

# Le rapport de gestion – Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir





# Le rapport de gestion— Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

## **AVERTISSEMENT**

La présente publication, préparée par les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité.

CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

© 2014 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à [permissions@cpacanada.ca](mailto:permissions@cpacanada.ca).

# Table des matières

<b>Préface</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>3</b>
<b>PARTIE 1 : Introduction</b>	<b>7</b>
1.1 L'objectif du rapport de gestion	7
1.2 Les avantages de la communication d'informations dans le rapport de gestion	7
1.3 CPA Canada—Les lignes directrices sur le rapport de gestion	8
1.4 La structure du présent document	9
<b>PARTIE 2 : Les principes généraux de l'information</b>	<b>11</b>
2.1 Principe 1 : le point de vue de la direction	11
2.2 Principe 2 : l'interrelation avec les états financiers	12
2.3 Principe 3 : l'intégralité et l'importance relative	13
2.4 Principe 4 : l'orientation prospective	16
2.5 Principe 5 : la perspective stratégique	18
2.6 Principe 6 : l'utilité	18

<b>PARTIE 3 : Le cadre d'information</b>	<b>21</b>
3.1 Introduction	21
3.2 Le cœur de métier	22
3.3 Les objectifs et la stratégie	23
3.4 La capacité de produire des résultats—ressources, relations et risques	25
3.5 Les résultats et les perspectives	31
3.6 Les mesures et les indicateurs clés de performance	37
<b>PARTIE 4 : Le rapport de gestion et l'information continue</b>	<b>41</b>
4.1 Le rôle du rapport de gestion dans l'information continue	41
4.2 Le rapport de gestion intermédiaire	42
<b>PARTIE 5 : La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information</b>	<b>45</b>
5.1 Introduction	45
5.2 Les responsabilités de la direction	46
5.3 Les responsabilités du conseil d'administration	49
<b>Le mot de la fin</b>	<b>51</b>

# Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

## Préface

Il ne fait aucun doute que les états financiers ne suffisent pas à eux seuls à communiquer la performance globale des sociétés. Les cadres dirigeants, les conseils d'administration, les membres de comités d'audit, les investisseurs, les analystes, les prêteurs et les autres créanciers examinent maintenant un vaste éventail d'informations pour comprendre et évaluer la performance et les perspectives globales d'une organisation. Le rapport de gestion, notamment, est devenu un élément essentiel pour la communication de l'information financière. Compte tenu de son importance, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) ont établi des règles à suivre pour sa préparation dans le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*. De plus, un certain nombre d'Avis du personnel à propos de domaines particuliers peuvent être consultés sur les sites Web des diverses autorités en matière de valeurs mobilières, comme l'Avis 51-721 du personnel de la CVMO sur la divulgation de l'information prospective (OSC Staff Notice 51-721 *Forward-Looking Information Disclosure*), l'Avis 52-306 du personnel des ACVM (révisé) : *Mesures financières non conformes aux PCGR et autres mesures conformes aux PCGR* ou l'Avis 52-722 du personnel de la CVMO sur le rapport de l'examen du personnel des mesures financières non conformes aux PCGR et des autres mesures conformes aux PCGR (OSC Staff Notice 52-722 *Report on Staff's Review of Non-GAAP Financial Measures and Additional GAAP Measures*).

Quant à CPA Canada, elle publie *Le rapport de gestion—Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*, soulignant l'importance du rapport de gestion comme outil de communication de l'information financière. Il est à souhaiter que cette publication aide les cadres dirigeants et les conseils d'administration en mettant à leur disposition des principes et un cadre de référence sur lesquels ils pourront s'appuyer pour préparer et publier des rapports de gestion. Ces lignes directrices sont axées sur le rapport de gestion annexé à l'information annuelle et intermédiaire, mais devraient également constituer une ressource utile pour la préparation du rapport de gestion qui accompagne un premier appel public à l'épargne.

Ces lignes directrices, dont la première version a été publiée en novembre 2002 puis modifiée en 2004 et en 2009, ont subi d'autres révisions en 2014 pour tenir compte de l'évolution des lois, de la réglementation sur les valeurs mobilières et de l'environnement économique, du passage aux Normes internationales d'information financière et de l'amélioration continue des meilleures pratiques en matière de présentation du rapport de gestion. Bien que des progrès importants aient été réalisés depuis 2002, on peut constater, en examinant les rapports de gestion publiés, qu'il reste des améliorations à apporter.

CPA Canada a participé à la préparation du document *Le rapport de gestion—Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* par l'intermédiaire de son Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP). Le CCIP a pour mission de promouvoir l'évaluation et la communication de la performance organisationnelle. Il s'acquitte de sa mission en publiant des lignes directrices et des rapports de sensibilisation.

Dans le cadre du processus d'élaboration, un groupe de travail du CCIP a procédé à l'examen des lignes directrices, et le CCIP les a approuvées. Même si elles font état des points de vue du CCIP, ces lignes directrices ne font pas autorité et ne remplacent nullement les documents des autorités de réglementation en matière de valeurs mobilières. Il convient par ailleurs de noter qu'elles n'ont pas été examinées par les ACVM.

*Le rapport de gestion—Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* sera mis à jour régulièrement pour refléter les modifications législatives et réglementaires ainsi que l'évolution des meilleures pratiques en matière de présentation de l'information.

Juillet 2014



# Sommaire

La présente publication a été conçue pour permettre aux préparateurs et aux membres de la direction, du comité d'audit et du conseil d'administration de toute société ou autre entité de préparer, de présenter et de réviser un rapport de gestion qui soit utile, de manière à maximiser sa valeur pour les principaux utilisateurs des rapports financiers de la société, à savoir les investisseurs, les analystes, les prêteurs et les autres créanciers.

Les membres de la direction sont mieux placés que les tiers pour fournir de l'information sur une société aux marchés financiers. Le rapport de gestion peut s'avérer un outil puissant par lequel la direction peut faire savoir de quelle façon la société a créé de la valeur et comment elle prévoit continuer à le faire. Combiné aux états financiers, le rapport de gestion permet à la société de rendre compte de sa gestion efficace des ressources et de progresser vers l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elle a énoncés. Bien que le rapport de gestion fournisse aux utilisateurs des informations significatives qui leur sont essentielles sur la société, il importe d'être conscient des limites qui lui sont inhérentes : le rapport de gestion est préparé à un moment précis, et il ne contient pas nécessairement toutes les informations significatives sur la société. Il existe d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation qui contiennent des informations sur la société, comme la notice annuelle, la circulaire de sollicitation de procurations, les communiqués de presse et la déclaration de changement important.

Le rapport de gestion a pour objectif :

- de permettre aux lecteurs de voir la performance, la situation financière et les perspectives d'avenir de la société du point de vue de la direction;
- de fournir aux lecteurs des informations significatives qui ne sont pas nécessairement traitées de façon approfondie dans les états financiers;

- de constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers, en aidant les lecteurs à comprendre ce que ceux-ci indiquent et n'indiquent pas;
- de présenter les tendances clés et les risques cruciaux qui ont (ou pourraient avoir) une incidence sur les états financiers;
- de fournir une analyse de la qualité des bénéfices et des flux de trésorerie et de l'éventuelle variabilité des composantes des bénéfices et des flux de trésorerie.

En vue de l'atteinte de ces objectifs, la présente publication examine en détail les six principes généraux de présentation de l'information que devrait suivre toute personne qui prépare ou révise un rapport de gestion.

En outre, en vue d'aider les lecteurs et les préparateurs, cette publication fournit un cadre d'information et en décrit les cinq éléments clés :

- Le cœur de métier
- Les objectifs et la stratégie
- La capacité de produire des résultats—ressources, risques et relations
- Les résultats et les perspectives
- Les mesures et les indicateurs clés de performance

Le cadre d'information est présenté comme un outil d'information et non comme un modèle, les différentes sociétés ayant des besoins qui leur sont propres. Il revient à la direction de déterminer la meilleure façon de structurer et d'encadrer les informations communiquées dans le rapport de gestion.

En tant que pierre angulaire de l'information continue, le rapport de gestion devrait intégrer les informations essentielles aux lecteurs qui ont déjà été communiquées dans d'autres documents. Les rapports de gestion intermédiaires devraient consister en une mise à jour des informations sur la stratégie de l'entreprise, les mesures et les indicateurs clés de performance, les ressources, les risques, les relations et les perspectives, et ne pas répéter les informations déjà fournies dans le rapport de gestion annuel.

En ce qui a trait à la surveillance, la direction et le conseil d'administration doivent s'assurer qu'ils disposent de tous les systèmes, contrôles et processus requis pour apprécier si toutes les informations à fournir dans le rapport de gestion ont été recueillies, résumées et communiquées avec exactitude et célérité. Les lignes directrices préconisent en outre la communication des responsabilités respectives de la direction, du comité d'audit et du conseil d'administration quant à la production du rapport de gestion.

Il est crucial que les sociétés préparent leur rapport de gestion de manière à ce qu'il soit utile aux principaux lecteurs de leurs rapports financiers. La présente publication propose des principes et un cadre qui aideront les préparateurs ainsi que les membres de la direction, du comité d'audit et du conseil d'administration à préparer, à organiser et à réviser le rapport de gestion. Les préparateurs des rapports de gestion trouveront d'autres ressources à leur intention sur le site Web de CPA Canada, à l'adresse [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca).



## **PARTIE 1**

# Introduction

### **1.1 L'objectif du rapport de gestion**

L'objectif du rapport de gestion consiste à expliquer, du point de vue de la direction, la performance passée, la situation financière et les perspectives d'avenir de la société. Ce faisant, le rapport de gestion fournit aux investisseurs, aux analystes, aux prêteurs et aux autres créanciers des informations afin de les aider à prendre des décisions, notamment à l'égard de leurs investissements dans la société ou des prêts qu'ils lui octroient.

Le rapport de gestion se veut un complément des informations contenues dans les états financiers. Ensemble, ces deux documents forment la base de l'information financière.

Les sociétés devraient rédiger leur rapport de gestion en premier lieu à l'intention des investisseurs, analystes, prêteurs et autres créanciers actuels et éventuels, mais aussi prendre en compte le fait que d'autres pourraient s'y fier. Elles devraient y fournir des informations qui sont suffisantes pour répondre aux besoins des principaux utilisateurs et dont le mode de présentation et le style de rédaction favorisent la clarté et la simplicité.

### **1.2 Les avantages de la communication d'informations dans le rapport de gestion**

Les membres de la direction sont mieux placés que les tiers pour fournir de l'information utile sur une société aux marchés financiers. Le rapport de gestion peut s'avérer un outil puissant par lequel la direction peut faire savoir de

quelle façon la société a créé de la valeur et comment elle prévoit continuer à le faire. Mieux la société communique avec les utilisateurs, plus ils sont en mesure de comprendre son potentiel et ses perspectives.

Combiné aux états financiers, le rapport de gestion permet à la société de rendre compte de sa gestion efficace des ressources et, aussi, des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques qu'elle a énoncés.

Le rapport de gestion permet également de regrouper dans un document unique les informations importantes sur la société dont les investisseurs ont besoin. En plus de constituer une excellente source d'information pour les investisseurs, il peut s'avérer un guide utile pour les parties prenantes nouvelles ou éventuelles et les autres parties qui s'intéressent à la performance et aux perspectives d'avenir de la société.

Les processus internes, les systèmes et la discipline nécessaires à la préparation d'un rapport de gestion efficace peuvent également apporter des avantages considérables aux sociétés en leur permettant de mieux orienter la gestion de l'organisation et de mieux connaître les mesures et les indicateurs clés de performance, en favorisant la reddition de comptes et les contrôles et en facilitant les analyses comparatives de la performance.

