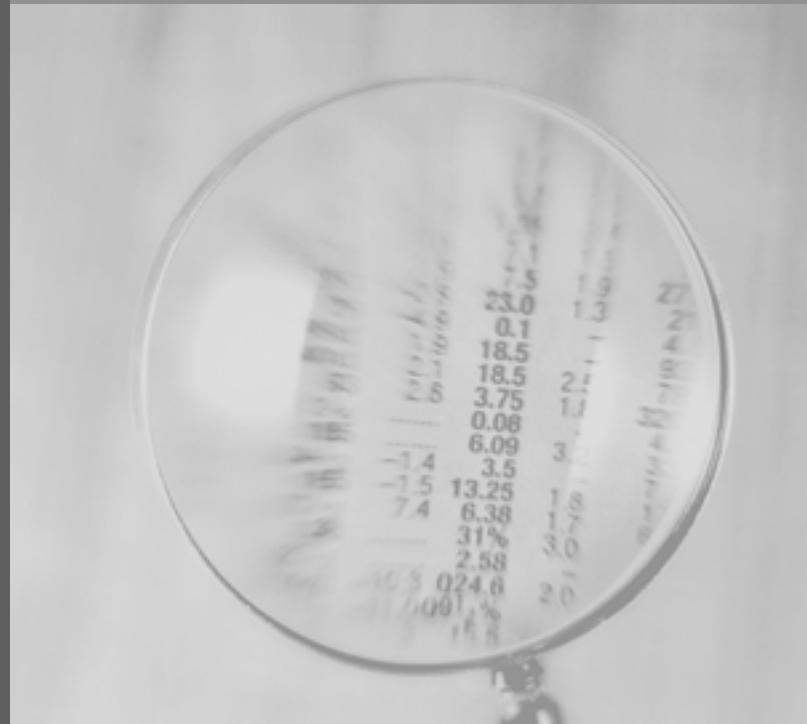


20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur le rapport de gestion



L'Institut Canadien
des Comptables Agrés

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions pénétrantes.

L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Dans certains cas, les conseils préféreront ne pas poser les questions directement, mais ils pourront juger utile de demander à la direction de préparer des séances d'information sur les éléments qui y sont soulevés.

Les commentaires d'accompagnement fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin. Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Ils ne constituent pas nécessairement la meilleure solution pour chaque organisation.

Ainsi, bien que les questions s'appliquent à toutes les organisations, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur le rapport de gestion

CATALOGAGE AVANT PUBLICATION DE LA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DU CANADA

20 questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion.

Traduction de : 20 questions directors should ask about management's discussion and analysis.

ISBN 1-55385-036-X

1. Sociétés – Rapports – Canada. 2. Divulgence en comptabilité – Canada.
I. Institut Canadien des Comptables Agréés II. Titre : Vingt questions que les
administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion.

HF5658.T84 2003

658.15'12'0971

C2003-900545-3

TOUS DROITS RÉSERVÉS © 2003
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
M5V 3H2

Disponible en anglais
Imprimé au Canada

Préface

Les responsabilités qui incombent aux conseils d'administration et aux comités de vérification concernant l'intégrité de l'information financière, y compris du rapport de gestion, sont plus exigeantes que jamais. Lorsque sera instaurée la responsabilité civile prévue à l'égard des informations fournies sur le marché secondaire, le défaut de faire preuve de diligence raisonnable en la matière aura des conséquences bien plus graves qu'avant. Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (le Conseil) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (l'ICCA) a donc commandé le présent cahier en vue d'aider les membres des conseils d'administration et des comités de vérification à s'acquitter de leur responsabilité de surveillance concernant les informations communiquées dans le rapport de gestion. Ce cahier vise à faciliter pour les membres de ces instances, tant individuellement que collectivement, l'examen du rapport de gestion, qui constitue un élément clé de l'information financière.

En novembre 2002, le Conseil canadien de l'information sur la performance, relevant de l'ICCA, a publié *Le rapport de gestion - Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* (lignes directrices de l'ICCA) afin d'aider les sociétés à préparer le rapport de gestion. Les lignes directrices de l'ICCA présentent 20 questions que les comités de vérification et les conseils d'administration devraient poser lorsqu'ils assument leur responsabilité de surveillance à l'égard du rapport de gestion. Le présent cahier analyse ces 20 questions plus en détail, et offre aux administrateurs des

renseignements importants sur la question des informations à communiquer dans le rapport de gestion.

Les lignes directrices de l'ICCA sont révisées ponctuellement pour refléter les changements apportés par les autorités en valeurs mobilières aux obligations d'information concernant le rapport de gestion, les modifications de normes comptables ainsi que les tendances dans les pratiques en matière d'information d'entreprise. De plus, les exigences, tendances et pratiques relatives à la gouvernance d'entreprise pourraient avec le temps nécessiter des modifications des lignes directrices de l'ICCA qui portent sur la responsabilité de la direction concernant l'intégrité des informations communiquées, et sur la surveillance exercée par le conseil d'administration à cet égard. Il est possible qu'en raison de ces modifications, le présent cahier doive être révisé à l'occasion.

Ce cahier fait partie de la série de publications intitulée «20 Questions» publiée par l'ICCA à l'intention des administrateurs. Il comporte des renvois à d'autres documents pertinents.

Le Conseil exprime sa gratitude aux membres du Groupe consultatif des administrateurs et du Conseil canadien de l'information sur la performance pour leurs conseils précieux, à Alan Willis, qui a rédigé le présent cahier sous leur direction, ainsi qu'aux permanents de l'ICCA qui ont contribué au projet.

