences jugées appropriées pour la mise en œuvre d'une stratégie donnée dans des circonstances et selon des scénarios très différents de ceux que nous connaissons aujourd'hui. Ils devront aussi déterminer si la structure de rémunération des dirigeants doit être modifiée pour tenir compte de la conjoncture actuelle et des nouvelles attentes en matière de performance.

Les administrateurs devraient aussi se poser des questions comme celles-ci :

- Rétrospectivement, quels indices auraient pu nous permettre de réagir différemment?
- Quelles leçons pouvons-nous tirer de la situation actuelle et que pouvons-nous faire différemment à l'avenir pour mieux prévoir les crises des marchés et les crises financières, et pour mieux y réagir?

On peut joindre M. Ferguson et le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA à l'adresse rmgb@cica.ca.

Le présent article est reproduit avec l'autorisation de l'Institut des administrateurs de sociétés (www.icd.ca) et est tiré du numéro de décembre 2008 de sa publication intitulée Director.