### 1.3 CPA Canada—Les lignes directrices sur le rapport de gestion

Les présentes lignes directrices ont été conçues pour permettre aux membres de la direction, des comités d'audit et du conseil d'administration de toute société de préparer, de présenter et de réviser le rapport de gestion de façon à ce qu'il soit le plus utile possible pour les lecteurs.

Le présent document fournit des principes ainsi qu'un cadre de référence pour aider les préparateurs à déterminer et à organiser les informations à communiquer dans le rapport de gestion. Le cadre propose une structure pour la préparation d'un document d'information factuel permettant aux lecteurs de voir l'émetteur « du point de vue de la direction ».

L'examen du rapport de gestion par le comité d'audit<sup>1</sup>, son approbation par le conseil d'administration<sup>2</sup> ainsi que l'attestation du chef de la direction et du chef des finances constituent des aspects importants de la gouvernance

<sup>1</sup> *Règlement 52-110 sur le comité d'audit.*

<sup>2</sup> *Règlement 51-102* : le conseil d'administration doit approuver les états financiers et les rapports de gestion annuels et intermédiaires. Toutefois, il peut déléguer à son comité d'audit l'approbation des états financiers et du rapport de gestion intermédiaires.

d'entreprise. Les présentes lignes directrices tiennent compte de l'importance de cette responsabilité et préconisent la communication, dans le rapport de gestion, du rôle que jouent respectivement le comité d'audit, le conseil d'administration ainsi que le chef de la direction et le chef des finances relativement au rapport de gestion.

Le cadre d'information du rapport de gestion reconnaît que les sociétés peuvent avoir des obligations différentes en matière d'informations à communiquer. Par exemple, ces besoins peuvent varier en raison d'exigences propres au secteur d'activité ou, encore, de la complexité ou de la diversité des activités. En conséquence, le présent document ne fournit pas de liste de contrôle ou de modèle standardisé pour l'établissement des informations à communiquer dans le rapport de gestion.

De nombreuses parties du document peuvent être adaptées pour une utilisation par les sociétés ouvertes et les organismes sans but lucratif afin qu'ils puissent communiquer efficacement des informations sur leur performance passée et leurs perspectives d'avenir.

On trouvera d'autres documents destinés à aider les préparateurs de rapports de gestion sur le site Web de CPA Canada à l'adresse [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca).

## 1.4 La structure du présent document

Le reste du document est structuré de la façon suivante :

- la partie 2 énonce les principes généraux de l'information;
- la partie 3 décrit le cadre proposé pour l'organisation, la préparation et la communication des informations à fournir;
- la partie 4 traite du rapport de gestion dans le contexte de l'information continue;
- la partie 5 fournit des indications pour assurer la fiabilité et l'actualité des informations fournies dans le rapport de gestion.

Les troisième, quatrième et cinquième parties comportent des pratiques recommandées.





## PARTIE 2

# Les principes généraux de l'information

## 2.1 Principe 1 : le point de vue de la direction

Le rapport de gestion d'une société devrait communiquer des informations qui permettent aux lecteurs de voir l'entité du point de vue de la direction.

Ce principe est conforme à l'esprit de la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières, qui indique ce qui suit : « Le rapport de gestion explique du point de vue de la direction les résultats que la société a obtenus au cours de la période visée par les états financiers ainsi que sa situation financière et ses perspectives d'avenir<sup>3</sup>. » Le concept du « point de vue de la direction » revêt une importance fondamentale dans la préparation du rapport de gestion.

Ce principe suppose la communication des éléments appropriés de l'information utilisée par la direction pour les besoins internes et reconnaît la nécessité de faire correspondre l'information externe et l'information interne. L'information utilisée aux fins de la gestion de la société, y compris celle sur laquelle reposent les communications adressées au conseil d'administration, est précisément l'information dont les investisseurs ont besoin pour voir la société du point de vue de la direction.

Pour déterminer la nature et l'étendue de l'information interne à communiquer, les sociétés doivent trouver un équilibre entre l'avantage de la communication et les demandes conflictuelles, tout en tenant compte des obligations d'information que leur imposent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières.

<sup>3</sup> Annexe 51-102A1 *Rapport de gestion*.

D'une part, comme il a déjà été indiqué, mieux une société communique avec les lecteurs, plus ils sont en mesure de comprendre son potentiel et ses perspectives. D'autre part, les sociétés sont réticentes à communiquer des informations confidentielles ou commercialement sensibles qui pourraient servir à leurs concurrents ou avoir une incidence sur la clientèle.

Bien que le principe exige que les informations reflètent le point de vue de la direction, le rapport de gestion de tout émetteur assujéti est soumis à l'examen du conseil d'administration ou du comité d'audit, qui s'assureront qu'il est complet et nuancé.

## 2.2 Principe 2 : l'interrelation avec les états financiers

Le rapport de gestion devrait constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers.

Le rapport de gestion et les états financiers sont tous deux utiles à la compréhension de la performance financière d'une société. Le principe ci-dessus réitère ce que dit la réglementation sur les valeurs mobilières, à savoir que « [le rapport de gestion] complète les états financiers sans en faire partie<sup>4</sup> ». Le rapport de gestion constitue un supplément des états financiers, en ce qu'il fournit une analyse de l'information qu'ils contiennent sur la situation et la performance financières; il constitue un complément des états financiers, en ce qu'il présente des informations situationnelles et prospectives qui ne se trouvent pas dans ces derniers.

En tant que supplément des états financiers, le rapport de gestion devrait :

- 1) expliquer les conditions et événements qui sous-tendent les résultats reflétés dans les états financiers; 2) aider à comprendre en quoi les conditions et événements passés peuvent entraîner des conséquences financières futures.

En tant que complément des états financiers, le rapport de gestion devrait fournir des informations quantitatives et qualitatives utiles au sujet de l'entreprise et de sa performance, qui ne sont pas fournies dans les états financiers, mais qui présentent un intérêt pour l'évaluation des résultats passés et des perspectives d'avenir de la société.

Il convient également de noter que les autorités de réglementation en valeurs mobilières exigent que les attestations du chef de la direction et du chef des finances contiennent une déclaration selon laquelle les documents annuels et

4 Annexe 51-102A1 *Rapport de gestion*.

intermédiaires déposés ne contiennent « aucune information fausse ou trompeuse » et « donnent, à tous les égards importants, une image fidèle » de la situation financière de l'émetteur, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie. Cette déclaration ne fait pas mention des IFRS.

Le rapport de gestion doit être un document autonome qui constitue à la fois un complément et un supplément des états financiers. Il doit pouvoir être lu seul, et rien de ce qu'il contient ne doit exiger du lecteur qu'il consulte d'autres documents. Il faut s'assurer que le rapport de gestion est en étroite corrélation avec les états financiers, mais il est important de noter que les renvois ne sont pas envisageables.

Conformément à leur programme d'examen de l'information continue, les ACVM passent périodiquement en revue divers aspects des obligations d'information externes, y compris le rapport de gestion. Les résultats des examens entrepris au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2014 sont résumés dans l'*Avis 51-341 du personnel des ACVM*.

## 2.3 Principe 3 : l'intégralité et l'importance relative

Le rapport de gestion devrait être complet et nuancé, donner une image fidèle de la réalité ainsi que présenter l'information qui est significative par rapport aux besoins des utilisateurs en matière de prise de décision.

Un rapport de gestion devrait représenter fidèlement ce qu'il est censé représenter. Il doit être objectif, ne pas être rédigé avec un ton promotionnel, et éviter l'exagération. Il est en effet crucial pour la crédibilité de la direction que le rapport de gestion fournisse des informations nuancées, qu'il soit exempt de parti pris intentionnel ou systémique et qu'il communique franchement les mauvaises nouvelles autant que les bonnes, pour éviter de susciter des attentes trop optimistes ou pessimistes. Le rapport de gestion devrait être transparent et traiter de l'ensemble des possibilités et des résultats potentiels.

L'intégralité exige que la direction détermine, traite et communique les informations quantitatives et qualitatives nécessaires pour permettre aux utilisateurs de comprendre et d'évaluer la stratégie, les activités, les résultats, la situation financière, les risques et les perspectives de la société. Cela comprend les informations sur les arrangements hors bilan, tels que des obligations aux termes de contrats de garantie, des droits conservés ou éventuels sur des actifs cédés à une entité non consolidée, des obligations aux termes de certains dérivés, ou des obligations aux termes de droits variables significatifs

dans une entité non consolidée qui fournit à la société du financement, du soutien au crédit, un concours de trésorerie ou une protection contre les risques de marché ou lui offre des services de location, de couverture ou des activités de recherche et développement<sup>5</sup>.

La fourniture d'informations complètes et nuancées consiste notamment à communiquer les informations qui sont significatives par rapport aux besoins des lecteurs du rapport de gestion en matière de prise de décision. Comme l'énonce la section précédente, les attestations du chef de la direction et du chef des finances doivent contenir une déclaration—sans mention des IFRS—selon laquelle les documents annuels et intermédiaires déposés ne contiennent « aucune information fausse ou trompeuse » et « donnent, à tous les égards importants, une image fidèle » de la situation financière de l'émetteur, ainsi que de sa performance financière et de ses flux de trésorerie.

Pour que les lecteurs puissent voir la société du point de vue de la direction, toutes les informations pertinentes devraient être communiquées dans le rapport de gestion. La direction peut envisager et choisir de présenter dans le rapport de gestion certaines informations qui sont déjà présentées dans d'autres documents, comme la notice annuelle, le site Web, les communiqués de presse, la déclaration de changement important, la circulaire de sollicitation de procurations, la déclaration de rémunération de la haute direction ou la déclaration d'acquisition d'entreprise.

Le rapport de gestion devrait être exempt d'erreurs ou d'omissions significatives. Une information est probablement significative si son omission ou son inexactitude risque d'influencer ou de modifier la décision d'un investisseur raisonnable d'investir ou de conserver son investissement dans la société. La détermination du caractère significatif de l'information par la direction s'applique non seulement aux informations fournies dans les états financiers, mais également à toutes les informations communiquées dans le rapport de gestion, qu'elles soient qualitatives ou quantitatives, prospectives ou historiques. Des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui ne sont pas nécessairement significatifs individuellement peuvent le devenir lorsqu'ils sont considérés dans un contexte plus large ou à la lumière des perspectives futures de la société. À l'opposé, des éléments qui semblent significatifs lorsqu'ils sont considérés isolément peuvent se révéler non significatifs dans un contexte plus large. L'appréciation de l'importance relative devrait toujours se faire en tenant compte de tous les aspects

5 Annexe 51-102A1 *Rapport de gestion*.

de la situation d'ensemble et de la pertinence par rapport aux perspectives futures. La direction devrait éviter d'obscurcir les informations significatives par la communication non essentielle d'informations qui ne sont pas significatives.

