

Contrôles et procédures de communication de l'information

Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

**Un document de travail du
Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance**



Contrôles et procédures de communication de l'information

Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information

**Un document de travail du
Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance**

Préface



Les modifications apportées récemment aux lois canadiennes sur les valeurs mobilières ont rehaussé l'importance de maintenir un système efficace de contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI).

Ces lois exigent depuis longtemps que les émetteurs s'assurent que tous les investisseurs actuels et potentiels bénéficient d'un accès égal à l'information qui pourrait avoir une incidence sur leurs décisions en matière de placement. Pour les exercices terminés le 31 mars 2005 ou après, au Canada, les émetteurs devront déposer des attestations de leurs chefs de la direction et de leurs chefs des finances au sujet de leurs contrôles et procédures de communication de l'information. Ces obligations d'attestation sont semblables à celles qui sont en vigueur aux États-Unis sous le régime de la Loi Sarbanes-Oxley de 2002.

À compter du 31 décembre 2005, les investisseurs du marché secondaire seront, en Ontario, habilités par la loi à intenter une action contre les sociétés ouvertes, leurs administrateurs et certains de leurs dirigeants et d'autres personnes en cas de publication d'informations inexactes, incomplètes ou trompeuses ou de non-respect des obligations d'information occasionnelle (projet de loi 198). L'existence et la nature d'un système de contrôles et procédures de communication de l'information devront être prises en compte par le tribunal pour déterminer si le défendeur peut invoquer, dans une action intentée en vertu des nouvelles dispositions législatives, une défense fondée sur la diligence raisonnable.

Le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance (CGRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) a élaboré le présent document pour aider les membres de la haute direction des émetteurs à satisfaire aux exigences de la réglementation en matière de CPCI et à composer avec le risque naissant de sanctions civiles lié à la communication de l'information. Ce document aidera également les conseils d'administration à comprendre leur responsabilité de surveillance en ce qui concerne les CPCI ainsi que les répercussions et les risques en responsabilité civile qui découlent de celle-ci.

À l'heure actuelle, il n'existe aucune «meilleure pratique» ou «pratique recommandée» autre que celles suggérées par les autorités de réglementation des valeurs mobilières. Le présent document traite des enjeux relatifs aux CPCI auxquels sont confrontés les émetteurs, ainsi que de l'expérience et des pratiques de plusieurs émetteurs canadiens inscrits sur les marchés boursiers canadien et américain. Le contenu du présent document est fondé sur une étude comprenant une étude approfondie de la documentation disponible, de rencontres avec un certain nombre de sociétés ouvertes canadiennes intercotées («sociétés participantes»¹), de discussions avec des représentants du secteur des placements et d'autres intéressés et d'un examen approfondi en comité. Pour prendre connaissance du questionnaire utilisé lors des rencontres, voir l'Annexe A.

La conception et l'évaluation des CPCI ne cessent d'évoluer à mesure que les émetteurs et les autorités de réglementation se familiarisent avec les exigences.

¹ Voir à l'Annexe A le questionnaire utilisé pour recueillir des commentaires.

Les principes décrits dans le présent document resteront sans doute relativement inchangés, mais les méthodes se raffineront vraisemblablement avec le temps. Le CGRG invite les lecteurs à soumettre leurs commentaires à gord.beal@cica.ca.

Le Conseil exprime sa gratitude aux sociétés qui ont pris part à l'étude, aux membres du Groupe de travail sur les CPCI, à Gordon Beal et à Peter W. Roberts qui ont rédigé le présent document sous la direction du Groupe de travail, à Hugh Lindsay, réviseur, et aux permanents de l'ICCA qui ont participé au projet.

Thomas Peddie, FCA

Président, Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Auteurs

Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois)

Gordon Beal, CA

Réviseur

Hugh Lindsay, FCA, CIP

Direction du projet

Gigi Dawe, directrice de projets

Gestion des risques et gouvernance

Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance

Thomas Peddie, FCA, président

Dan Cornacchia, FCA

Brian Ferguson, CA

John Fraser, CA

Lee Giles, CA

Michael Harris, CA

Peter W. Roberts, FCA, CPA (Illinois)

Josée Santoni, CA

Groupe de travail sur les CPCI

Brenda Eprile, FCA

Brian Ferguson, CA

Michael Harris, CA

Andrew J. MacDougall, LL.B.

