

Avis aux administrateurs

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

Auteurs : Robert Adamson, LL.B., LL.M. et Alan Willis, CA

Introduction

Les entreprises du monde entier font face à une véritable « tempête parfaite » : gel des marchés du crédit, récession mondiale imminente, voire scénario plus sombre encore, marchés boursiers ayant succombé à la panique et interventions plus ou moins efficaces 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 capital;
- réduction de la demande de notre plus important partenaire commercial;
- fluctuations des prix de l'énergie et des ressources;
- modifications inévitables de la réglementation régissant le financement et le recours au levier financier;
- 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'instabilité? Pour éviter les pièges et comprendre les possibilités, 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, notamment sur les lignes de crédit et l'accès au capital;
- les possibilités d'échec de certaines opérations et leurs conséquences;
- l'incidence qu'auront les événements sur la valeur du dollar canadien;
- l'incidence qu'aurait l'adoption, en réponse à cette crise, de nouvelles règles visant les activités bancaires et de financement sur l'environnement réglementaire;
- l'incidence qu'auront vraisemblablement tous ces événements sur les consommateurs et les investisseurs, du Canada et d'ailleurs, qui, de par leurs réactions, influenceront sur les attitudes et l'issue de la crise et, en fin de compte, sur la création d'un meilleur environnement économique;
- les mesures prises et les plans établis par l'entreprise pour relever ces défis.

Certains de ces enjeux, notamment ceux touchant le financement, 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. Le présent 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 visant à susciter le dialogue. Toutes les questions ne

seront pas pertinentes pour toutes les entreprises. Bon nombre d'entre elles peuvent être adressées à la direction, tandis que d'autres sont des questions dont les administrateurs pourraient discuter entre eux. Elles se répartissent en quatre catégories :

- Incertitudes, risques et stratégie d'affaires
- Situation financière et liquidité
- Information et communication de l'information
- Leadership et gouvernance

A. 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 des scénarios 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.

1. Jusqu'à maintenant, quelles incidences a eu l'effondrement financier et économique mondial sur l'exploitation et la situation financière de l'entreprise?

Éléments à considérer : Comment notre stratégie d'affaires actuelle sera-t-elle touchée? Quels changements devons-nous apporter à nos hypothèses de planification stratégique antérieures? Quelles pourraient être les incidences sur les résultats financiers prévus antérieurement? Quelles informations ont été communiquées (et à quel moment) aux marchés financiers concernant ces incidences?

2. Quelles hypothèses la direction a-t-elle posées concernant la situation de l'économie et des marchés financiers lorsqu'elle a évalué les conséquences des incertitudes et des risques sur la stratégie d'affaires de l'entreprise? Sur quelle période ces hypothèses portent-elles?

Éléments à considérer : La direction a-t-elle évalué les conséquences de divers scénarios économiques pour différentes périodes avant de choisir un scénario en particulier? Sur quoi la direction s'est-elle fondée pour faire son choix? Dans quelle mesure avons-nous réussi par le passé à prédire l'évolution des conditions du marché?

3. Selon le scénario économique et les hypothèses choisis par la direction pour relever les défis à venir, quelles seront les conséquences à court terme (immédiates) et à long terme les plus importantes pour l'entreprise?

Considérer les conséquences pour :

- *les activités* : chiffre d'affaires et produits, coûts d'exploitation, stocks, intérêts, fonds de roulement;
- les projets d'investissement : en cours, préalablement approuvés mais non commencés, proposés mais non encore approuvés, etc.;
- *les regroupements d'entreprise* : notre stratégie à cet égard doit-elle être réévaluée pour tenir compte de la situation financière actuelle et des scénarios pour l'avenir? Devrions-nous envisager des acquisitions? L'entreprise est-elle susceptible d'être la cible d'une offre publique d'achat hostile?
- *les opportunités* : les perturbations actuelles du marché créent-elles des opportunités imprévues pour l'entreprise?
- *les stratégies de gestion des risques* : la volatilité exige-t-elle que nous reconsidérons le caractère approprié de stratégies comme celles portant sur les assurances et les opérations de couverture?

4. L'incertitude des marchés et l'avenir de l'économie auront-ils pour notre entreprise des effets sensiblement différents de ceux que subiront réellement ou vraisemblablement nos concurrents?

5. L'entreprise est-elle sensible aux risques et incertitudes politiques susceptibles d'être créés ou aggravés par la crise?

Éléments à considérer : Le climat politique a-t-il changé ou est-il susceptible de changer dans les régions du monde où nous avons des activités, vendons nos produits ou dépendons des chaînes d'approvisionnement? Quelle pourrait être la gravité des incidences de ces changements?

6. À la lumière des facteurs énoncés ci-dessus, quelles mesures la direction propose-t-elle de prendre à court terme?
7. Quelles sont les principales caractéristiques des stratégies d'affaires et de gestion des risques proposées pour la prochaine année et par la suite?

B. 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 beaucoup 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.

1. Quelle est l'incidence de l'effondrement des marchés sur la liquidité de l'entreprise (à court terme) et sur sa situation financière et sa stratégie à long terme? Les conséquences pourraient être nombreuses et interreliées.