S'il s'écoule un certain délai entre la date du rapport de gestion et sa publication, la direction devrait s'assurer que le contenu du rapport est encore, au moment de la publication, complet dans tous ses aspects significatifs, fidèle à la réalité et nuancé. Si un événement survient après la date de clôture, mais avant la publication du rapport de gestion, la direction doit déterminer si l'événement est ou non un événement postérieur donnant lieu à ajustement. « Événement postérieur donnant lieu à ajustement » s'entend d'un événement qui contribue à confirmer des situations qui existaient à la fin de la période de présentation de l'information financière. Par exemple, le règlement d'un litige au titre d'événements survenus avant la fin de la période de présentation de l'information financière est considéré comme un événement postérieur donnant lieu à ajustement. On ajuste les états financiers et le rapport de gestion connexe pour tenir compte de ce genre d'événements. À l'opposé, un événement postérieur ne donnant pas lieu à ajustement fait référence à des conditions qui sont apparues après la fin de la période de présentation de l'information financière. Par exemple, le déclenchement d'une poursuite importante contre la société par suite d'événements survenus après la période de présentation de l'information financière est considéré comme un événement postérieur ne donnant pas lieu à ajustement. Dans ce cas, des informations doivent être fournies dans les états financiers et le rapport de gestion sur les événements postérieurs significatifs ne donnant pas lieu à ajustement.

Les changements que l'environnement économique et les risques y afférents connaissent après la fin de la période de présentation de l'information financière, mais avant la publication du rapport de gestion représentent un autre aspect qu'il faut prendre en considération de façon plus générale. Ces changements n'entraîneront pas nécessairement l'ajustement des états financiers; cependant, compte tenu de leur incidence sur la société, le contenu du rapport de gestion pourrait ne plus être considéré comme nuancé et comme donnant une image fidèle de la réalité à la date de sa publication. La direction devrait réviser le rapport de gestion avant sa publication pour s'assurer qu'il demeure nuancé et qu'il donne toujours une image fidèle de la réalité.

## 2.4 Principe 4 : l'orientation prospective

Une orientation prospective est fondamentale pour que le rapport de gestion soit utile.

Une orientation prospective exige que le rapport de gestion explique les événements, les décisions, les circonstances et la performance passés dans l'optique de déterminer s'il est raisonnablement probable qu'ils soient une indication des perspectives d'avenir ou qu'ils aient une incidence significative sur celles-ci. Elle exige en outre que le rapport décrive la stratégie de la direction ainsi que les événements, décisions, circonstances, opportunités et risques futurs qui, de l'avis de la direction, auront probablement une incidence significative sur les perspectives d'avenir.

L'information prospective constitue un élément important de l'orientation prospective. Les autorités en valeurs mobilières font une définition assez large de l'information prospective, à savoir : « toute information sur un événement, une situation ou une performance financière possibles établie sur le fondement d'hypothèses concernant les conditions économiques et les lignes de conduite futures, notamment l'information financière prospective présentée à titre de prévision ou de projection sur la performance financière future, la situation financière future ou les flux de trésorerie futurs<sup>6</sup> ».

La réglementation des ACVM exige qu'une société analyse les tendances, risques ou incertitudes connus dont on peut raisonnablement penser qu'ils auront dorénavant une incidence sur la société, mais n'exige pas la présentation d'informations prospectives. Néanmoins, bon nombre de sociétés présentent divers types d'informations prospectives, car les principaux utilisateurs, tels que les investisseurs, les analystes et les prêteurs, jugent ces informations utiles. Il convient de noter que lorsque des informations prospectives sont présentées, elles doivent respecter plusieurs exigences des ACVM<sup>7</sup>. Il convient également de noter que les déclarations prospectives peuvent être considérées comme trompeuses si elles sont trop optimistes ou si elles manquent d'objectivité.

<sup>6</sup> Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue.

<sup>7</sup> Les exigences des ACVM concernant l'information prospective sont énoncées aux parties 4A et 4B de même qu'à l'article 5.8 de la partie 5 du Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue.

On ne peut fournir une information prospective que si l'on a un fondement valable pour l'établir. Pour porter une appréciation à cet égard, les préparateurs devraient tenir compte du caractère raisonnable des hypothèses qui sous-tendent l'information prospective et du processus suivi aux fins de l'établissement et de la révision de l'information prospective<sup>8</sup>. Ils devraient présenter les facteurs significatifs pertinents et les hypothèses retenues, y compris, par exemple, leur source, le lien entre ces hypothèses et l'expérience passée réelle de la société et/ou de son secteur d'activité et les modifications qu'il faut apporter aux activités de l'entreprise pour que les hypothèses débouchent sur l'expérience réelle. Habituellement, un fondement valable pour l'établissement de l'information prospective est plus susceptible d'exister lorsqu'il s'agit des activités actuelles de la société plutôt que d'une activité nouvelle, par exemple la vente d'une nouvelle gamme de produits.

Lorsque l'information prospective prend la forme d'informations financières quantifiées, celles-ci devraient se limiter à un intervalle pour lequel elles peuvent faire l'objet d'estimations raisonnables et elles devraient reposer sur des hypothèses raisonnables dans les circonstances. Pour brosser un portrait complet, la direction doit fournir des explications si la société présente un écart supérieur ou inférieur par rapport aux informations financières prospectives (IFP) ou aux perspectives financières précédemment communiquées<sup>9</sup>.

Le processus de contrôle diligent suivi relativement à la publication d'informations prospectives doit également être pris en compte. Ce processus comprend, par exemple, la consultation des membres de la haute direction au sujet des hypothèses et des facteurs de risque, les contrôles relatifs à l'exhaustivité et à l'exactitude de la collecte des informations et des calculs effectués, ainsi que la procédure d'approbation de la communication des informations. Les membres du comité d'audit et du conseil d'administration devraient envisager d'examiner pour approbation les informations prospectives initialement présentées, de poser à la direction des questions sur les hypothèses qu'elle a utilisées pour élaborer ces informations, de déterminer si des mises à jour sont nécessaires et d'approuver les cibles avant leur communication publique.

8 *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue.*

9 « Perspectives financières » s'entend des informations financières prospectives qui ne sont pas présentées sous la même forme que les états financiers historiques. Parmi les exemples de perspectives financières figurent notamment le résultat par action prévisionnel, les indications sur les résultats ou les frais de recherche et développement. Les IFP, à l'inverse, sont présentées sous la même forme que les états financiers historiques.

## 2.5 Principe 5 : la perspective stratégique

Le rapport de gestion doit expliquer la stratégie adoptée par la direction afin d'atteindre les objectifs à court terme et à long terme.

Le rapport de gestion devrait communiquer les informations qu'un investisseur raisonnable voudrait connaître pour prendre une décision d'investissement dans l'optique d'une création de valeur avec le temps. Il s'agit de faire la synthèse des informations quantitatives et des informations qualitatives de façon à communiquer la stratégie de création de valeur au profit des investisseurs au fil du temps. Pour aider les investisseurs à comprendre l'orientation stratégique de la société, la direction devrait songer à communiquer ses stratégies et les objectifs qui s'y rattachent, ainsi qu'à indiquer les ressources dont elle dispose ou qu'elle doit se procurer pour favoriser la mise en œuvre de ses plans d'action. Le rapport de gestion devrait analyser la performance en fonction de jalons montrant les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs à long terme.

La nature du secteur d'activité aura une incidence sur la détermination, par la direction, d'un horizon à long terme approprié pour le rapport de gestion. Pour déterminer l'intervalle de temps à considérer, il faut aussi tenir compte des horizons temporels des investisseurs dont les intérêts dans la société sont à plus long terme.

## 2.6 Principe 6 : l'utilité

Pour être utile, le rapport de gestion devrait être compréhensible, pertinent, comparable, vérifiable et opportun.

### Compréhensible

La direction devrait formuler ses commentaires de façon claire, concise et directe :

- en mettant l'accent sur les informations significatives;
- en employant un langage simple;
- en évitant les phrases toutes faites.

Pour être compréhensible, le rapport de gestion devrait être rédigé dans un langage simple, avec franchise, sans auto-encensement ni exagération. Lorsque la compréhension peut s'en trouver facilitée, les sociétés ne devraient pas



hésiter à recourir aux graphiques et tableaux accompagnés de texte explicatif. En ce qui a trait à la forme du rapport, les sociétés disposent de nombreuses options, sont libres de présenter les informations dans n'importe quel ordre, et ne sont pas tenues de respecter les façons de faire traditionnelles. Pour que le rapport de gestion soit utile au lecteur, le recours à des phrases toutes faites et la reprise des énoncés du rapport précédent sont à proscrire; le contenu devrait être adapté à la société en particulier.

### **Pertinent**

Une information est considérée comme pertinente si elle a la capacité d'influencer les décisions prises par les lecteurs. Pour présenter des informations pertinentes dans le rapport de gestion, il importe de mettre l'accent sur les informations significatives. Selon les autorités en valeurs mobilières, lorsque la société détermine l'importance relative d'une information, elle doit se demander si la décision d'un investisseur raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver ses titres serait différente si l'information en question était passée sous silence ou formulée de façon incorrecte<sup>10</sup>. Il faut savoir que l'importance relative variera d'une société à l'autre et, éventuellement, d'une période à l'autre.

Les informations les plus importantes pour les lecteurs du rapport de gestion devraient être mises en évidence. Plutôt que d'énumérer toutes les questions qui se posent à la société, le rapport de gestion devrait plutôt traiter des questions que la direction juge les plus importantes dans les circonstances ainsi que décrire et expliquer l'approche qu'elle entend adopter à leur égard.

### **Comparable**

Une information est comparable lorsque suffisamment de commentaires et de renseignements sont fournis pour qu'il soit possible de discerner et d'apprécier les ressemblances et les différences entre les périodes et entre les sociétés, de même qu'au sein de celles-ci. Cela inclut les informations à fournir sur les méthodes comptables et les changements de méthodes comptables. La comparabilité facilite l'étalonnage entre les sociétés et les secteurs d'activité.

La comparabilité implique une présentation uniforme d'une période à l'autre et permet de déceler et d'analyser les tendances. Tout changement touchant une information présentée ou les calculs servant à l'établir devrait être expliqué, sauf s'il s'agit d'un changement non pertinent ou non significatif. Si l'information n'est plus pertinente ou significative, il faudrait expliquer pourquoi il en est ainsi. Les questions déjà traitées dans les rapports de gestion antérieurs devraient faire l'objet de commentaires et d'une mise à jour.

<sup>10</sup> Annexe 51-102A1 *Rapport de gestion*.

### **Vérifiable**

La vérifiabilité des informations contenues dans le rapport de gestion permet de rassurer le lecteur sur le fait que ces informations donnent une image fidèle de ce qu'elles prétendent représenter. La vérifiabilité signifie que différents lecteurs bien informés et indépendants pourraient aboutir à un consensus, mais pas nécessairement à un accord complet, sur le fait qu'une interprétation ou une représentation en particulier donne une image fidèle.

### **Opportun**

La communication opportune des informations significatives est cruciale, car elle met sur un pied d'égalité tous les investisseurs actuels et éventuels du marché par le fait que les informations sont mises à leur disposition en temps utile pour influencer leurs décisions. Il importe de noter que le rapport de gestion est établi à un moment donné, et ne fournit qu'un aperçu de la société pour la période considérée. C'est pourquoi les sociétés doivent, pour tout fait considéré comme significatif se produisant entre les publications de rapports intermédiaires, publier et déposer un communiqué et, dans certains cas, une déclaration de changement important.

## PARTIE 3

# Le cadre d'information

### 3.1 Introduction

Le présent document préconise que les sociétés structurent et intègrent les informations fournies dans leur rapport de gestion à l'intérieur d'un cadre d'information global.