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Frank Barr, FCA, président
Michel Doyon, CA
Parveen Gupta, Ph.D.
Fred Jaakson, CA
Colin Lipson, CA
Mary Jane Loustel, CA
Keith Robson

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
James Baillie
Purdy Crawford
Robin Korthals
Patrick O'Callaghan
Guylaine Saucier, FCA

Conseil canadien de l'information sur la performance

James Goodfellow, FCA, président
Chris Begy, FCA
J.-P. Boisclair, FCA
Beverley Brennan, FCA
Yves Gauthier, FCA
Derrick Sturge, FCA

Permanents de l'ICCA

William Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances
Cairine Wilson, vice-présidente, Services aux membres
Gregory Shields, CA, directeur, Nouveaux services de certification
Vivienne Livick-Chan, FCA, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance
Gigi Dawe, directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

« Essentiellement, les lignes directrices ont pour but d'améliorer une composante importante de la gouvernance d'entreprise et la transparence de l'information financière. »

David Smith, FCA,
président-directeur général, ICCA



Ce que les administrateurs doivent savoir au sujet du rapport de gestion

La crise de confiance des investisseurs dans les marchés financiers, qui a fait suite à la série sans précédent de faillites et de scandales impliquant des entreprises en 2001 et 2002, a forcé l'adoption de nouvelles exigences strictes en matière de gouvernance et d'information financière aux États-Unis. Les législateurs et les autorités de réglementation des valeurs mobilières du Canada proposent de nouvelles exigences similaires pour régler ces questions. Ces éléments nouveaux ont une incidence sur le rapport de gestion ainsi que sur les responsabilités et devoirs des membres de la direction et des conseils d'administration.

À l'origine, le rapport de gestion a été conçu par la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis pour faire partie de la documentation à déposer auprès des autorités de réglementation, en vue de la communication d'informations constituant un supplément des états financiers. Le rapport de gestion a été adopté la première fois par les autorités canadiennes de réglementation des valeurs mobilières en 1989 (en Ontario). Depuis, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières ont rendu le rapport de gestion obligatoire dans l'ensemble des provinces et territoires assujettis à la réglementation en la matière. Le rapport de gestion et les états financiers - annuels et intermédiaires - sont maintenant considérés comme le principal dispositif d'information de l'entreprise.

Par ailleurs, le rôle et les responsabilités des comités de vérification concernant la surveillance de l'intégrité des informations d'entreprise - états financiers et rapport de gestion - sont en voie de devenir plus rigoureux et exigeants que jamais. Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières proposent, pour l'ensemble des provinces et territoires du

Canada, que les conseils d'administration ou, lorsqu'ils sont mandatés à cette fin, les comités de vérification examinent les rapports de gestion annuel et intermédiaires. Cette mesure est déjà obligatoire en Ontario et en Colombie-Britannique. Lorsque sera instaurée la responsabilité civile prévue à l'égard des informations fournies sur le marché secondaire, le défaut de faire preuve de diligence raisonnable en la matière aura des conséquences beaucoup plus graves qu'avant.

Le rapport de gestion est rédigé principalement à l'intention des investisseurs actuels et éventuels, et tient compte de l'existence de plusieurs catégories de lecteurs. L'objectif du rapport de gestion, comme l'ont établi à l'origine les autorités de réglementation, est de permettre au lecteur de voir l'émetteur du point de vue de la direction. Le rapport de gestion a été conçu par les autorités de réglementation pour constituer un supplément des états financiers en fournissant une analyse et une discussion historiques et prospectives des activités de l'émetteur afin de faciliter la compréhension de ses résultats passés et de ses perspectives d'avenir. Certaines exigences relatives au rapport de gestion sont propres à un secteur d'activité particulier, notamment le secteur minier, pétrolier ou gazier.

Le rapport de gestion représente désormais, pour les autorités de réglementation, un élément clé du régime d'information continue des émetteurs assujettis au Canada. La qualité et la fiabilité des informations présentées dans le rapport de gestion, de même que leur uniformité avec les autres éléments de l'information d'entreprise, font l'objet d'un suivi et de rapports périodiques par les organismes de réglementation du Canada, dans le cadre de la surveillance qu'ils exercent à l'égard des pratiques d'information continue.

Ce que les administrateurs doivent savoir au sujet des lignes directrices de l'ICCA sur le rapport de gestion

Le rapport de gestion - Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir (les lignes directrices de l'ICCA) a été élaboré et publié en novembre 2002 par le Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP), qui relève de l'ICCA. Le CCIP est autorisé par le Conseil d'administration de l'ICCA à publier des lignes directrices à l'intention des conseils d'administration et des cadres dirigeants au sujet des questions qu'il considère d'intérêt public concernant la mesure de la performance et l'information connexe. Les principaux éléments des lignes directrices de l'ICCA sont indiqués ci-dessous et forment un cadre et un contexte importants pour aborder les 20 questions.

L'objectif des lignes directrices de l'ICCA est de permettre aux membres de la direction et du conseil d'administration de tous les émetteurs assujettis de préparer et de présenter un rapport de gestion efficace de telle sorte que les investisseurs, faisant preuve de diligence raisonnable, disposent des informations pertinentes et importantes dont ils ont besoin pour décider d'investir ou de continuer à investir dans la société.

Les lignes directrices de l'ICCA soulignent qu'un rapport de gestion efficace intègre des informations historiques et prospectives, ainsi qu'une analyse des états financiers et des activités qui, de pair avec les états financiers, communiquent des connaissances utiles aux investisseurs et aux autres lecteurs.

Le rapport de gestion, tout comme les états financiers, permet à la société de rendre compte aux investisseurs de sa gestion efficace des ressources et de l'atteinte des objectifs stratégiques établis. Par ailleurs, la discipline requise pour établir un rapport de gestion efficace peut contribuer à une meilleure orientation de la gestion interne.

Les lignes directrices de l'ICCA fournissent six principes ainsi qu'un cadre de référence en cinq éléments pour l'information factuelle à

communiquer dans le rapport de gestion. Ces composantes ajoutent des dimensions qui vont au-delà de la réglementation actuelle et font ressortir les éléments de ces règlements qui, à l'heure actuelle, ne sont peut-être pas appliqués de la façon la plus efficace.

