

## **Pratiques exemplaires en matière de systèmes et contrôles financiers**

Mesdames et messieurs, bienvenue à TSX ESSOR, un appui essentiel pour le succès des sociétés canadiennes. Je suis Kevan Cowan, président de Marchés boursiers TSX.

De bons contrôles financiers aident les entreprises à maintenir leur intégrité financière. Ils inspirent confiance à la direction et aux actionnaires en ce qui a trait aux données déclarées et, comme dans tout domaine d'activités, ils doivent être adéquatement consignés, évalués, révisés, renforcés et mis régulièrement à l'essai.

Cette vidéo présente des pratiques exemplaires nécessaires au maintien de systèmes et de contrôles financiers solides.

### **Pourquoi est-il important d'établir des contrôles financiers? [AS]**

En tant que cabinet indépendant de comptables judiciaires, les états financiers sont pour nous le point de départ de notre processus de recherche et les contrôles financiers sont essentiels pour établir ou accepter ces états financiers. À mon avis, il est impossible d'avoir une entreprise solide sans de bons contrôles financiers. Il faut que vous y pensiez non seulement d'un point de vue interne pour bien évaluer le rendement, faire de bonnes prévisions et mieux gérer la trésorerie, mais aussi d'un point de vue externe pour améliorer l'opinion qu'ont de votre entreprise les intervenants et les investisseurs. Une grande transparence et une présentation claire amènent les investisseurs à investir d'emblée dans votre entreprise.

### **Comment s'appliquent les contrôles financiers aux entreprises de différentes tailles, à diverses étapes?**

Soyons honnêtes. Les entrepreneurs veulent créer des entreprises prospères, mais les entrepreneurs d'expérience connaissent la valeur des contrôles et systèmes financiers. Le concept de systèmes et de contrôles semble intimidant et n'est pas directement associé au succès de l'entreprise. Plutôt que de remettre la question au moment où l'entreprise sera grande ou prospère, on aura plus de chance de réussir si on adopte des contrôles et des systèmes financiers dès le départ.

Alors, quel niveau de contrôles et de systèmes financiers est approprié? La réponse dépend de l'étape à laquelle est rendue votre société, en démarrage, petite ou moyenne entreprise. Je suis donc d'avis qu'il n'y a pas de réponse universelle. Ainsi, une entreprise qui a atteint un stade où divers services assurent sa croissance et où des personnes sont responsables des processus standards pourrait adopter de tels systèmes et contrôles. Toutefois, une entreprise qui en est à ses débuts ne peut se le permettre. Dans ce

cas, un entrepreneur avisé devrait mettre en place des contrôles et systèmes financiers simples, mais pratiques, pour gérer les mouvements de trésorerie et les risques auxquels il fait face.

### **Quelles mesures simples peuvent prendre les propriétaires d'entreprises pour contrôler les finances?**

Les entreprises échouent habituellement par manque d'argent. Au démarrage, un entrepreneur se concentre sur la disponibilité d'une trésorerie suffisante pour mener ses activités. Donc, le contrôle des débours ainsi que des sources et des échéances des rentrées de fonds est, je crois, essentiel. Une façon d'y arriver est d'avoir un plan d'affaires qui contient des prévisions financières et de comparer régulièrement les résultats, à l'aide de rapports internes, aux prévisions dans le but d'ajuster constamment le plan d'affaires. Vous pouvez consulter votre comptable pour déterminer les meilleurs contrôles financiers pour votre entreprise.

Voici des exemples pratiques de contrôles financiers : examen par la direction des résultats de l'entreprise, séparation des fonctions de revenus et de dépenses, réception directe et examen régulier des relevés bancaires, limitation du pouvoir d'achat, entrées de fonds rapides et utilisation des modalités de paiement favorables.