Thomas Peddie, FCA

Permanents de l'ICCA

Gordon Beal, CA

Directeur de projets, Gestion des risques et gouvernance

Gigi Dawe

Directrice de projets, Gestion des risques et gouvernance

William Swirsky, FCA

Vice-président, Développement des connaissances

Comment utiliser le présent document

En 2004, le Conseil canadien de l'information sur la performance de l'ICCA a publié un document intitulé *Attestation du chef de la direction et du chef des finances — Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes* dans le but de stimuler la discussion et d'amorcer un processus visant à cerner et à favoriser une meilleure compréhension de ce que supposent les attestations que doivent fournir le chef de la direction et le chef des finances. Ce document constitue un guide précieux sur l'attestation et il introduit en outre la notion de CPCI.

Contrôles et procédures de communication de l'information : Aider les chefs de la direction et les chefs des finances à s'assurer de la fiabilité de l'information vient s'ajouter au bassin de connaissances et d'expériences sans cesse croissant au sujet des CPCI. Les deux documents sont complémentaires et ils permettront aux lecteurs de mieux comprendre comment s'appliquent les CPCI.

Le présent document vise à sensibiliser les dirigeants et les administrateurs de sociétés sur ce qu'ils doivent savoir au sujet des contrôles et des procédures de communication de l'information. Il ne fournit pas de marche à suivre, mais présente les expériences vécues par les «sociétés participantes» sélectionnées par l'ICCA pour prendre part à l'étude sur laquelle il est fondé. Ce dernier cible quatre objectifs distincts :

- sensibiliser les chefs de la direction et les chefs des finances aux CPCI;
- assister les chefs de la direction et les chefs des finances à concevoir des CPCI appropriés pour leurs sociétés et à les évaluer;

- aider les responsables de la mise en œuvre des CPCI,
- sensibiliser les conseils d'administration à leur rôle de surveillance à l'égard des CPCI.

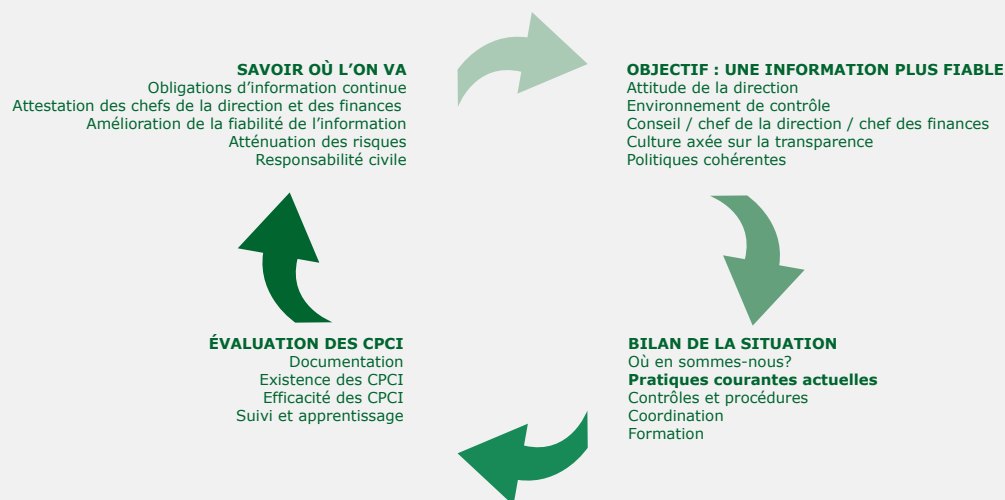
Les sociétés cotées aux États-Unis ont acquis de l'expérience avec les CPCI puisqu'elles doivent déjà déposer des déclarations auprès des autorités américaines de réglementation, mais elles pourront approfondir leurs connaissances à l'aide du présent document. Les sociétés qui ne sont cotées qu'au Canada et qui n'ont aucune expérience des CPCI le trouveront, quant à elles, utile pour entreprendre leurs travaux.