Les lignes directrices de l'ICCA sont conçues principalement dans le but d'aider les émetteurs assujettis à la réglementation canadienne des valeurs mobilières. Les émetteurs assujettis aux exigences américaines en matière de valeurs mobilières et d'introduction en bourse pourront également juger utiles les lignes directrices de l'ICCA. Les émetteurs assujettis qui appliquent les lignes directrices de l'ICCA le font à leur discrétion, tout en devant respecter la réglementation applicable.

Les principes généraux de l'information

Les lignes directrices de l'ICCA contiennent six principes qui sous-tendent les informations à fournir dans le rapport de gestion. Le premier principe reprend ce que les autorités de réglementation ont énoncé, à savoir que le rapport de gestion doit permettre aux lecteurs de voir la société du point de vue de la direction. Selon les cinq autres principes, le rapport de gestion doit :

- constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers;
- être fiable, complet et nuancé, donner une image fidèle de la réalité, et fournir des informations importantes - c'est-à-dire importantes pour l'investisseur qui, faisant preuve de diligence raisonnable, doit décider d'investir ou de continuer à investir dans la société;
- adopter une orientation prospective;
- être focalisé sur la stratégie de la direction en matière de création de valeur à long terme pour les investisseurs;
- être rédigé dans un langage simple, avec franchise et sans exagération, et réunir les qualités de compréhensibilité, de pertinence, de comparabilité et d'uniformité d'un exercice à l'autre.

Le cadre d'information

Les lignes directrices de l'ICCA préconisent que les sociétés structurent et intègrent les informations fournies dans leur rapport de gestion dans un cadre d'information plus large. Cette approche n'est pas imposée par la réglementation actuelle. Une grande partie de l'information nécessaire peut être déjà disponible dans les sociétés, mais elle est rarement présentée en un document d'information unique et succinct.

L'analyse des résultats passés et la discussion des perspectives d'avenir devraient se faire en fonction des cinq éléments clés du cadre d'information, à savoir :

- la vision, les activités de base et la stratégie de la société;
- les principaux inducteurs de performance;
- les capacités (capitaux et autres ressources) permettant d'atteindre les résultats souhaités;
- l'analyse historique et prospective des résultats;
- les risques qui façonnent la stratégie et peuvent influencer l'atteinte des résultats.

Les lignes directrices de l'ICCA indiquent qu'un rapport de gestion utile explique les raisons qui sous-tendent la performance passée et les perspectives d'avenir en faisant le lien entre des informations internes et externes sans rapport apparent.

Le rapport de gestion devrait communiquer non seulement des informations financières, mais aussi des informations non financières pertinentes et importantes. C'est dans un contexte stratégique à long terme que les objectifs devraient être communiqués et analysés et, au cours des périodes ultérieures, comparés aux résultats atteints.

L'information continue

Selon les lignes directrices de l'ICCA, le rapport de gestion - annuel ou intermédiaire - doit être considéré comme faisant partie intégrante du régime d'information continue. Une société devrait se servir du rapport de gestion pour regrouper, intégrer et présenter des informations importantes pour les investisseurs, y compris des informations ayant déjà été diffusées par d'autres canaux.

De plus, les sociétés devraient mettre à jour, au besoin, les informations communiquées dans les rapports de gestion précédents concernant la stratégie, les principaux inducteurs de performance, les capacités, les risques et les résultats. Lorsque les rapports de gestion ne sont pas mis à jour, les investisseurs risquent d'être induits en erreur s'ils s'appuient sur des informations périmées.

L'analyse des résultats obtenus présentée dans le rapport de gestion devrait comporter un exposé des progrès réalisés par rapport aux buts, objectifs ou cibles déjà communiqués. Ainsi, toutes les informations importantes sont communiquées et mises à jour, au besoin, dans le rapport de gestion.

L'intégrité de l'information

Les lignes directrices de l'ICCA recommandent que les émetteurs assujettis fournissent une déclaration concernant la responsabilité de la direction quant à l'existence de systèmes d'information, de procédures et de contrôles adéquats permettant d'assurer que l'information utilisée à l'interne et diffusée à l'externe est complète et fiable. Le rapport de gestion devrait également comporter une déclaration concernant le rôle de surveillance assumé par le conseil d'administration et le comité de vérification afin d'assurer l'intégrité de l'information communiquée. Des prises de position adoptées récemment par les législateurs américains et la SEC, et des projets similaires émanant des législateurs et des autorités de réglementation des valeurs mobilières du Canada, mettent considérablement l'accent sur l'importance de ce rôle de surveillance et les graves conséquences découlant du défaut de l'exercer efficacement.

Les lignes directrices de l'ICCA comportent les 20 questions présentées aux pages suivantes, qui visent à aider les membres des conseils d'administration et des comités de vérification à assumer leur rôle de surveillance et à examiner les rapports de gestion.

Les lignes directrices de l'ICCA et un Centre de ressources sur les rapports de gestion sont accessibles sur le site Web de l'ICCA, à www.icca.ca.

Les questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion

Les membres des comités de vérification ou des conseils d'administration, selon le cas, devront porter un jugement d'abord individuel, puis collectif, sur les éléments traités dans les questions suivantes aux fins de leur examen du rapport de gestion.

Pour la plupart des questions, afin que les membres du comité de vérification ou du conseil d'administration puissent se former un jugement, la direction devra fournir des informations, des explications et des observations. Dans le cas de quelques questions plus générales, le comité de vérification ou le conseil d'administration devra prendre en considération le caractère complet de même que les détails des informations, explications et observations fournies par la direction afin de pouvoir juger globalement de l'intégrité et de l'utilité du rapport de gestion.

Le processus adopté par le comité de vérification ou le conseil d'administration pour obtenir, évaluer et mettre en dossier les réponses données aux questions et les jugements formés à leur égard constituera un aspect important de l'exercice de la diligence raisonnable.