Éléments à considérer :

- Dans quelle mesure l'entreprise est-elle sensible aux fluctuations ou à la dévaluation des cours de change, ainsi qu'aux fluctuations du dollar canadien?
- L'entreprise est-elle sensible aux changements de la réglementation susceptibles de découler de la crise financière, par exemple des changements qui auraient un effet sur la capacité des institutions financières de recourir au levier financier?
- 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, ou s'il devient difficile ou plus coûteux d'emprunter?
- Les actions de l'entreprise obtiennent-elles encore la confiance des investisseurs? Sommes-nous capables de respecter les conditions de la dette actuelle? Serons-nous capables de nous refinancer au besoin? Les cotes de crédit de l'entreprise ont-elles été touchées?
- L'entreprise est-elle en mesure d'honorer ses obligations au titre du régime de retraite? Quelle incidence ces obligations peuvent-elles avoir sur notre situation financière, nos activités, le financement de nos projets, etc.?
- Les stratégies de couverture et de gestion des risques de l'entreprise ont-elles entraîné des problèmes ou des conséquences non souhaitées?
- L'entreprise a-t-elle des placements dont elle devrait se défaire ou qu'elle devrait liquider pour renforcer sa situation financière?
- Y a-t-il des conséquences fiscales importantes associées aux mesures prises ou prévues, le cas échéant, pour faire face aux problèmes financiers?

C. 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 la transparence et 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 attentes des investisseurs, des autorités de réglementation, des consommateurs et des employés, pour ensuite préserver ou rétablir la confiance à son égard.

Il est même nécessaire de s'interroger sur la continuité de l'exploitation de l'entité — question qui risque d'attirer l'attention des investisseurs, compte tenu des effondrements et sauvetages récents, ainsi que des difficultés de fonctionnement et des contraintes financières auxquelles risquent d'être confrontées certaines entreprises.

Les membres de conseils d'administration doivent veiller à ce que les informations communiquées relativement à la crise ne soient pas insuffisantes ni trompeuses.

1. Quelles mesures prend-on pour communiquer avec les investisseurs, les banques et les actionnaires en cette période de perturbation? Les informations sont-elles communiquées de façon efficace et en temps utile?

2. Les rapports de gestion traitent-ils de façon efficace de sujets dont il était moins question dans les rapports de gestion précédents?

Éléments à considérer :

- L'effet de l'instabilité récente sur les résultats de l'entreprise, en faisant ressortir, si possible, les périodes de croissance des périodes de stagnation ou de déclin attribuables à l'évolution du marché.
- La stratégie adoptée pour faire face à la volatilité des marchés du crédit et de la consommation.
- 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 intégrées à des postes des états financiers.
- La révision des informations sur les risques communiquées dans les rapports de gestion de périodes antérieures.
- Les facteurs qui contribueront à un rétablissement ou à un redressement, ou bien, qui pourraient nuire à la capacité de l'entreprise de financer ses activités dans le cours normal des affaires et de poursuivre son exploitation.

3. L'information prospective contenue dans le rapport de gestion répond-elle de façon raisonnable aux besoins et attentes des investisseurs, tout en respectant les exigences réglementaires relatives à ce type d'information?

Le degré exceptionnel de volatilité et d'incertitude auquel sont confrontées les entreprises pose des défis particuliers sur le plan de la communication d'informations prospectives utiles.

D. 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.

1. Le chef de la direction et les autres membres de la direction sont-ils aptes à réagir efficacement aux conditions actuelles du marché et à la conjoncture actuelle?

Éléments à considérer : Le chef de la direction et le chef des finances actuels peuvent avoir été choisis pour leurs qualités de leader et parce qu'on les jugeait capables d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie dans des circonstances différentes et selon des scénarios différents de ceux dans lesquels l'entreprise se trouve aujourd'hui.

2. La structure de rémunération des dirigeants, y compris les objectifs de performance de l'entreprise et du chef de la direction qui s'y rattachent, doit-elle être modifiée pour tenir compte de la conjoncture actuelle et des nouvelles attentes en matière de performance?

3. Y aurait-il lieu de modifier la structure des comités du conseil, le mode de fonctionnement de celui-ci (p. ex. la fréquence des réunions, l'information fournie aux membres, l'attention accordée aux risques, à la tolérance au risque et au plan stratégique, etc.) ou d'autres aspects de la gouvernance pour renforcer le rôle de surveillance du conseil en cette période difficile?

4. Rétrospectivement, quels indices auraient pu nous permettre de prévoir les difficultés auxquelles l'entreprise est maintenant confrontée ou de réagir différemment?

Éléments à considérer : •Avons-nous reçu des informations qui auraient pu comporter des signaux d'alarme? Avons-nous ignoré ces signaux dans l'interprétation que nous avons faite de l'information?

5. Quelles leçons pouvons-nous tirer de la situation actuelle et que pouvons-nous faire différemment à l'avenir pour mieux prévoir les crises sur les marchés et les crises financières, et pour mieux y réagir?

Robert Adamson, LL.B., LL.M., est le directeur général du CIBC Centre for Corporate Governance and Risk Management de la Segal Graduate School of Business, où il est responsable de l'élaboration et de la gestion des programmes ainsi que de la recherche. Ses travaux portent sur la gouvernance au niveau international, sur la réglementation des sociétés, sur la régulation et sur la gestion des risques.

Alan Willis, CA, est un consultant indépendant et un auteur dans les domaines de l'évaluation de la performance, de l'information d'entreprise, du contrôle et de la gouvernance. Il s'intéresse plus particulièrement à la prise en compte, dans les systèmes et processus, des risques commerciaux, environnementaux et sociaux ainsi que des responsabilités de l'entreprise à leur égard.