Le cadre est présenté comme un outil de présentation de l'information adapté au contexte d'une entreprise donnée, et non à titre de modèle. Il revient à la direction de déterminer la meilleure façon d'utiliser ce cadre pour organiser les informations communiquées dans le rapport de gestion et les situer de manière à ce qu'elles prennent sens. Pour aider le lecteur, la direction peut juger utile de fournir un plan du contenu indiquant comment les divers aspects du cadre d'information ont été pris en compte dans le rapport de gestion. Il serait également utile au lecteur d'inclure une table des matières.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait communiquer des informations qui aident les utilisateurs à comprendre la performance passée et les perspectives d'avenir. Les cinq éléments clés du cadre d'information permettant d'atteindre cet objectif sont les suivants :

- le cœur de métier;
- les objectifs et la stratégie;
- la capacité de produire des résultats—ressources, relations et risques;
- les résultats et les perspectives;
- les mesures et les indicateurs clés de performance.

Les informations présentées devraient former un ensemble intégré faisant ressortir les liens entre les éléments pertinents de la performance passée et les perspectives d'avenir.

On pensera à faire précéder le rapport de gestion d'un sommaire qui met en évidence les principaux points et qui aide à structurer et à circonscrire le rapport. Un sommaire efficace donne un aperçu utile de la société et de son cœur de métier, et traite des faits saillants de la période. Enfin, le sommaire devrait contenir des renvois aux sections du rapport de gestion qui contiennent les informations plus détaillées.

Un rapport de gestion dans lequel on présente et on analyse parfaitement l'information historique peut néanmoins induire les lecteurs en erreur s'il ne traite pas des éléments connus au sujet des perspectives futures, qui auront une incidence sur les résultats. C'est pourquoi le cadre d'information recommandé met l'accent sur une orientation prospective, même en ce qui a trait à l'analyse de la performance passée. En particulier, cette analyse devrait être focalisée sur les éclaircissements donnés par la direction au sujet de la mesure dans laquelle la performance passée constitue un indicateur des perspectives d'avenir. Dans la mesure du possible, l'analyse historique et l'aperçu prospectif devraient former un continuum d'information dans le rapport de gestion plutôt que d'être présentés comme une suite d'informations distinctes et isolées, sans lien entre elles. C'est grâce à un tel continuum qu'on peut saisir les « liens entre la performance passée et les perspectives d'avenir ».

Bien que, dans les présentes lignes directrices, les considérations relatives à l'information prospective se trouvent dans la section du cadre d'information consacrée aux perspectives, ces considérations s'appliquent à toute section du rapport de gestion qui contient une information prospective.

Les éléments du cadre d'information se présenteront comme suit :

- 3.2 Le cœur de métier
- 3.3 Les objectifs et la stratégie
- 3.4 La capacité de produire des résultats—ressources, relations et risques
- 3.5 Les résultats et les perspectives
- 3.6 Les mesures et les indicateurs clés de performance

## 3.2 Le cœur de métier

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre clairement ce que fait la société, de connaître ses cœurs de métier et ses principaux secteurs et de savoir où elle exerce ses activités. Les lecteurs ont également besoin d'avoir un aperçu de l'évaluation, que fait la direction, des facteurs, tendances, forces, faiblesses, opportunités et menaces d'importance qui, tant dans l'environnement extérieur qu'au sein de l'organisation, façonnent les stratégies clés.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion devrait présenter les cœurs de métier de la société, y compris tous les secteurs importants.

Les informations fournies comprennent généralement, au minimum, les éléments suivants :

- une description de la structure de la société;
- une description de chacun des cœurs de métier de la société, y compris la taille, la croissance et les autres caractéristiques pertinentes;
- une description des aspects distinctifs de chaque cœur de métier de la société, notamment les principaux produits fabriqués ou services fournis, les principaux marchés servis et les méthodes de distribution, la part de marché de la société, les principaux concurrents et leur part de marché, ainsi que les informations sectorielles qu'il convient de fournir;
- une analyse des principaux aspects de l'environnement juridique, réglementaire et économique qui ont une incidence sur le mode d'exploitation du secteur d'activité ou de la société dans son ensemble.

Bien que l'accent soit mis sur le cœur de métier, la direction devrait également présenter les informations significatives sur ses activités secondaires. En effet, si ces dernières s'annoncent essentielles à la stratégie future de la société, il convient d'en parler dans le rapport de gestion.

## 3.3 Les objectifs et la stratégie

La direction devrait communiquer des informations d'un niveau approprié sur les objectifs et la stratégie de la société, de manière à ce que les investisseurs puissent comprendre ses priorités et la façon dont elle prévoit atteindre ces objectifs. Ces informations devraient comprendre, pour la société dans son ensemble et pour chacun de ses cœurs de métier et secteurs importants :

- les objectifs, stratégies, buts et cibles importants à long terme et les priorités à court terme, pour chaque cœur de métier, y compris chaque secteur important, et, s'il y a lieu, pour la société dans son ensemble;
- l'attitude et la tolérance à l'égard du risque;
- la mesure dans laquelle chaque cœur de métier est géré localement ou fait l'objet d'une supervision centralisée;
- la stratégie d'expansion, de maintien ou de réduction de la capacité de production;

- la stratégie de financement, y compris les éléments pris en compte dans la détermination de la structure de capital optimale, les ratios d'endettement visés et les stratégies de couverture;
- l'orientation stratégique sous-tendant les acquisitions et les cessions, et ses incidences sur le plan du financement;
- les pratiques d'impartition, les relations d'affaires stratégiques et les incidences financières connexes;
- l'orientation de la société en matière de recherche et d'élaboration de nouveaux produits;
- les dispositions en matière de marketing, de distribution, d'établissement des prix et de crédit à la clientèle.

Pour que le lecteur comprenne la société, il est indispensable de présenter une image claire de ses intentions passées en comparaison avec ce qu'elle a réalisé et ce qu'elle veut réaliser. La section du rapport de gestion qui porte sur la stratégie devrait par conséquent être intégrée dans les autres sections.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait communiquer les principales caractéristiques de la stratégie de la société, y compris les raisons de fond, la situation et les facteurs pris en considération par la direction lors de l'élaboration de sa stratégie. Ces raisons de fond devraient découler de facteurs tant internes qu'externes, ainsi que des opportunités et des risques. Les informations fournies au sujet des hypothèses clés dont dépend la stratégie devraient indiquer dans quelle mesure des changements dans ces hypothèses pourraient avoir une incidence sur sa mise en œuvre.

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre non seulement le contenu de la stratégie, mais également sa justification et son mode de mise en œuvre. La justification et le mode de mise en œuvre devraient exposer les raisons de fond de la stratégie et faire ressortir les hypothèses clés dont dépend sa mise en œuvre. La direction doit en outre expliquer comment elle évaluera la réussite de la mise en œuvre de sa stratégie et l'atteinte de ses objectifs, et elle devrait estimer les délais nécessaires à la réalisation de son plan d'action. Pour le lecteur qui essaie de comprendre les activités de la société et de prendre des décisions d'investissement, il est utile que des liens soient établis entre les objectifs, la stratégie, les actions menées par la direction et les ressources nécessaires pour atteindre les buts.

Il est important de lier les informations entre elles pour que les lecteurs du rapport de gestion puissent comprendre l'incidence potentielle des événements ou des activités internes et externes sur la mesure dans laquelle la société réalise ses stratégies et atteint ses objectifs. Par exemple, un facteur externe tel que les changements climatiques peut avoir une incidence sur la stratégie d'affaires de sorte qu'il est nécessaire de traiter des objectifs de réduction des gaz à effet de serre. Il est souvent bon d'inclure, dans les informations fournies à l'égard des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la performance, des analyses de sensibilité concernant les incidences potentielles de changements dans les hypothèses dont dépend la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

Les informations communiquées dans le rapport de gestion au sujet de la stratégie devraient correspondre à celles que le conseil d'administration examine pour approbation afin de s'acquitter de ses obligations en matière de surveillance et de gouvernance.

### 3.4 La capacité de produire des résultats – ressources, relations et risques

#### Ressources et relations

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre dans quelle mesure la société est outillée pour mettre sa stratégie en œuvre et atteindre les résultats souhaités. La capacité fait référence à toutes les ressources et relations importantes dont la société a besoin pour produire des résultats et aux risques qui peuvent en entraver l'atteinte. Ces ressources peuvent être les immobilisations corporelles et incorporelles, le fonds de roulement et d'autres aspects de la situation de trésorerie, la structure financière, le capital, la direction, la main-d'œuvre ainsi que les systèmes et les processus.

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion devrait décrire, pour la société dans son ensemble et pour chaque cœur de métier, y compris chacun de ses secteurs, la capacité de mettre la stratégie en œuvre, de gérer les mesures et les indicateurs clés de performance et de produire des résultats.

Les informations relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles devraient montrer le lien entre les immobilisations et la stratégie de la société, plus précisément la stratégie de la direction en ce qui a trait à la capacité de

production de la société<sup>11</sup>, en mettant l'accent sur les changements survenus au cours de la période. Par exemple, les changements touchant les immobilisations corporelles, les technologies, les permis et les brevets ainsi que les systèmes et les processus peuvent être analysés par rapport à la mesure dans laquelle ils ont contribué à réduire, maintenir ou accroître la capacité de production de la société. Cette analyse devrait aussi traiter de l'incidence prévue des plans d'avenir sur la capacité de production.

La direction est un autre exemple d'aspect de la capacité dont traite le rapport de gestion. Les investisseurs désirent souvent connaître les caractéristiques de la direction d'une société qui lui permettent de se démarquer de ses concurrents. Bien que la majeure partie de ce genre d'informations soit comprise dans la notice annuelle et dans la circulaire de sollicitation de procurations, il peut s'avérer avantageux pour la société d'en présenter certains aspects clés dans le rapport de gestion. Par exemple, le rapport de gestion pourrait indiquer la mesure dans laquelle les paramètres de la rémunération des dirigeants sont compatibles avec la stratégie et les inducteurs de performance de la société, ainsi que le lien entre ces paramètres et les indicateurs clés de performance.

Les besoins relatifs aux autres ressources, comme les activités de recherche et développement ou les systèmes et les processus de gestion, doivent aussi être commentés dans la mesure où ils ont une incidence importante sur la capacité de la société de produire des résultats. Les questions à traiter comprennent la nature de la ressource ainsi que la façon dont la société prévoit maintenir ses forces particulières et remédier à ses faiblesses.

Une liquidité adéquate de la société est essentielle à sa capacité de produire des résultats. Le rapport de gestion devrait analyser les changements survenus à cet égard au cours de la période en expliquant les variations du fonds de roulement, et l'effet des fluctuations saisonnières et cycliques ainsi que des variations de volume sur les besoins de fonds de roulement et la capacité de la société à générer suffisamment de trésorerie ou d'équivalents de trésorerie pour réaliser ses activités prévues. Il devrait également commenter l'incidence des éléments hors exploitation sur la liquidité, notamment la source de financement des remboursements de dette, des dépenses en immobilisations, des dividendes et autres distributions prévues et des rachats d'actions.

11 On peut considérer que la capacité de production correspond au cumul des dépenses en immobilisations d'une société, auquel s'ajoutent les variations de ces dépenses pour la période, le tout exprimé non pas en unités monétaires, mais en fonction de la capacité de la société de convertir des intrants en extrants (biens et services) qui peuvent être vendus.



Les éléments suivants sont également à mentionner en matière de liquidité :

- les modalités et les changements concernant les facilités de crédit, les clauses restrictives et les remboursements de dette, y compris les effets du non-respect ou du non-respect anticipé des modalités;
- les risques associés aux instruments financiers et aux autres sources de liquidité, y compris les modalités qui pourraient entraîner de nouveaux besoins de financement ou un paiement anticipé des contreparties, ainsi que les situations qui pourraient nuire à la capacité de la société d'entreprendre des opérations jugées essentielles pour ses activités;
- les restrictions d'ordre juridique à la capacité des filiales de transférer des fonds à la société, et l'incidence qu'elles ont sur la capacité de la société de faire face à ses obligations.