Les 20 questions suivantes sont celles qui sont énoncées à la section 520 des lignes directrices de l'ICCA. D'autres extraits des lignes directrices sont identifiés à l'aide d'un numéro entre parenthèses, qui renvoie au paragraphe pertinent.

1. Les informations communiquées dans le rapport de gestion répondent-elles aux exigences de la réglementation applicable?

Cette question est essentiellement factuelle, bien que certaines exigences réglementaires imposent à la direction de se former un jugement subjectif pour décider des informations qu'il convient de communiquer. Il faudrait demander à la direction de mentionner les situations de ce genre et d'expliquer les motifs qui sous-tendent le format choisi et l'étendue des informations communiquées.

La direction pourrait également avoir demandé à un conseiller juridique d'examiner le rapport de gestion pour établir sa conformité à la réglementation (voir aussi la question 14). Le comité de vérification demanderait alors au conseiller juridique de fournir un avis concernant le respect de la réglementation.

2. Dans quelle mesure les lignes directrices de l'ICCA sur le rapport de gestion ont-elles été suivies dans l'élaboration du rapport de gestion? Si ces lignes directrices n'ont pas été suivies sur des points importants, les motifs nous ont-ils été expliqués de façon satisfaisante?

La décision de suivre en tout ou en partie les lignes directrices de l'ICCA revient à la haute direction, qui s'inspire de la politique de la société en matière de communication de l'information (approuvée par le conseil d'administration), des besoins de financement de la société et de ses objectifs au chapitre des relations avec les marchés financiers. Les motifs justifiant la décision de la direction relativement à l'application des lignes directrices de l'ICCA devraient être expliqués. Le comité de vérification ou le conseil d'administration souhaitera également être informé de la mesure dans laquelle, le cas échéant, les autorités de réglementation encouragent les émetteurs assujettis à suivre les lignes directrices de l'ICCA ou s'attendent à ce qu'ils le fassent.

3. La direction a-t-elle fourni une déclaration sur la fiabilité des systèmes et processus sous-jacents aux informations communiquées dans le rapport de gestion?

Les informations communiquées dans le rapport de gestion sur des mesures de la performance qui ne découlent pas des systèmes comptables sous-jacents aux états financiers devraient être fondées sur des systèmes de mesure et d'information appropriés pour les éléments

en cause. Les systèmes d'information de gestion servant, d'une part, à fournir à la direction des informations et des rapports sur les activités et, d'autre part, à permettre à celle-ci de faire rapport au conseil d'administration ou à des autorités externes, devraient également sous-tendre les informations factuelles communiquées dans le rapport de gestion.

Les systèmes et processus utilisés pour évaluer l'uniformité et la comparabilité des informations communiquées dans le rapport de gestion, d'une période à l'autre, sont également importants.

La direction devrait faire une déclaration sur l'intégrité et la fiabilité des systèmes et processus sous-jacents aux informations communiquées dans le rapport de gestion, et remettre, le cas échéant, des rapports sommaires décrivant les travaux et les constatations des vérificateurs internes.

Il est également possible que les contrôles exercés sur les informations communiquées et les systèmes connexes aient fait l'objet d'une mission du vérificateur externe; son rapport serait alors passé en revue avec le comité de vérification.

4. Quelle a été l'approche suivie par la direction pour déterminer le seuil d'importance relative à adopter dans la préparation du rapport de gestion?

Selon les lignes directrices de l'ICCA, pour apprécier l'importance relative des informations, quantitatives ou qualitatives, à communiquer dans le rapport de gestion, il convient d'appliquer un critère fondé sur l'importance de ces informations pour la prise de décisions des investisseurs. Ce critère est de plus en plus favorisé par les autorités de réglementation. L'incidence sur les cours des marchés, dit-on, est le résultat des décisions prises par les investisseurs en fonction des informations qui leur ont été communiquées.

Le principe 3 des lignes directrices de l'ICCA, «L'intégralité et l'importance relative», est libellé comme suit :

Pour être fiable, le rapport de gestion doit être complet et nuancé, donner une image fidèle de la réalité et présenter l'information qui est importante pour les besoins des utilisateurs en matière de prise de décisions. (230)

L'intégralité implique que la direction identifie, traite et communique l'information quantitative et qualitative nécessaire pour permettre aux

utilisateurs de comprendre et d'évaluer la nature, la dynamique, les risques et les perspectives de la société. (230.2)

L'information est importante dans les cas où elle serait jugée importante par un investisseur, faisant preuve de diligence raisonnable, pour décider d'investir ou de continuer à investir dans la société. La détermination de l'importance de l'information par la direction s'applique non seulement aux résultats financiers, mais également à toutes les informations, tant qualitatives que quantitatives, communiquées dans le rapport de gestion. Des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui ne sont pas nécessairement importants individuellement peuvent le devenir lorsqu'ils sont considérés dans un contexte plus large. La direction devrait trancher tout doute au sujet de l'importance d'une information en se prononçant pour la communication de cette information. (230.3)

Il faudrait par conséquent demander à la direction de préciser sur quels motifs elle a jugé l'importance des informations, d'indiquer s'il subsistait des doutes, n'ayant pas été communiqués, quant à l'importance de certaines informations, et de fournir des explications à cet égard.

5. La direction a-t-elle omis des informations dans le rapport de gestion pour des questions de concurrence? Dans l'affirmative, comment la direction justifie-t-elle cette omission? Le conseil est-il d'accord?

Les lignes directrices de l'ICCA préconisent d'examiner et d'évaluer avec précaution toute préoccupation quant à l'incidence de la communication de certaines informations sur l'avantage concurrentiel. Ces préoccupations peuvent être valables et justifiables pour certaines sociétés dans certaines circonstances et certains secteurs d'activité, y compris les secteurs réglementés. Cependant, dans de nombreux cas, il a été démontré que non seulement ces préoccupations n'étaient pas justifiées, mais qu'il était préférable de communiquer plus d'informations que nécessaire pour favoriser la compréhension et la confiance du marché à l'égard des perspectives d'avenir d'une société.