### **Quels sont les principaux risques que les contrôles et systèmes financiers doivent prévenir?**

La réponse n'est pas la même pour toutes les entreprises. Chaque société fait face à divers risques, de sources internes et externes, qu'elle doit évaluer. Les contrôles doivent prévenir les principaux risques propres à l'entreprise et au secteur dans lequel elle évolue. Une croissance rapide et des contrôles opérationnels et financiers insuffisants caractérisent nombre d'entreprises en démarrage, pouvant mener à la fraude, à la perte de clients et même à un échec complet.

Les entreprises en démarrage négligent souvent les contrôles parce qu'elles ne savent pas comment aborder le risque lié à ces contrôles, qu'elles n'ont pas les ressources nécessaires ou qu'elles jugent d'autres questions plus importantes. Il y a de nombreux facteurs de risques en jeu. La plupart peuvent être classés dans trois catégories.

La première s'appelle risque de gestion. Par exemple, baser une grande partie de la rémunération des membres de la direction sur l'atteinte d'objectifs trop ambitieux sur le plan des résultats opérationnels ou de la situation financière. Un autre exemple pourrait être le choix de principes comptables pour les mauvaises raisons. La pression d'atteindre ce qui semble être des prévisions trop ambitieuses ou

irréalistes constitue un autre exemple. Et parfois, vous découvrez une relation bizarre entre la direction et l'auditeur actuel ou précédent.

La deuxième catégorie est celle des risques liés au secteur. Parfois, le niveau de concurrence est très élevé ou le marché est saturé, ce qui entraîne une baisse des marges. Vous pourriez constater des changements rapides dans votre secteur pouvant indûment mettre votre situation financière en danger.

La troisième est celle des risques associés aux caractéristiques opérationnelles et à la stabilité financière. Parfois, nous nous sentons obligés de nous procurer d'autres capitaux. Estimations de l'actif, du passif, des produits ou des charges laissant place à la subjectivité ou à l'incertitude qui pourraient perturber les finances de l'entité, comme le recouvrement des créances, le moment de la constatation des produits ou un report important des coûts. Ce pourrait être aussi une opération importante entre apparentés, à l'extérieur du cours normal des affaires, ou avec des entités apparentées non auditées ou auditées par un autre cabinet. Parfois, vous découvrez des opérations importantes ou inhabituelles très complexes vers la fin de l'exercice. Enfin, il y a les programmes incitatifs de vente ou de rentabilité particulièrement ambitieux. Ces risques peuvent donner lieu à des états financiers inexacts pour les mauvaises raisons.

### **Que peuvent faire les propriétaires d'entreprise pour simplifier les processus et se préparer à l'imprévu?**

Il faut vraiment en parler de manière générale puisque chaque entreprise est différente et a des processus différents. Un thème commun serait les budgets de trésorerie. Toutes les entreprises doivent avoir un bon budget de trésorerie qui informe le propriétaire des besoins financiers à court terme et des

Pour ce qui est des autres processus, il y a une méthode. Vous devez établir et décrire vos divers processus. Vous devez ensuite les analyser d'un œil critique. Ensuite, vous devez les repenser, si cela s'avère nécessaire. La prochaine étape serait d'aller vous procurer les ressources nécessaires pour mettre en place et maintenir ces processus. Puis, vous devez les mettre en œuvre et informer les personnes visées des changements apportés. De plus, vous devez les examiner régulièrement pour vous assurer qu'ils fonctionnent bien et qu'ils ne doivent pas être modifiés à nouveau.

### **Quelle est l'importance des contrôles financiers pour les investisseurs ou les intervenants?**

L'an dernier, nous avons fait un sondage auprès de 50 gestionnaires de portefeuille et analystes au Canada. Nous leur avons demandé comment ils utilisaient les états financiers. Surtout, comment ils utilisaient le rapport d'audit. Sans exception, ils ont dit qu'ils ne le regardaient même pas parce qu'ils se disent que le rapport d'audit est là, que s'il ne l'était pas, les états financiers ne pourraient pas être

présentés et l'entreprise ne serait pas inscrite. Et lorsqu'on leur a demandé s'ils tenaient compte des contrôles financiers ou des contrôles internes des entreprises, ils ont eu l'air estomaqué. Un certain nombre d'entre eux n'avaient pas réalisé que, dans son rapport, l'auditeur donne son opinion sur la qualité des contrôles internes.