Les commentaires sur la liquidité doivent être complétés par une analyse de la structure de capital et des sources de financement de la société, qui vise à en déterminer le caractère adéquat en mettant l'accent sur la capacité d'obtenir des liquidités suffisantes à court et à long terme, sur la capacité de verser ou de continuer de verser des dividendes, et sur la façon de remédier aux déficiences du fonds de roulement. Cette analyse devrait porter sur des questions telles que l'échéancier de remboursement des emprunts, le calendrier de renégociation des facilités de crédit, les modalités prévues des nouveaux emprunts, les engagements en matière de dépenses en immobilisations, les autres dépenses prévues pour maintenir ou accroître la capacité, et les restrictions quant à l'accès à l'actif net des filiales.

Le hors bilan devrait aussi être commenté dans le rapport de gestion s'il aura ou s'il est raisonnablement susceptible d'avoir une incidence sur la situation ou la performance financière de la société, y compris la situation de trésorerie et les sources de financement.

Le rapport de gestion devrait décrire la nature et l'ampleur des instruments financiers et des risques qui y sont associés, la façon dont ces risques sont gérés, le traitement comptable des instruments financiers et les méthodes utilisées pour déterminer leur juste valeur.

C'est souvent en ayant recours à leurs relations avec leurs fournisseurs, à l'impartition, à des alliances stratégiques, à des coentreprises et à d'autres types de relations de partenariat d'affaires que les sociétés obtiennent les capacités requises. Certaines sociétés établissent également des stratégies de financement qui font appel à l'utilisation d'entités structurées. On désigne l'effet combiné de l'ensemble de ces relations par l'expression « entité élargie ». Lorsque

ces relations ont une incidence importante sur les capacités de la société, le rapport de gestion devrait fournir des informations sur l'entreprise élargie, en traitant de questions telles que les suivantes :

- la nature, l'envergure et la fiabilité des relations de l'entité élargie, notamment les relations qui concernent la stratégie, l'exploitation et le financement;
- la mesure dans laquelle la direction ou le conseil d'administration intervient dans ces relations;
- les relations de ce genre qui sont considérées comme des relations avec des « parties liées »;
- le niveau de dépendance économique de la société à l'égard de ces relations.

La communication d'informations sur ces relations importantes aide le lecteur à voir l'incidence qu'elles ont sur la performance et la valeur de la société tout en lui indiquant si elles exposent la société à des risques importants.

## Risques

Les risques s'entendent de l'exposition à des conséquences défavorables (risque négatif) et de l'éventualité de ne pas pouvoir profiter de conséquences favorables (risque d'opportunité). Le risque peut être vu comme la possibilité de variation d'un résultat lorsqu'il existe une incertitude quant au moment où le risque se matérialiserait et aux conséquences de sa matérialisation. En général, les informations sur les risques présentées dans les rapports de gestion tendent à mettre l'accent sur l'exposition à des conséquences défavorables comme des pertes ou une diminution du chiffre d'affaires ou du bénéfice.

En matière de risques, le rapport de gestion traite habituellement :

- des tendances et des risques qui ont eu une incidence sur les états financiers;
- des tendances et des risques raisonnablement susceptibles d'avoir ultérieurement une incidence sur les états financiers;
- de la qualité et de l'éventuelle variabilité du bénéfice ou de la perte et des flux de trésorerie.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion devrait communiquer les risques qui sont significatifs et propres à la société. Il devrait présenter un regard objectif et définir clairement les principaux risques qui touchent la société. Lorsque la société a plusieurs branches d'activité, il importe de communiquer les risques pour la société dans son ensemble ainsi que les risques sectoriels.

Ici encore, seules les informations significatives ont à être fournies. Lorsqu'elle détermine s'il y a lieu de traiter d'un risque existant, la société devrait apprécier s'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'il ait une incidence significative sur ses résultats actuels ou futurs. Cela dit, lorsqu'un risque qui se matérialise rarement a une forte incidence potentielle, la possibilité d'en traiter devrait être sérieusement envisagée. Pour juger du caractère significatif d'une information, il faut essentiellement se demander si la décision d'un investisseur d'acheter, de vendre ou de détenir des titres de la société est susceptible d'être influencée ou modifiée si l'information est omise ou est inexacte. Dans l'affirmative, l'information est généralement significative et devrait être mentionnée.

Le rapport de gestion devrait insister sur les risques qui importent pour la société plutôt que d'énumérer chaque risque imaginable. S'attarder indûment aux risques non pertinents ou de moindre importance sème la confusion chez les lecteurs, qui pourraient ne pas distinguer facilement l'importance relative des divers risques. Les sociétés devraient consacrer les ressources nécessaires pour filtrer et hiérarchiser les risques en fonction de leur caractère significatif, et se concentrer ainsi sur les principaux risques. Il importe, pour indiquer adéquatement les principaux risques et pour interpeller le lecteur, d'éviter les phrases toutes faites. L'analyse des risques devrait par ailleurs être suffisamment détaillée pour montrer que la société accorde de l'importance aux risques.

Il est impératif de toujours traiter des risques de manière objective et factuelle. Les lecteurs consultent le rapport de gestion pour trouver des informations nuancées sur les activités et les risques de la société. La section sur les risques vise à fournir aux lecteurs une analyse objective de ce qui pourrait aller mal. Des informations claires sur les risques permettent aux lecteurs d'avoir une meilleure compréhension de l'analyse et de la gestion des risques par l'entreprise.

Les sociétés qui exercent leurs activités dans divers secteurs permettront aux lecteurs de mieux comprendre les risques en les détaillant par secteur.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait faire voir la capacité de la société de déterminer les principaux risques qui la touchent et de prendre des mesures pour y faire face. Dans la mesure du possible, il devrait présenter les incidences potentielles de ces risques.

Le CCIP est d'avis que les sociétés ne devraient pas traiter seulement des risques, mais également des moyens employés pour les gérer. La compréhension des risques et de la gestion des risques permet aux lecteurs de voir

la société avec les yeux de la direction. Des informations adéquates sur les risques aident les lecteurs à mieux apprécier l'incidence de différents risques sur divers aspects de la société. L'évaluation, la surveillance et la communication des risques devraient donner lieu à une meilleure gestion et à une meilleure affectation des ressources. De plus, la communication d'informations sur les risques peut aider les sociétés à mieux les gérer.

Après avoir étudié la communication des risques par les sociétés, CPA Canada est arrivée à la conclusion que celles qui excellaient à ce chapitre avaient approfondi l'analyse de la gestion des risques en expliquant ce qu'est un risque, la façon dont les risques sont évalués, ce qui amène la société à déterminer qu'un risque est important et qui est responsable de l'identification et de la gestion de chaque risque. De plus, ces sociétés exemplaires avaient présenté des informations spécifiques (plutôt que des généralités) ainsi que leur plan d'action pour l'atténuation de chaque risque. S'il est vrai que des informations complètes sur le processus de gestion des risques permettent aux lecteurs d'en évaluer la qualité, il est important de doser les informations pour que les lecteurs ne soient pas incités à croire, à tort, qu'un risque est totalement atténué ou n'est pas susceptible de se matérialiser. Ces informations doivent également être franches. La présentation de nombreuses informations sur l'atténuation des risques pourrait nuire à la défense de la société en cas de poursuite intentée pour assertion inexacte dans les documents d'information continue. En conséquence, les préparateurs doivent apporter un soin particulier au choix des informations à fournir sur l'atténuation des risques.

Les lecteurs veulent connaître l'incidence potentielle de la matérialisation d'un risque précis sur les résultats, les activités ou la réputation de la société. Même s'il est souvent impossible de quantifier l'effet de la matérialisation d'un risque, il y a lieu de traiter qualitativement de la nature de cet effet (par exemple, le type de coûts en cause, les éléments d'actif touchés et l'horizon temporel possible d'une perturbation).

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Les risques ne devraient pas être traités isolément : il est important de les intégrer dans l'ensemble du rapport de gestion.

Même si la notice annuelle traite en détail des risques, la direction peut évaluer et commenter les principaux risques dans le rapport de gestion, ainsi que la stratégie de gestion des risques connexe. Les risques touchent de nombreux aspects des activités d'une société; une section qui leur est consacrée

ne devrait pas être le seul endroit où l'on en traite. La société qui aborde les risques dans l'ensemble du rapport de gestion et présente un message cohérent dans le rapport annuel indique aux lecteurs que la direction comprend les risques auxquels la société est exposée et les gère en conséquence.

### 3.5 Les résultats et les perspectives

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin d'une analyse des résultats passés pour comprendre la façon dont la direction a employé les ressources à sa disposition. Toutefois, la seule analyse des résultats passés peut s'avérer trompeuse, les lecteurs ayant aussi besoin de comprendre la mesure dans laquelle ces résultats passés peuvent servir d'indicateurs des perspectives d'avenir, et de connaître l'évaluation que fait la direction de ces perspectives d'avenir. C'est pourquoi le présent document préconise également une analyse des perspectives de la société.

#### Résultats

##### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait traiter de manière détaillée, analytique et quantifiée des divers facteurs qui ont une incidence sur les résultats dans le cas d'éléments tels que les produits et les charges.

Le rapport de gestion devrait inclure des commentaires sur les résultats de la société dans son ensemble ainsi que de chacun de ses cœurs de métier, y compris chacun de ses secteurs importants, et fournir une analyse des résultats passés. Cette analyse, jumelée à d'autres informations, devrait donner une indication de la mesure dans laquelle les résultats passés sont susceptibles d'avoir une incidence sur les perspectives d'avenir.

L'analyse des résultats passés devrait consister en une explication approfondie sur la performance de l'entité au regard de sa stratégie et de ses objectifs, et sur l'efficacité avec laquelle la direction a employé les ressources à sa disposition. Il ne doit pas s'agir de phrases toutes faites ou d'une répétition poste par poste des informations contenues dans les états financiers, ou qu'on pourrait facilement en extraire. L'analyse des résultats passés doit fournir des renseignements supplémentaires afin d'offrir un éclairage adéquat sur certains postes de l'état des résultats.

L'analyse des résultats passés devrait s'attacher principalement à expliquer les changements survenus dans les indicateurs clés de performance tant financiers que non financiers ainsi que leur incidence sur les perspectives d'avenir de la société. Cette analyse devrait comporter un examen des tendances que montrent les indicateurs clés de performance et traiter des raisons qui sous-tendent l'évolution des tendances, y compris l'incidence des fluctuations saisonnières ou cycliques. L'analyse devrait être complétée par des informations sur les facteurs connus qui, selon la direction, sont susceptibles d'avoir une incidence sur les perspectives d'avenir, par exemple les circonstances, exigences, engagements, événements, éventualités, risques et incertitudes importants.

Il importe de faire appel au jugement pour déterminer jusqu'où doit remonter l'analyse de la performance passée. Dans certains cas, il suffit de présenter l'analyse de la performance passée pour l'exercice précédent. Dans d'autres cas, il peut être nécessaire, en raison de certaines circonstances telles que le cycle du secteur d'activité ou l'incidence d'événements non récurrents, que l'analyse recouvre un plus grand nombre de périodes.