Les sociétés devraient communiquer le niveau approprié d'information stratégique pour permettre aux investisseurs de prendre une décision d'investissement éclairée. Certaines sociétés peuvent hésiter à fournir

des informations stratégiques significatives par crainte de perdre un avantage concurrentiel. D'autres peuvent avoir des réserves au sujet de la communication de certaines informations, par exemple celles ayant trait à la rentabilité, de peur d'indisposer la clientèle ou de compromettre des discussions en cours avec des organismes publics. Ces préoccupations devraient être examinées afin de déterminer la mesure dans laquelle elles sont vraiment justifiées et mises en balance avec le risque de perdre la confiance des marchés financiers en ne fournissant pas des informations essentielles. La prise en considération de ces facteurs influera sur le jugement que posera la direction quant au niveau ou au degré de détail raisonnable pour répondre aux besoins d'information des investisseurs. (320.2.2.)

Il faudrait donc demander à la direction d'expliquer pourquoi elle a choisi de ne pas fournir certaines informations dans le rapport de gestion pour des raisons de concurrence, si ces informations pourraient être importantes et utiles pour les investisseurs. Il est nécessaire d'exercer son jugement lorsqu'il faut choisir entre deux solutions celle qui servira le mieux les intérêts des actionnaires : communiquer des informations par souci de transparence et pour favoriser des décisions d'investissement plus éclairées, ou risquer de causer du tort à la société et d'entraîner une perte de la valeur pour les actionnaires à la suite d'une communication d'informations inappropriée.

6. Y a-t-il des informations qui se trouvaient dans les rapports de gestion des périodes antérieures et qui ne sont pas traitées dans ce projet de rapport de gestion? Dans l'affirmative, pourquoi?

Le principe 6 des lignes directrices de l'ICCA traite de l'uniformité de présentation en ces termes :

Pour être utile, le rapport de gestion doit être rédigé dans un langage simple, avec franchise et sans exagération, et réunir les qualités de compréhensibilité, de pertinence, de comparabilité, et d'uniformité d'un exercice à l'autre. (260)

Pour être uniforme d'un exercice à l'autre, l'information significative, une fois communiquée dans un rapport de gestion, devrait être mise à jour et expliquée sauf si elle perd sa pertinence ou devient inadéquate, auquel cas il faudrait expliquer pourquoi il en est ainsi. Les sociétés ne devraient pas éviter d'analyser et de mettre à jour une question déjà traitée simplement en l'omettant dans un rapport de gestion ultérieur. (260.5)

Voir aussi
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur la stratégie

L'uniformité de présentation améliore également la comparabilité. Une information comparable est une information pour laquelle on dispose de suffisamment de commentaires et de renseignements pour qu'il soit possible de discerner et d'apprécier les ressemblances et les différences entre deux périodes ou entre deux sociétés. (260.4)

Il faudrait demander à la direction de déclarer en termes clairs et factuels s'il existe des informations communiquées dans des rapports de gestion antérieurs qui ne le sont pas dans le rapport de gestion actuel, d'indiquer quelles étaient ces informations et d'expliquer pourquoi.

7. Les principaux risques communiqués et analysés dans le rapport de gestion correspondent-ils à ceux que la direction a examinés avec nous à d'autres fins?

La recommandation 7 du rapport définitif du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, publié en novembre 2001 et intitulé *Au delà de la conformité, la gouvernance*, proposait d'inclure dans les lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise de la Bourse de Toronto les responsabilités du conseil de «contribuer à l'élaboration de l'orientation stratégique [...] qui tient compte de l'identification des opportunités et des risques pour la société».

Voir aussi
20 Questions
que les
administrateurs
devraient poser
sur les risques

La recommandation 7 se poursuit ainsi : «Il [le conseil] devrait assurer la surveillance et le suivi des systèmes mis en œuvre par la direction pour gérer les risques. Il devrait en outre examiner régulièrement, avec la direction, l'environnement stratégique, l'émergence des nouvelles opportunités et des nouveaux risques et les conséquences qui en découlent pour l'orientation stratégique de la société.»

Autrement dit, il arrive qu'en cours d'année le conseil d'administration procède à la prise en compte des risques et des opportunités pour la société. Les informations relatives au risque communiquées dans le rapport de gestion devraient donc correspondre à celles que la direction a déjà présentées au conseil et passées en revue avec celui-ci en ce qui concerne les risques et leurs incidences sur la stratégie et les résultats.

Les lignes directrices de l'ICCA recommandent ce qui suit : La société devrait présenter des informations sur ses risques principaux et décrire les systèmes connexes de gestion des risques, afin de permettre aux

lecteurs du rapport de gestion de comprendre et d'évaluer les risques auxquels la société fait face et les décisions qu'elle prend en matière de gestion des risques. Ces informations devraient comprendre

- les risques et incertitudes significatifs auxquels la société, ses activités de base et ses segments, selon le cas, sont exposés;
- les stratégies et processus utilisés pour gérer ces risques;
- l'incidence particulière potentielle de ces risques sur les résultats et les capacités, notamment les sources de financement et la situation de trésorerie. (360.2)

Les informations fournies d'un exercice à l'autre au sujet des risques et de leur incidence sur les résultats devraient revêtir un caractère de continuité et d'uniformité. (360.3)

8. Les informations déjà communiquées aux marchés, sous quelque forme que ce soit (sites Web, rapports de gestion antérieurs, communiqués de presse) ont-elles été examinées à la lumière des événements survenus depuis et actualisées au besoin dans le présent rapport de gestion pour assurer que les investisseurs ne seront pas induits en erreur?