Vous découvrirez peut-être que votre entreprise a déjà en place des CPCI qui, moyennant quelques ajustements, vous permettront de satisfaire aux exigences réglementaires canadiennes. Grâce au présent document, vous pourrez comparer les pratiques de votre société à celles des sociétés participantes et déterminer si elles pourraient s'appliquer à votre situation.

La mise en œuvre et l'application des CPCI seront différentes selon les organisations, puisqu'elles dépendront de la taille de celles-ci, de la nature et du degré de complexité de leurs activités, ainsi que des ressources dont elles disposent. Il n'existe pas de solution passe-partout et une analyse coûts-avantages devra être effectuée pour déterminer les CPCI qui conviennent le mieux à chaque émetteur.

La Figure 1 illustre à la fois la structure du présent document et une stratégie possible en vue de la conception et de l'évaluation des CPCI².

Figure 1 Stratégie de conception et d'évaluation des CPCI



² Fondé sur la publication de l'Institut Canadien des Comptables Agréés intitulée *Recommandations sur le contrôle*.

Table des matières

Introduction	6
Relation entre les CPCI et le CIIF	9
Contrôles et procédures de communication	9
Contrôle interne à l'égard de l'information financière	9
Les CPCI : Savoir où l'on va	12
Conformité avec les obligations d'information continue	12
Attestation du chef de la direction et du chef des finances	13
Augmentation de la fiabilité de l'information interne et externe	14
Atténuation des risques liés à la communication de l'information	14
Protection contre les risques de poursuites en responsabilité civile ou moyens de défense en cas d'une telle poursuite	16
Objectif : Une information plus fiable	17
Environnement de contrôle	17
Ton donné par la direction — leadership	18
Culture axée sur la transparence	19
Politiques faisant partie intégrante des CPCI	20
Politique sur la communication de l'information	20
Code de conduite et d'éthique	24
Politique sur les dénonciations	25
Communication et formation	26
Bilan de la situation : Où en sommes-nous?	27
Où prenons-nous l'information?	28
Comment présentons-nous l'information à l'interne?	28
Comment utilisons-nous l'information?	29
Comment déterminons-nous quelle information est importante?	29
Pratiques courantes actuelles	32
Recensement des obligations d'information : l'univers communicationnel	32
Identification de chaque agent de transmission de l'information	33
Comité sur la communication de l'information	34
Coordination de la communication de l'information	35
Processus d'identification, d'acheminement et d'examen des questions d'information	36
Documentation liée aux CPCI	36
Processus de sous-attestation	38
Listes de contrôle ou questionnaires relatifs aux attestations	39
Réunions trimestrielles sur la communication de l'information et les attestations	40
Base de données centrale sur la communication de l'information	40
Évaluation des CPCI : Suivi et apprentissage	41
Évaluation des CPCI	42
Conclusion	45
Autres sources d'information	47
Annexes	48

Introduction

«La confiance est tributaire de la transparence³.»

Les marchés financiers reposent sur la confiance. Les sociétés qui émettent des actions et d'autres titres doivent maintenir la confiance des investisseurs en leur fournissant des informations complètes, exactes et à jour qui leur permettront de prendre des décisions de placement éclairées. C'est pourquoi la transparence de l'information est l'un des objectifs clés des exigences réglementaires.

À titre d'exemple d'information transparente, citons les états financiers que les entreprises préparent à l'aide de systèmes financiers dotés de contrôles internes à l'égard de l'information financière (CIIF), lesquels fournissent une assurance raisonnable de leur fiabilité.

Les autorités de réglementation exigent maintenant que la même diligence soit apportée à la communication de l'information relative à tous les aspects importants de la situation d'une société, y compris l'information non financière sur ses principales activités et gammes de produits, ses installations, son personnel et sa structure. Cette information provient généralement des systèmes non financiers qui sont utilisés pour gérer l'exploitation et fournir l'information interne servant à la planification et au suivi stratégiques et opérationnels. Les lois et règlements du Canada et des États-Unis exigent que les émetteurs disposent de «contrôles et procédures de communication de l'information» pour la préparation de toutes les informations concernant la société et pour leur diffusion auprès des investisseurs.