Je dirais donc que les contrôles internes sont essentiels à la prise de décision d'un intervenant. Et j'aime associer des exemples aux concepts. Si on compare la comptabilité à une langue, les contrôles financiers en sont alors la grammaire et le rapport financier, le livre qui raconte ce qui se passe. Si le récit n'est pas clair parce que la grammaire est boiteuse, l'information ne sera pas bien comprise, sera mal interprétée, ce qui donnera lieu à de mauvaises décisions.

### **Que recherchent les intervenants en évaluant les contrôles financiers?**

Malheureusement, les documents financiers publiés ne contiennent rien de précis qui permet de comprendre ou d'évaluer les contrôles financiers. Les meilleures sources à consulter sont le rapport d'audit et le rapport sur les contrôles internes, que je recommande de lire. Le point de départ pour évaluer les contrôles financiers est de bien comprendre les risques de l'entreprise. En dressant une liste exhaustive des risques, il vous sera possible de trouver dans le rapport financier les renseignements que fournit l'entreprise à cet égard pour que vous vous sentiez plus à l'aise.

Je vous donne un exemple. Une entreprise qui a différents types de flux de rentrées utilise probablement différentes méthodes comptables pour chacun de ces flux. Donc, pour que vous puissiez interpréter le poste Produits, vous devez comprendre les flux de rentrées, la façon dont ils sont comptabilisés et leur incidence sur le rendement de l'entreprise.

Bref, ne voyez pas les contrôles financiers comme un centre de coûts. Voyez-les comme un investissement dans l'amélioration de votre transparence, de votre présentation financière, réduisant ainsi le coût du capital.

### **Quelles sont les plus importantes fonctions des rapports financiers?**

Au sens traditionnel, c'est un bon moyen de rendre des comptes aux intervenants externes, comme les banques et les prêteurs. Ils démontrent la maturité de l'entreprise et de la direction. Ce qui est intéressant, c'est que les PME peuvent utiliser les données financières pour faire des analyses très éloquentes. Par exemple, si l'augmentation des ventes ou du profit brut définit le succès d'une entreprise, il importe de surveiller ce ratio et de comparer le rendement réel aux prévisions.

Vous pouvez aller plus loin en comparant toutes les données financières disponibles aux ratios pertinents de votre secteur ou de votre région. Un autre aspect important des rapports financiers est qu'ils se prêtent à l'amélioration continue du plan d'affaires. Enfin, vous avez l'habitude de penser que les rapports financiers vous permettront de surveiller et de gérer le chiffre d'affaires. Mais nous savons tous que les entreprises sont prospères lorsqu'elles affichent des bénéfices. Je peux vous assurer que si vous surveillez régulièrement les résultats et les analyses, vous trouverez des moyens créatifs de gérer les coûts et la rentabilité.

### **Comment puis-je garantir l'impartialité et l'exactitude de mes pratiques d'établissement de rapports financiers?**

Premièrement, assurez-vous de produire régulièrement des rapports. Vous devez faire auditer vos rapports au moins à la fin de l'exercice et parfois chaque trimestre. Nommez un ou deux administrateurs indépendants au conseil pour y assurer une certaine impartialité. Je recommande de mettre régulièrement les contrôles à l'essai à l'interne. Assurez-vous que les qualifications et les compétences de vos auditeurs se reflètent positivement sur l'entreprise. Maintenez de solides contrôles internes et surveillez très attentivement votre entreprise.

Formez un comité responsable de la divulgation pour examiner vos états financiers trimestriels et annuels. Enfin, remettez à l'auditeur des renseignements exacts et à jour pour que les rapports représentent avec exactitude votre situation financière.