L'analyse des résultats devrait être focalisée sur les activités poursuivies, expliquer les écarts entre le résultat des activités poursuivies et le résultat financier total et donner, le cas échéant, les motifs pour lesquels des éléments ont été éliminés. En outre, la direction devrait préciser en quoi les activités poursuivies sont touchées par (respectivement) :

- les activités abandonnées;
- les acquisitions et cessions;
- les dépréciations.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait présenter, lorsque la direction juge qu'elles sont pertinentes pour les utilisateurs, des mesures financières complémentaires. Une mesure financière complémentaire est pertinente pour les utilisateurs si elle est utilisée par la direction, dans le secteur d'activité de l'entité ou par les investisseurs. Les mesures financières complémentaires devraient être accompagnées des rapprochements, explications et informations situationnelles appropriés.

« Mesures financières complémentaires » s'entend des mesures financières qui ne sont pas expressément mentionnées dans le référentiel comptable PCGR utilisé par la société, comme les flux de trésorerie disponibles et le bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA). Leur popularité s'est

grandement accrue auprès des préparateurs et des investisseurs, qui sont d'avis qu'elles fournissent un éclairage analytique additionnel à la performance de la société et à sa situation financière, développent l'information présentée dans les états financiers et servent à communiquer des informations qui constituent à la fois un complément et un supplément de ceux-ci.

Une des principales difficultés liées aux mesures financières complémentaires est le manque d'uniformité de leur mode de calcul et de présentation, même parmi les sociétés d'un secteur donné. L'absence de définitions normalisées explique en partie pourquoi les autorités de réglementation limitent l'utilisation de certaines mesures dans les états financiers et imposent des obligations détaillées en matière d'informations à fournir et de rapprochement avec les chiffres des états financiers audités lorsque ces mesures sont utilisées par ailleurs. Or, l'utilisation répandue de ces mesures en dépit des disparités montre que les utilisateurs y voient une utilité. Les investisseurs ont d'ailleurs indiqué que, si une certaine normalisation des mesures financières complémentaires était souhaitable, ils continueraient néanmoins d'avoir recours à des informations propres à la société, même non normalisées.

*L'Avis 52-306 du personnel des ACVM : Mesures financières non conformes aux PCGR et autres mesures conformes aux PCGR* fournit des indications à l'intention des émetteurs qui choisissent de présenter des mesures financières complémentaires. La consultation de l'Avis 52-722 du personnel de la CVMO (*OSC Staff Notice 52-722 Report on Staff's Review of Non-GAAP Financial Measures and Additional GAAP Measures*) permet de prendre connaissance des résultats de l'examen de la communication de mesures de la sorte réalisé par la CVMO.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait faire ressortir les méthodes comptables et les principales estimations comptables qui présentent un intérêt particulier pour la compréhension des résultats communiqués et il devrait expliquer l'incidence de ces méthodes et estimations sur ceux-ci. Le rapport de gestion devrait aussi traiter des changements apportés aux méthodes et estimations comptables, y compris ceux dont l'adoption est prévue après la fin de l'exercice.

Lorsque différentes méthodes comptables sont suivies dans un secteur d'activité, le rapport de gestion doit faire ressortir la méthode adoptée et les raisons de son choix. Les lecteurs ont également besoin de comprendre l'incidence des changements de méthodes comptables.

La société devrait indiquer et décrire chacune des principales estimations comptables utilisées, notamment en traitant de la méthode et de la gamme d'hypothèses employées pour établir l'estimation ainsi que des tendances, événements ou incertitudes susceptibles d'avoir une incidence sur la méthode ou des hypothèses décrites<sup>12</sup>. D'autres informations à fournir relativement aux principales estimations comptables et aux changements de méthodes comptables sont décrites à l'Annexe 51-102A1.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait traiter de l'incidence de l'évaluation des justes valeurs sur la performance financière de la société et sur les valeurs comptables des éléments de son bilan, et devrait faire connaître le point de vue de la direction sur les informations établies à la juste valeur.

Les investisseurs doivent comprendre comment les changements intervenus dans les évaluations de la juste valeur ont eu une incidence sur la performance et la situation financière de la société. Lorsque la performance est touchée par les variations de la juste valeur, il est souhaitable que le rapport de gestion :

- distingue les composantes selon leur mode d'évaluation (l'analyse des résultats devrait distinguer, parmi les composantes d'un même poste des états financiers, celles qui sont au coût historique de celles qui sont à la juste valeur);
- traite des facteurs additionnels qui ont une incidence sur la performance, par exemple, les variations des taux d'intérêt réels et nominaux ou du risque de crédit ou encore les changements dans les échéances des flux de trésorerie;
- traite des montants réalisés et non réalisés séparément des changements dans les paramètres d'évaluation, l'analyse de l'évolution des éléments comptabilisés à la juste valeur ne pouvant se limiter aux montants non réalisés, mais devant tenir compte de tous les changements intervenus d'une période à l'autre, y compris les opérations de caisse qui ont un effet sur la valeur comptable actuelle;
- traite de la mesure dans laquelle les soldes à la juste valeur ont varié pour des raisons autres que les mouvements du marché, les variations de la valeur comptable des actifs comptabilisés à la juste valeur pouvant résulter tant de nouvelles entrées et sorties que du passage du temps et de changements dans les paramètres d'évaluation.

<sup>12</sup> Les autorités en valeurs mobilières prescrivent diverses informations à fournir à l'égard des principales estimations comptables (voir la rubrique 1.12 de l'Annexe 51-102A1).



Pour obtenir des indications supplémentaires dans ce domaine, il convient de consulter la publication de CPA Canada intitulée *Commentaires sur les justes valeurs dans le rapport de gestion*.

### **Perspectives – informations prospectives**

Les informations prospectives sont utiles aux lecteurs tels que les investisseurs, analystes, prêteurs et autres créanciers. Toutefois, elles peuvent être moins fiables que les informations historiques, et les lecteurs doivent en connaître les limites. C'est pourquoi il est nécessaire que les informations prospectives soient clairement présentées comme telles et accompagnées d'informations qui permettent au lecteur de les mettre en contexte et d'en connaître les limites, de sorte qu'il ne confond pas informations prospectives et informations historiques.

Tous les éléments du cadre d'information du rapport de gestion contribuent à l'analyse historique et à l'analyse prospective. L'analyse historique sert à expliquer les résultats passés dans le contexte de la stratégie de la société, de ses mesures et indicateurs clés de performance, de ses capacités et de sa gestion des risques. De façon similaire, l'information sur les perspectives communique les évaluations et jugements prospectifs de la direction sur les aboutissements futurs de la stratégie, des mesures et des indicateurs clés de performance, des capacités et de la gestion des risques, tout en prenant en compte la performance historique. Les pratiques recommandées à la partie 5, « La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information », sont particulièrement importantes en ce qui concerne les informations sur les perspectives.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Les sociétés sont encouragées, sans y être tenues, à fournir des perspectives d'avenir dans le rapport de gestion, pour la société dans son ensemble ainsi que pour chacun de ses cœurs de métier, y compris chacun de ses secteurs importants. Cela comporte la communication d'informations et de commentaires sur les buts et objectifs importants, et parfois aussi sur les cibles, ainsi que de commentaires sur l'environnement, les tendances et les risques actuels et anticipés qui pourraient toucher la société. La nature et les particularités de ces informations ainsi que leur horizon temporel varieront en fonction du secteur d'activité, de l'entreprise et des circonstances.

La communication d'informations sur les buts, objectifs ou cibles importants aide les lecteurs à voir l'entité du point de vue de la direction. Les buts, objectifs ou cibles importants qui sont présentés dans le rapport de gestion ont trait à des questions d'exploitation ou de performance financière.

La mesure dans laquelle les perspectives d'une société seront présentées au moyen d'informations quantitatives, plutôt que qualitatives, sera fonction de la nature des activités, de la fiabilité des informations et de la probabilité qu'elles évoluent, et de la conjoncture économique. Les commentaires généraux au sujet des buts, objectifs et cibles, bien que ne comportant aucune information quantitative, constituent néanmoins des informations prospectives.

Les commentaires sur les perspectives de la société devraient être réalistes et refléter des résultats considérés comme raisonnablement probables par la direction. Les buts, objectifs et cibles devraient refléter l'évaluation réaliste que fait la direction des résultats finaux devant découler de la mise en œuvre de la stratégie, de l'utilisation des ressources et de la gestion des risques. Les informations concernant les perspectives de la société devraient être le résultat d'une analyse de l'entreprise et de son environnement fondée sur des faits, et concorder avec les plans et les rapports présentés au conseil d'administration.

Les informations quantifiées que les sociétés emploient dans la communication de leurs buts, objectifs et cibles devraient reposer sur des hypothèses raisonnables et refléter une analyse réaliste ainsi que les meilleures données disponibles. Ces informations devraient être accompagnées de commentaires sur leur éventuelle variabilité. Les sociétés pourront trouver utile de présenter des informations quantitatives sous forme de fourchettes permettant d'indiquer le niveau de risque et la sensibilité associés aux chiffres fournis à l'égard des diverses hypothèses et des résultats possibles. Dans la mesure où la direction communique des informations prospectives, elle doit présenter une explication ou une mise à jour dans le rapport de gestion si les résultats réels sont raisonnablement susceptibles de comporter un écart important ou comportent un écart important par rapport aux informations prospectives importantes antérieurement communiquées au public<sup>13</sup>.

Lorsqu'une société choisit de communiquer des informations sur les buts, objectifs et cibles par des moyens autres que le rapport de gestion, elle devrait également présenter et commenter ces informations dans le rapport de gestion. Les buts, objectifs ou cibles devraient être commentés par rapport aux stratégies à long terme et à court terme et être convenablement mis en situation, de manière à ce qu'on puisse en faire l'évaluation.

<sup>13</sup> *Règlement 51-102*, paragraphe 2 de l'article 5.8—mise à jour de l'information prospective dans le rapport de gestion intermédiaire ou annuel.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Outre la communication des buts, objectifs et cibles, le rapport de gestion devrait fournir les autres informations que la direction juge utiles à l'évaluation des perspectives d'avenir. Ces informations additionnelles devraient être fondées sur l'appréciation, par la direction, des événements, situations et circonstances futurs connus et raisonnablement probables.

La réglementation sur les valeurs mobilières exige la présentation d'informations sur l'éventuelle variabilité des bénéfices et des flux de trésorerie, et sur les tendances, engagements, événements, risques ou incertitudes connus qui sont raisonnablement susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité et la performance future de la société. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une obligation, le rapport de gestion devrait communiquer les buts, objectifs et cibles, ainsi que d'autres informations utiles à l'évaluation des perspectives d'avenir. Ces informations additionnelles concerneraient des éléments dont la réalisation future n'est peut-être pas certaine, mais qui, de l'avis de la direction, sont raisonnablement probables et doivent être communiqués pour permettre aux lecteurs de voir les perspectives d'avenir de la société de son point de vue.

La réglementation sur les valeurs mobilières contient de nombreuses exigences applicables aux informations prospectives. Les sociétés devraient consulter les parties 4A et 4B de même que l'article 5.8 de la partie 5 du *Règlement 51-102*, ainsi que l'Avis 51-721 du personnel de la CVMQ, *Forward-Looking Information Disclosure*, dont une annexe résume les obligations d'information pour la présentation initiale d'informations prospectives et les obligations continues de mise à jour, de comparaison aux résultats réels et, au besoin, de retrait des informations prospectives communiquées antérieurement.