Les rapports de gestion annuels et intermédiaires jouent un rôle clé dans le régime d'information continue du Canada. Les lignes directrices de l'ICCA énoncent ce qui suit :

Les sociétés devraient se servir des rapports de gestion annuels et intermédiaires pour regrouper, intégrer et présenter l'information importante pour les investisseurs, y compris l'information ayant déjà été diffusée par d'autres canaux. De plus, les sociétés devraient mettre à jour, au besoin, les informations déjà communiquées au sujet de la stratégie, des principaux inducteurs de performance, des capacités, des risques et des résultats. De la sorte, toutes les informations importantes sont communiquées et actualisées au moyen des rapports de gestion. (420.2)

Lorsqu'une société a déterminé qu'un changement est survenu et qu'elle a communiqué ce fait aux marchés ou aux autorités de réglementation, le rapport de gestion (annuel ou intermédiaire) publié par la suite devrait intégrer et refléter cette information et, au besoin, fournir une analyse supplémentaire appropriée de l'effet du changement sur la perception de l'avenir qu'a la société. (420.3)

Il est donc recommandé de mettre à jour les informations déjà communiquées. Les lignes directrices ajoutent ce qui suit :

Les sociétés devraient s'assurer que les informations prospectives qui figuraient dans les rapports de gestion antérieurs sont mises à jour au besoin pour refléter des événements ou changements survenus par la suite. Il s'agit d'une mesure importante pour le maintien de la fiabilité et de la crédibilité des rapports de gestion. (420.2.2) L'avant-projet de règlement 51-102 des Autorités canadiennes en valeurs mobilières traite de la nécessité de mettre à jour les informations communiquées par le passé qui pourraient autrement induire en erreur les investisseurs.

Les recommandations précédentes visent toutes à aider les préparateurs à s'assurer que les rapports de gestion sont utilisés efficacement pour intégrer les informations communiquées aux marchés, et que les informations déjà communiquées aux marchés sont actualisées le cas échéant dans les rapports de gestion ultérieurs. Il faudrait par conséquent demander à la direction de produire une déclaration explicite sur cette question à l'intention du comité de vérification ou du conseil.

9. Y a-t-il des aspects sur lesquels les informations communiquées dans le rapport de gestion ne correspondent pas à celles qui sont fournies dans les états financiers ou dans les notes complémentaires, et ces informations sont-elles en accord avec la politique de l'entreprise en matière de communication de l'information et avec les autres informations et communiqués diffusés dans le public, dont les rapports de gestion des périodes antérieures?

En ce qui concerne la première partie de cette question, le principe 2 des lignes directrices de l'ICCA, «L'intégration aux états financiers», énonce ce qui suit :

Le rapport de gestion devrait constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers. (220)

En tant que supplément des états financiers (ainsi que le prévoit la réglementation en vigueur), les informations contenues dans le rapport de gestion devraient 1) expliquer les conditions et événements qui sous-tendent l'information contenue dans les états financiers et 2) aider à comprendre en quoi les conditions et événements passés peuvent

entraîner des conséquences financières futures. Le rapport de gestion devrait apporter des éclaircissements, et non présenter des faits qui ressortent clairement à la lecture des états financiers, y compris les notes complémentaires. (220.2)

Pour que l'information fournie dans le rapport de gestion constitue un complément des états financiers, elle doit s'inspirer du principe qu'il s'agit de permettre «au lecteur de voir l'émetteur du point de vue de la direction». Les informations contenues dans le rapport de gestion ne doivent pas nécessairement résulter uniquement d'une analyse des informations fournies pour chaque poste des états financiers. Par exemple, le fait que «le chiffre d'affaires est en hausse de 10 % par rapport au dernier exercice» peut se voir facilement dans les états financiers, et cette mention ne donne pas de point de vue ou de contexte significatif sur la dynamique de la société.

Le rapport de gestion devrait plutôt fournir, au sujet de l'entreprise et de sa performance, de l'information financière et non financière utile qui ne figure pas dans les états financiers, mais qui est pertinente pour évaluer les résultats passés et les perspectives d'avenir. On peut ainsi s'attendre à ce que le rapport de gestion transmette des connaissances, en plus de communiquer des informations et des données. (220.3)

Il convient aussi d'observer qu'il incombe aux vérificateurs externes de voir à ce que les informations, y compris le rapport de gestion, fournies dans les rapports contenant des états financiers à l'égard desquels ils expriment une opinion ne soient pas en contradiction avec ces mêmes états financiers. (Voir la question 15 plus loin.)

Le sujet de l'uniformité est traité en partie aux questions 6 et 8, mais la présente question s'y intéresse dans un contexte plus large et plus global. Elle implique d'évaluer l'uniformité des rapports de gestion dans le contexte de la politique générale d'information de la société, laquelle devrait servir de cadre garantissant l'intégrité et l'utilité, ainsi que la rapidité et l'uniformité, dans tous les aspects de la communication de l'information aux marchés et tous les moyens utilisés, sur une base volontaire et obligatoire. Il faut atteindre un niveau supplémentaire de diligence raisonnable et de gestion des risques d'information pour faire en sorte que l'information présentée soit utile pour les investisseurs, sans toutefois porter à confusion ou, pire, induire en erreur.

10. Si des mesures différentes (par rapport à celles des états financiers) de la performance financière ont été communiquées, a-t-on expliqué leur pertinence de manière satisfaisante? Lorsque de telles mesures ont été dégagées des états financiers établis conformément aux PCGR, a-t-on opéré un rapprochement entre ces mesures et les états financiers?

Les lignes directrices de l'ICCA énoncent ce qui suit :

Pour autant que des mesures de performance financière hors PCGR soient communiquées dans le rapport de gestion, les sociétés devraient définir les mesures hors PCGR, expliquer leur significativité et, dans le cas des mesures présentées comme étant d'autres mesures fondées sur les PCGR, fournir un rapprochement entre ces mesures et les mesures connexes communiquées dans les états financiers. (220.4)

Il appartient à la direction de déterminer la façon la plus utile de communiquer les résultats aux marchés. Les investisseurs, toutefois, sont en droit de comprendre les liens entre les autres mesures de performance financière et les états financiers établis conformément aux PCGR, vérifiés ou non, et de connaître les raisons pour lesquelles ces autres mesures favorisent une bonne compréhension de la performance et des perspectives de la société.

11. Comment le rapport de gestion de la société se compare-t-il à ceux d'autres sociétés du même secteur et (ou) à d'autres repères pertinents?

Afin d'améliorer constamment l'utilité des informations qu'elle communique dans son rapport de gestion, la direction d'un émetteur assujetti peut examiner les rapports de gestion produits par d'autres sociétés du même secteur d'activité ou encore examiner les informations que d'autres sociétés communiquent sur des sujets particuliers tels que le risque ou les principaux inducteurs et mesures de la performance.

Les membres des comités de vérification et des conseils d'administration siègent généralement aux conseils d'autres sociétés, et peuvent donc être en mesure de partager leur connaissance des pratiques d'information de ces sociétés.

La mise en commun des connaissances des membres de la direction et des membres du conseil d'administration relativement aux pratiques de

présentation des rapports de gestion appliquées par d'autres sociétés peut contribuer à améliorer la qualité et l'utilité des rapports de gestion d'une société.

12. Quels commentaires ont été reçus, le cas échéant, des autorités de réglementation sur l'adéquation du rapport de gestion de la société et (ou) des autres sources d'informations, par exemple les communiqués de presse et les états financiers?

Les organismes provinciaux membres des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (et, pour les sociétés inscrites aux États-Unis, la SEC) surveillent les états financiers des sociétés et les autres documents qu'elles déposent en conformité avec les exigences du régime d'information continue, et évaluent la mesure dans laquelle ces documents se comparent aux communiqués de presse, aux diffusions Web, etc. Il arrive parfois que les autorités de réglementation demandent aux sociétés des renseignements au sujet d'un certain document, rapport de gestion ou autre, ou qu'elles expriment des réserves à son égard.

Il faudrait demander à la direction d'informer le comité de vérification de toute communication reçue des autorités de réglementation, des mesures qui ont été prises ou proposées à cet égard, et de l'état du dossier.

13. Quels commentaires ont été reçus, le cas échéant, des investisseurs institutionnels ou d'autres investisseurs importants, ou de leurs mandataires, sur l'adéquation du rapport de gestion de la société et des autres documents publiés?

Il faudrait également demander à la direction de porter à l'attention du comité de vérification toute communication reçue d'investisseurs institutionnels ou autres, ou encore d'analystes (à titre de mandataires des investisseurs) concernant le rapport de gestion. Cela est particulièrement important s'il est fait état de réserves ou d'une mauvaise compréhension relativement au rapport de gestion ou à un autre document publié. La direction devrait expliquer le degré d'importance des réserves exprimées, ainsi que les mesures qu'elle a prises ou se propose de prendre à cet égard, et faire le point sur la situation.

14. Les conseillers juridiques ont-ils examiné le rapport de gestion? Dans l'affirmative, quels commentaires ont-ils faits?

En général, les conseillers juridiques examinent le rapport de gestion d'une société avant sa publication, habituellement pour conseiller la direction quant au caractère approprié des informations prospectives et des mises en garde afférentes, et également pour identifier les informations communiquées susceptibles de nuire à l'avantage concurrentiel de la société. Ils peuvent également donner des conseils sur les questions juridiques et réglementaires prévues ou possibles qui risquent d'avoir une incidence considérable sur la stratégie de la société ou les risques qui se posent à elle, et qu'il conviendrait donc de communiquer et d'analyser dans le rapport de gestion.

De nombreuses sociétés ont des conseillers juridiques internes ayant une connaissance des lois et de la pratique des valeurs mobilières suffisante pour examiner les rapports de gestion; d'autres doivent cependant faire appel à des conseillers externes à cette fin. Normalement, les commentaires du conseiller sont alors transmis par écrit à la direction. Selon la nature des commentaires et compte tenu de la formulation de réserves sérieuses, s'il y a lieu, le comité de vérification pourra juger utile de rencontrer les conseillers juridiques et d'examiner leurs commentaires écrits.

En raison des modifications proposées au droit canadien visant à instaurer une responsabilité civile des administrateurs sur le marché secondaire, il est encore plus important, pour le conseil d'administration, de faire examiner le rapport de gestion (et les autres documents publiés) par les conseillers juridiques.

15. Les vérificateurs externes ont-ils examiné le rapport de gestion? Dans l'affirmative, quels commentaires ont-ils faits?

Voilà une question que les comités de vérification préféreront peut-être poser directement aux vérificateurs externes de la société plutôt qu'à la direction. Cette façon de faire peut se révéler particulièrement appropriée lorsque le comité de vérification examine et approuve le rapport de gestion en même temps que les états financiers connexes et le rapport du vérificateur produit à leur égard.

Les vérificateurs externes lisent des documents, tels que les rapports de gestion publiés dans des rapports qui contiennent les états financiers à

l'égard desquels ils expriment une opinion, afin de s'assurer qu'il n'y a pas d'incohérences entre les états financiers et ces autres documents.

Le comité de vérification peut envisager de demander au vérificateur externe de mettre en œuvre des procédés de vérification spécifiés portant sur certaines parties du rapport de gestion dans le but d'aider le comité à s'assurer de la fiabilité des informations qui y sont communiquées.

Lorsqu'il juge de la nécessité que le vérificateur externe examine le rapport de gestion et de la nature d'un tel examen, le comité de vérification doit prendre en considération la législation et la réglementation actuelles concernant le rôle et les responsabilités de la direction et du comité de vérification au chapitre de l'information d'entreprise et des systèmes et contrôles qui la sous-tendent, et apprécier tous les besoins connexes de vérification et d'examen indépendants.