## 3.6 Les mesures et les indicateurs clés de performance

Outre les mesures financières complémentaires dont il a été question dans la section 3.5 de la présente publication, le lecteur du rapport de gestion doit également connaître les mesures et indicateurs clés de performance, internes et externes, qui sont essentiels à la gestion de la société et au suivi de sa progression vers les objectifs qu'elle s'est fixés. Les mesures de performance sont des mesures quantifiées qui ont une influence sur la réussite de la société. Les indicateurs de performance consistent plutôt en une indication descriptive de la manière dont l'entreprise est gérée ou encore en des mesures quantifiées

qui présentent des indications indirectes de performance. La communication des mesures et indicateurs de performance permet aux utilisateurs d'évaluer le chemin parcouru par la société vers l'atteinte de ses objectifs.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion devrait : a) recenser et définir les mesures et les indicateurs clés de performance pour la société et pour chacun de ses cœurs de métier, y compris chacun de ses secteurs importants; b) expliquer leur importance par rapport aux stratégies et aux résultats.

Certaines mesures clés de performance sont de source externe et échappent alors dans une large mesure au contrôle direct de la direction. En revanche, les inducteurs de performance internes sont les activités, compétences et qualités à l'égard desquelles il est essentiel que la société, le cœur de métier ou le secteur enregistre une performance supérieure et des résultats favorables pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les mesures et les indicateurs clés de performance peuvent varier d'une société, d'un cœur de métier ou d'un secteur à l'autre.

Voici des exemples de mesures de la performance externes :

- les prix des matières premières;
- les taux de change;
- la part du marché;
- les taux d'intérêt.

Voici des exemples d'aspects à l'égard desquels la performance interne pourrait être évaluée :

- les prix de vente;
- les coûts indirects;
- le fonds de roulement;
- la recherche et le développement et la mise au point de nouveaux produits;
- la gestion de la chaîne logistique;
- la limitation des coûts et l'efficacité de l'exploitation;
- la main-d'œuvre—conservation et rotation;
- la satisfaction de la clientèle;
- le leadership et la gouvernance;
- la capacité et son utilisation;
- l'innovation;
- la technologie;
- la réputation et le capital de marque;

- le financement;
- la sécurité;
- les indicateurs clés de performance liés aux questions environnementales, économiques et sociales.

Un bon rapport de gestion recense les mesures et les indicateurs clés de performance de l'organisation et explique comment les ententes de rémunération des dirigeants soutiennent ces éléments.

Les états financiers sont la pierre angulaire de l'information financière d'une entité. Toutefois, dans l'environnement d'information financière actuel, caractérisé par la complexité, les investisseurs se focalisent généralement sur les mesures et indicateurs clés de performance lorsqu'ils évaluent la performance et les perspectives d'avenir d'une société. Certaines mesures et certains indicateurs clés de performance sont présentés dans les états financiers, tandis que d'autres mesures ou indicateurs financiers complémentaires, ou indicateurs non financiers, sont présentés ailleurs que dans les états financiers.

Certaines mesures clés de performance peuvent être des informations quantitatives telles que les volumes de production, les dépenses en immobilisations, le ratio emprunts/capitaux propres, le taux d'imposition, les ventes par unité, les produits, la marge brute, le résultat net, les flux de trésorerie disponibles, ou encore le résultat par action ou le rendement des capitaux propres par branche d'activité. Dans d'autres cas, il peut s'agir d'indicateurs plus subjectifs. Par exemple, lorsqu'une main-d'œuvre motivée et productive est considérée comme un facteur important pour la mise en œuvre de la stratégie, les taux de production et les données sur le contrôle de la qualité constituent les indicateurs clés de performance.

Tout changement dans la méthode de calcul des indicateurs clés de performance d'un exercice ou d'une période à l'autre devrait être communiqué et les chiffres correspondants des périodes précédentes devraient être retraités au besoin.



## **PARTIE 4**

# Le rapport de gestion et l'information continue

### **4.1 Le rôle du rapport de gestion dans l'information continue**

En tant que pierre angulaire de l'information continue, le rapport de gestion doit intégrer les informations nécessaires aux utilisateurs, y compris celles ayant été déjà communiquées dans d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation. La communication des informations pertinentes dans le rapport de gestion garantit qu'elles sont diffusées auprès des utilisateurs sous une surveillance appropriée de la part du comité d'audit et du conseil d'administration.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Les sociétés devraient se servir des rapports de gestion annuels et intermédiaires pour regrouper, intégrer et présenter les informations importantes pour les utilisateurs, y compris les informations clés ayant déjà été diffusées par d'autres canaux. De plus, les sociétés devraient mettre à jour au besoin les informations déjà communiquées au sujet de la stratégie, des mesures et des indicateurs clés de performance, des capacités, des risques et des résultats. Ainsi, toutes les informations importantes seraient communiquées et actualisées au moyen du rapport de gestion.

Les sociétés transmettent l'information aux marchés financiers par un certain nombre de canaux, dont les documents déposés auprès des autorités de réglementation, les communiqués de presse et les sites Web. Les rapports de gestion annuels et intermédiaires permettent une communication d'information

continue sur une base cumulative et intègrent en un seul document les différentes informations à communiquer. Le site Web d'une société est un moyen de communication de l'information et les lecteurs sont susceptibles d'y trouver l'information financière de la société. Habituellement, le rapport de gestion est mis en ligne dans la section « Relations avec les investisseurs » du site Web de la société au moment où il est déposé auprès des autorités en valeurs mobilières.

De nombreuses sociétés annoncent leurs résultats financiers aux marchés par voie de communiqué alors qu'elles n'ont pas encore publié leur rapport de gestion. En raison du délai de publication, les investisseurs prennent des décisions avant d'avoir eu accès aux informations plus détaillées fournies dans le rapport de gestion. Par conséquent, dans la mesure du possible, les sociétés devraient publier leur rapport de gestion en même temps que leurs résultats, ou le plus tôt possible par la suite.

## 4.2 Le rapport de gestion intermédiaire

Les investisseurs, prêteurs, analystes et autres créanciers désirent obtenir des informations sur la performance de la société plus d'une fois par année. Bien que la période couverte par les rapports financiers et l'ampleur de l'information communiquée varient à l'échelle internationale, la période de présentation reconnue en Amérique du Nord est le trimestre et ce fait est reflété dans les règlements sur les valeurs mobilières.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Les sociétés devraient se servir de leur rapport de gestion intermédiaire pour mettre à jour les informations fournies dans leur rapport de gestion annuel et pour communiquer :

- les résultats du trimestre et les résultats cumulés depuis le début de l'exercice, ainsi qu'une comparaison de la performance financière avec celle des périodes correspondantes des exercices précédents;
- une comparaison des flux de trésorerie avec ceux de la période correspondante de l'exercice précédent;
- le cas échéant, des commentaires sur les aspects saisonniers des activités de l'entreprise, qui ont une incidence sur sa situation financière, sa performance financière ou ses flux de trésorerie;



- une comparaison de la situation financière intermédiaire de la société avec sa situation financière à la fin du dernier exercice.

Elles devraient aussi mettre à jour, le cas échéant, les informations déjà fournies au sujet de la stratégie, des principaux inducteurs de performance, des capacités, des risques et des perspectives, ainsi que les explications données à l'appui de ces informations.

Les autorités en valeurs mobilières n'exigent que la comparaison du trimestre considéré à la période comparable des exercices précédents. La direction devrait toutefois envisager la possibilité d'ajouter une comparaison du trimestre considéré au trimestre qui le précède immédiatement.

Les IFRS et les lois canadiennes sur les valeurs mobilières énoncent les exigences portant sur le contenu des rapports intermédiaires. Ces exigences n'étant pas aussi étendues que celles qui s'appliquent à l'information annuelle, la nature de l'information intermédiaire n'est pas aussi définie que celle de l'information annuelle. Il n'est donc pas nécessaire de répéter dans le rapport de gestion intermédiaire les informations qui ont été fournies dans le rapport de gestion annuel. Sauf dans la mesure où elles ont été mises à jour, il est présumé que les informations contenues dans le rapport de gestion annuel continuent de valoir. On peut se servir du cadre d'information de la présente publication pour déterminer le contenu du rapport de gestion intermédiaire.

Dans son rapport de gestion intermédiaire, la société présente son analyse des résultats et des flux de trésorerie pour la période intermédiaire considérée et depuis le début de l'exercice. Elle commente également sa situation financière à la fin de la période intermédiaire et la compare à celle de la date de clôture de l'exercice précédent. De plus, elle traite des changements importants par rapport aux perspectives présentées dans le rapport de gestion annuel ou dans le rapport de gestion intermédiaire précédent, selon le cas.

Les sociétés font état des événements importants qui se produisent entre deux dates de dépôt du rapport de gestion par des communiqués de presse et des déclarations de changement important. La direction devrait s'interroger quant à la mesure dans laquelle il importe de refléter les informations contenues dans ces documents dans le rapport de gestion suivant pour assurer la continuité de l'information et intégrer en un seul rapport l'ensemble des informations.

Les autorités de réglementation n'exigent pas l'établissement d'un rapport de gestion distinct (ni d'états financiers intermédiaires distincts) pour le quatrième trimestre. La plupart des sociétés ne déposent pas ce document en raison du coût et du temps requis pour sa préparation, qui sont trop élevés par rapport aux avantages que pourrait en retirer le lecteur. Sans y être tenues, les sociétés devraient envisager la possibilité d'ajouter des commentaires sur les résultats du quatrième trimestre au rapport de gestion annuel et/ou dans le communiqué de presse correspondant, les analystes ayant déterminé que les informations n'étaient pas suffisantes à ce chapitre<sup>14</sup>.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Dans le rapport de gestion intermédiaire, l'analyse des résultats réels devrait comporter un exposé des progrès réalisés par rapport aux buts, objectifs ou cibles déjà communiqués.

Les résultats réels sont commentés et analysés par rapport aux stratégies à long terme et aux buts, objectifs ou cibles communiqués dans le rapport de gestion annuel. Toutefois, si des buts, objectifs ou cibles à court terme ont déjà été communiqués, la comparaison des résultats réels avec ces cibles devrait aussi être communiquée, et leur importance par rapport à la stratégie à long terme devrait être expliquée.

<sup>14</sup> Pour en apprendre davantage en ce domaine, consulter le document de travail de CPA Canada intitulé *Stratégies en matière d'information intermédiaire* (2014).

## **PARTIE 5**

# La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information

## **5.1 Introduction**

La préoccupation relative à la fiabilité et à l'actualité des informations communiquées par les entreprises concerne autant le rapport de gestion que les autres types de rapports, y compris les états financiers. Les directions et les conseils d'administration doivent s'assurer que des systèmes, contrôles et processus sont en place pour que toutes les informations nécessaires à l'établissement du rapport de gestion soient recueillies, résumées et communiquées avec exactitude et célérité.

La responsabilité à l'égard des informations diffusées sur le marché secondaire est reconnue dans les dispositions législatives sur la responsabilité civile à l'égard des obligations d'information sur ce marché. Les émetteurs, leurs administrateurs et leurs dirigeants peuvent être tenus responsables de la communication d'informations fausses ou trompeuses dans une déclaration verbale ou écrite, y compris pour non-respect des obligations d'information occasionnelle. Selon la législation ayant trait à la responsabilité civile à l'égard des obligations d'information sur le marché secondaire, dans le cas de documents essentiels tels que le rapport de gestion, le demandeur n'a pas besoin de faire la preuve qu'il a été influencé par l'information fausse ou trompeuse ou le manquement aux obligations d'information occasionnelle.

## 5.2 Les responsabilités de la direction

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

La direction devrait fournir une déclaration sur sa responsabilité à l'égard de la fiabilité et de l'actualité des informations communiquées dans le rapport de gestion.