16. L'information contenue dans le rapport de gestion correspond-elle à celle qui a déjà été présentée au comité de vérification et au conseil d'administration?

Cette question ressemble à la question 7, mais a une portée plus vaste, car elle va au-delà des informations sur les risques. Tout au long de l'année, les membres des comités de vérification et des conseils d'administration, dans l'exercice de leurs responsabilités de surveillance, reçoivent de la direction toute une gamme d'informations sur des sujets tels que l'orientation stratégique, la disponibilité des ressources, la performance de la société et l'évaluation de la performance de la direction.

L'examen du rapport de gestion effectué par le comité de vérification devrait comprendre une étape au cours de laquelle les membres du comité de vérification, de façon individuelle et collective, passent en revue et prennent en compte les informations qui leur ont été transmises par le passé, et déterminent s'il existe des incohérences entre ces informations et une partie ou la totalité du rapport de gestion. Les procès-verbaux des réunions antérieures du comité de vérification et du conseil d'administration devraient également être relus à cette fin.

Si le comité de vérification détecte ou soupçonne une incohérence, il devrait alors demander à la direction de confirmer ou d'expliquer la situation et, au besoin, de corriger le rapport de gestion en conséquence.

17. Le rapport de gestion comprend-il toutes les questions importantes que la direction a soulevées avec nous? Dans la négative, quelles questions sont omises et pourquoi?

Cette question peut ressembler à la question 16 ci-dessus, mais elle est axée sur les «erreurs d'omission» plutôt que sur les incohérences entre les informations communiquées dans le rapport de gestion et les informations correspondantes présentées auparavant. Les procès-verbaux des réunions antérieures du comité de vérification et du conseil d'administration devraient également être relus à cette fin.

Ici encore, si le comité de vérification détecte ou soupçonne l'omission d'informations d'importance pour un investisseur, il devrait demander à la direction de confirmer ou d'expliquer la situation et, au besoin, de corriger le rapport de gestion en conséquence.

Jugements globaux

Pour les trois dernières questions, les membres du comité de vérification en particulier, et peut-être l'ensemble des membres du conseil d'administration, doivent prendre du recul et considérer globalement l'intégrité, l'exhaustivité et la clarté du rapport de gestion. Il s'agit d'examiner les informations de façon holistique selon la perspective que les membres du conseil d'administration ont de l'ensemble de la société, de ses marchés et de son environnement, et d'appliquer les connaissances qu'ont les membres du conseil quant aux informations dont un investisseur raisonnable a besoin et auxquelles il est en droit de s'attendre.

Les questions devraient être posées individuellement par les membres du comité de vérification, puis analysées par le comité en plénière. Un comité de vérification efficace écouterait et accepterait les points de vue de ses membres, y compris les idées fondées sur l'intuition, et tiendrait des discussions franches pour résoudre toutes les réserves susceptibles d'être exprimées. La direction sera appelée à prendre part aux discussions et à fournir des explications le cas échéant pour dissiper toute réserve que le comité de vérification n'aura pas résolue de lui-même.

Les trois questions reflètent des principes préconisés dans les lignes directrices de l'ICCA.

18. Le rapport de gestion est-il écrit dans un langage simple, et présente-t-il avec franchise et sans exagération une image fidèle et nuancée, en faisant état des mauvaises nouvelles comme des bonnes?

Si la réponse est affirmative, tout va bien. Si elle est négative, alors sous quel aspect le rapport de gestion semble-t-il inadéquat, et que faut-il faire pour remédier au problème?

19. Le rapport de gestion donne-t-il une vision complète et intégrée des résultats historiques, de l'analyse prospective et de la situation financière de la société, en expliquant les raisons qui sous-tendent la performance et les perspectives?

Si la réponse est affirmative, tout va bien. Si elle est négative, alors sous quel aspect le rapport de gestion semble-t-il inadéquat, et que faut-il faire pour remédier au problème?

20. Le rapport de gestion et les états financiers fournissent-ils ensemble les informations nécessaires pour permettre aux lecteurs du rapport de gestion de décider de façon éclairée d'investir ou de continuer à investir dans la société?

Si la réponse est affirmative, tout va bien. Si elle est négative, alors sous quel aspect le rapport de gestion semble-t-il inadéquat, et que faut-il faire pour remédier au problème?

Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés Série des «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la protection des renseignements personnels

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les TI

Autres publications de l'ICCA sur la gouvernance, la stratégie, le risque et les informations à fournir

CA/CPA Performance View.

Recommandations sur le contrôle, 1995.

Recommandations à l'intention des administrateurs - Processus de gouvernement d'entreprise liés au contrôle, 1995.

Mieux connaître le risque : choix, liens et compétences, 1998.

Managing Risk in the New Economy, 2000.

Recommandations à l'intention des administrateurs - Traitement du risque au conseil, avril 2000.

Les administrateurs et la gestion des crises, 2001.

Le rapport de gestion - Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir, 2002.

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers, 2003.

« Les nouvelles lignes directrices sur le rapport de gestion arrivent à point nommé, compte tenu du fait que les autorités de réglementation du Canada semblent favoriser un régime d'information continue. Le cadre proposé par l'ICCA amorce un virage en mettant l'accent non plus sur l'analyse des résultats récents, mais sur la performance de l'entreprise dans le contexte des inducteurs et stratégies de création de valeur. En bout de ligne, les investisseurs y gagnent et les rédacteurs de rapports de gestion bénéficient d'une meilleure approche. »

Joanne Brown,

présidente et chef de la direction,

Institut canadien de relations avec les investisseurs

ISBN 1-55385-036-x



9 781553 850366

20 Questions

que les administrateurs devraient poser
sur le rapport de gestion

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) Canada
M5V 3H2

Tél. : (416) 204-3280

Télec. : (416) 204-3340

www.icca.ca