Les autorités en matière de valeurs mobilières exigent que le chef de la direction et le chef des finances fournissent des attestations annuelles et intermédiaires<sup>15</sup> selon lesquelles les états financiers et les autres informations financières (en ce qui s'applique au rapport de gestion) contenues dans les documents déposés auprès d'elles donnent une image fidèle et sont exempts d'informations importantes fausses ou trompeuses. En outre, les dirigeants signataires des émetteurs non émergents<sup>16</sup> sont tenus de fournir une attestation quant à l'établissement, à la conception, au maintien et à l'efficacité des contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) et du contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF). Ces émetteurs non émergents doivent présenter chaque faiblesse importante liée à la conception du CIIF, y compris une description de la faiblesse importante, l'incidence de la faiblesse sur leur information financière et leur CIIF et tout plan actuel visant à corriger la faiblesse importante ou toute mesure déjà prise à cette fin. Ils doivent aussi indiquer s'ils ont limité, dans leur conception, l'étendue des CPCI et du CIIF et s'ils ont exclu de leur examen des CPCI et du CIIF certaines entités, telles que les entreprises nouvellement acquises<sup>17</sup>, les entités consolidées par intégration proportionnelle ou les entités ad hoc dans lesquelles l'émetteur a une participation.

15 Pour de plus amples indications sur la communication de l'information et les attestations, consultez les publications de CPA Canada intitulées *Recommandations à l'intention des administrateurs—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?* et *Recommandations à l'intention de la direction—Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?*

16 L'article 1.1 du *Règlement 51-102* définit ainsi « émetteur émergent » : un émetteur assujéti qui, à la date applicable, n'avait **aucun** de ses titres inscrit à la cote :

- de la Bourse de Toronto,
- d'un marché américain,
- d'un marché à l'extérieur du Canada ou des États-Unis d'Amérique, à l'exception :
  - de l'*Alternative Investment Market* du *London Stock Exchange*,
  - des marchés PLUS exploités par PLUS Markets Group plc,

la date applicable étant : a) pour les parties 4 et 5 du *Règlement* et pour l'*Annexe 51-102A1, Rapport de gestion*, la date de clôture de la période comptable en cause; b) pour les parties 6 et 9 du *Règlement* et pour l'*Annexe 51-102A6, Déclaration de la rémunération des membres de la haute direction*, la date de clôture du dernier exercice; c) pour la partie 8 du *Règlement* et l'*Annexe 51-102A4, Déclaration d'acquisition d'entreprise*, la date d'acquisition; d) pour l'article 11.3 du *Règlement*, la date de l'assemblée des porteurs.

17 *Règlement 52-109*—entreprise acquise au plus tard 365 jours avant la date de clôture de l'exercice de l'émetteur.

Les émetteurs émergents doivent fournir des attestations selon lesquelles les états financiers et les autres informations financières contenues dans les documents déposés auprès des autorités en valeurs mobilières donnent une image fidèle et sont exempts d'informations importantes fausses ou trompeuses. Cependant, ils ne sont pas tenus de fournir des attestations concernant l'établissement et le maintien des CPCI et du CIIF. Il n'en incombe pas moins à leurs chefs de la direction et à leurs chefs des finances de s'assurer qu'il existe des processus leur permettant d'être suffisamment informés pour pouvoir justifier leurs déclarations contenues dans les attestations.

La direction est responsable de l'existence de systèmes, de contrôles et de procédures efficaces visant à assurer que l'information utilisée à l'interne par la direction et diffusée à l'externe est fiable et d'actualité.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

La direction devrait fournir une déclaration sur sa responsabilité quant à l'efficacité des systèmes, contrôles et processus, et devrait communiquer dans le rapport de gestion les conclusions découlant de son évaluation périodique des systèmes, contrôles et procédures.

Les systèmes, contrôles et procédures sont importants pour veiller à la communication en temps utile de toutes les informations nécessaires. Ils permettent aussi à la direction de satisfaire aux exigences réglementaires relatives à l'attestation de ces informations. Les systèmes, contrôles et procédures s'appliquent aussi bien aux informations prospectives qu'aux informations historiques.

Les informations relatives aux systèmes et aux processus internes devraient porter sur leur capacité de fournir des informations financières fiables, y compris sur les limitations de l'étendue de la conception de ces systèmes et processus, ainsi que les changements susceptibles de les toucher. Le rapport de gestion devrait présenter les conclusions que la direction tire de ses évaluations de l'efficacité des systèmes, contrôles et procédures pour la période et préciser les fondements de ces conclusions, l'incidence des faiblesses importantes relevées, le cas échéant, sur l'information financière et les systèmes, contrôles et procédures, ainsi que les mesures prévues ou prises pour traiter les faiblesses importantes relevées dans le cadre des évaluations périodiques effectuées par la direction.

La déclaration concernant la responsabilité de la direction devrait faire mention des attestations déposées relativement à l'information présentée et aux systèmes, contrôles et procédures connexes.

Le comité sur la communication de l'information constitue un élément essentiel des systèmes, contrôles et procédures qu'une société met en place à l'égard de chacun des aspects de son information financière externe. Les sociétés devraient doter leur comité sur la communication de l'information d'un mandat écrit comportant une description du rôle du rapport de gestion, et précisant que celui-ci est la base de l'information continue, du fait qu'il contient des informations clés nécessaires aux investisseurs, que ces informations aient été ou non communiquées dans d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation.

Le comité sur la communication de l'information et la culture d'entreprise à cet égard sont des éléments essentiels de l'efficacité des systèmes, contrôles et procédures mis en œuvre par la direction pour assurer l'intégralité, la fiabilité et l'actualité des informations communiquées dans le rapport de gestion d'une société.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le mandat du comité sur la communication de l'information d'une société devrait inclure la communication d'information dans le rapport de gestion, considérée comme faisant partie intégrante des politiques et pratiques de l'entité en matière d'information continue.

La composition du comité sur la communication de l'information est fonction de la nature et de la complexité de la société et de son information financière. Dans des sociétés de petite taille exerçant une seule activité, ce comité est souvent composé du chef des finances et du conseiller juridique, alors que dans des sociétés plus grandes et plus complexes, il peut s'avérer nécessaire de mettre sur pied une équipe multifonctionnelle pilotée par la haute direction, qui comporte des représentants des services des finances, du contentieux, des relations avec les investisseurs, de l'audit interne et des divisions d'exploitation.

Les rapports financiers externes doivent être déposés auprès des autorités de réglementation en valeurs mobilières dans un nombre donné de jours après la fin de la période. Le délai de dépôt variera selon que la société est un émetteur émergent ou non et si elle dépose ses documents dans un territoire étranger<sup>18</sup>.

18 Le rapport de gestion annuel doit être déposé au plus tard à la première des deux dates suivantes :

- dans le cas de l'émetteur assujéti autre qu'un émetteur émergent, le 90<sup>e</sup> jour après la fin de son exercice ou, dans le cas de l'émetteur émergent, le 120<sup>e</sup> jour après la fin de son exercice;
- la date du dépôt dans un territoire étranger des états financiers annuels du dernier exercice.

Le rapport de gestion intermédiaire doit être déposé au plus tard à la première des deux dates suivantes :

- dans le cas de l'émetteur assujéti autre que l'émetteur émergent, le 45<sup>e</sup> jour après la fin de la période intermédiaire ou, dans le cas de l'émetteur émergent, le 60<sup>e</sup> jour après la fin de la période intermédiaire;
- la date du dépôt dans un territoire étranger des états financiers intermédiaires d'une période comptable se terminant le dernier jour de la période intermédiaire.

Par conséquent, le calendrier de préparation de l'information financière doit être établi minutieusement, de façon à ce que le comité sur la communication de l'information, le comité d'audit et, le cas échéant, le conseil d'administration disposent de suffisamment de temps pour passer en revue le rapport de gestion et se prononcer sur son contenu. Lorsqu'on apporte des modifications à la présentation du rapport de gestion, il importe de chercher à obtenir l'appui du comité sur la communication de l'information et du comité d'audit tôt dans le processus.

### 5.3 Les responsabilités du conseil d'administration

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Les sociétés devraient fournir une déclaration sur le rôle de surveillance du comité d'audit à l'égard de l'examen du rapport de gestion et sur le rôle du conseil d'administration à l'égard de son approbation.

La réglementation sur les valeurs mobilières exige que le conseil d'administration approuve le rapport de gestion annuel et intermédiaire avant qu'il soit déposé. Le conseil d'administration peut s'acquitter de son obligation d'approbation du rapport de gestion intermédiaire en la déléguant au comité d'audit, mais ne peut pas déléguer l'approbation du rapport de gestion annuel<sup>19</sup>. Le *Règlement 52-110 sur le comité d'audit* exige que le comité d'audit examine les rapports de gestion annuels et intermédiaires de l'émetteur avant que celui-ci ne les publie. Cette activité est un élément important du processus de diligence raisonnable qui vise à garantir que le rapport de gestion ne contient pas d'information fausse ou trompeuse.

Toutefois, s'il est vrai que le rapport de gestion doit présenter l'information du point de vue de la direction, il devrait néanmoins présenter une analyse objective qui reflète adéquatement les événements se rapportant à la société. Le comité d'audit et le conseil d'administration doivent par conséquent déterminer si le rapport de gestion est conforme à l'information qu'ils ont reçue de la direction. Ils devraient porter une attention particulière à toute information qui a été omise dans le rapport de gestion pour des raisons de confidentialité.

Le rôle de surveillance assumé par le comité d'audit et le conseil d'administration en ce qui concerne les rapports de gestion annuels et intermédiaires devrait être communiqué. Le comité d'audit et le conseil d'administration doivent déterminer si, lors de la préparation du rapport de gestion, la direction

<sup>19</sup> *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue.*

a appliqué les principes généraux de l'information énoncés dans la partie 2 du présent document et si elle a rendu publiques toutes les informations importantes. De plus, pour s'acquitter de leurs responsabilités, ils doivent s'assurer que la direction a mis en œuvre les systèmes, contrôles et procédures nécessaires pour garantir la fiabilité et l'actualité des informations fournies dans le rapport de gestion.

Ces informations peuvent être intégrées à une déclaration sur les responsabilités de surveillance concernant l'information présentée, ainsi qu'à toute autre communication d'informations sur la gouvernance d'entreprise et le rôle du comité d'audit et du conseil d'administration.



## Le mot de la fin

Le rapport de gestion peut s'avérer un outil puissant par lequel la direction peut faire savoir de quelle façon la société a créé de la valeur et comment elle prévoit continuer à le faire. Combiné aux états financiers, le rapport de gestion permet à la société de commenter sa performance, sa situation financière et ses perspectives d'avenir afin d'aider le lecteur à comprendre où elle se situe par rapport à ses objectifs passés, où elle aimerait se situer et comment elle prévoit y arriver. Le rapport de gestion devrait constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers, de manière à ce que le lecteur voie mieux ce que ceux-ci contiennent et ne contiennent pas, et puisse prendre des décisions plus éclairées en matière de placement ou de prêt.

La présente publication propose des principes et un cadre qui aideront les préparateurs ainsi que les membres de la direction, du comité d'audit et du conseil d'administration à préparer, à organiser et à réviser le rapport de gestion. Les préparateurs des rapports de gestion trouveront d'autres ressources à leur intention sur le site Web de CPA Canada, à l'adresse [www.cpacanada.ca](http://www.cpacanada.ca).







**CPA**

COMPTABLES  
PROFESSIONNELS  
AGRÉÉS  
CANADA

277, RUE WELLINGTON OUEST  
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2  
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585  
[WWW.CPACANADA.CA](http://WWW.CPACANADA.CA)