³ Tapscott et Ticoll, *The Naked Corporation*. Dans cet ouvrage, les auteurs définissent la transparence comme étant l'accessibilité, par les parties prenantes des institutions, de l'information sur toutes questions ayant une incidence sur leurs intérêts.

On entend par CPCI les systèmes, les contrôles et les procédures internes mis en place par une organisation pour obtenir une assurance raisonnable que l'information utilisée à l'interne et communiquée à l'externe est fiable et à jour. Les définitions canadienne et américaine des CPCI portent notamment sur deux grands volets :

- l'information qui doit être communiquée est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prévus;
- l'information à communiquer est accumulée et communiquée à la direction de l'émetteur afin que celle-ci puisse prendre en temps opportun des décisions concernant la communication de l'information.

Les CPCI doivent couvrir toutes les pratiques liées aux obligations d'information continue, y compris en ce qui a trait à l'information financière et non financière présentée dans les états financiers et les rapports de gestion trimestriels et annuels, les notices annuelles, les déclarations de changement important ainsi que les communiqués de presse.

Bien que les autorités de réglementation se soient principalement intéressées aux obligations d'information prévues par les lois sur les valeurs mobilières, les sociétés participantes ont indiqué que les CPCI devraient être d'application plus vaste et viser toute l'information publiée qui peut avoir une incidence quelconque sur la santé d'une société. Par exemple, un émetteur peut être tenu de dédommager les investisseurs qui ont subi un préjudice en raison d'une information trompeuse contenue dans une communication écrite, publiée par l'émetteur ou pour le compte de celui-ci, ou dans une déclaration orale publique de l'émetteur. Il semblerait donc que les exigences relatives aux CPCI devraient aussi s'appliquer, par exemple, à l'information donnée dans les sites Web, lors de téléconférences avec des analystes et des investisseurs, lors d'activités promotionnelles sectorielles, d'entrevues et de rencontres privées avec des analystes. Même si elle n'est pas visée expressément par les lois sur les valeurs mobilières, l'information communiquée par ces voies de transmission peut infléchir les décisions en matière de placement.

D'après la réglementation des valeurs mobilières au Canada et aux États-Unis, le chef de la direction et le chef des finances doivent attester, notamment, qu'ils ont la responsabilité d'établir et de maintenir les contrôles et procédures de communication de l'information de leur société. Le conseil d'administration, qui a une responsabilité de surveillance à l'égard des communications externes, doit être convaincu que la société dispose d'un système efficace de CPCI et qu'elle respecte toutes les exigences à ce chapitre, notamment en faisant approuver certains documents d'information par le conseil. Ces exigences ont été renforcées par les modifications apportées aux lois provinciales sur les valeurs mobilières (par exemple celles prévues par le projet de loi 198 en Ontario), qui font en sorte que les conseils d'administration, les chefs de la direction et les chefs des finances sont désormais exposés à des poursuites en cas de publication d'informations trompeuses ou de non-respect des obligations d'information occasionnelle.

«Je crois que les contrôles et procédures de communication de l'information doivent porter sur toute l'information qui peut être communiquée par une société sous une quelconque forme et qui pourrait influencer sur la décision d'un actionnaire (ou d'un actionnaire éventuel) de vendre ou d'acheter les titres de la société.»

Un haut dirigeant d'une société participante

Par ailleurs, le coût de la conformité aux règlements sur les CPCI inquiète vivement les émetteurs. Si, toutefois, les sociétés participantes savent que la conformité avec ces règlements peut être coûteuse, elles savent également qu'il en coûte encore plus cher de se conformer à l'article 404 de la Loi Sarbanes-Oxley. Les sociétés ont eu peine à quantifier les avantages qui résulteront de cette conformité, mais elles ont dit s'attendre à ce que les CPCI aient des retombées positives sur leur efficacité opérationnelle ainsi que sur leur crédibilité et leur réputation — ce qui, par conséquent, favorisera la tranquillité d'esprit des administrateurs et des dirigeants. Bref, ils ont conclu que les avantages des CPCI valaient bien leur coût.

Le défi que doivent relever la direction et le conseil d'administration d'un émetteur consiste à élaborer des CPCI comprenant :

- des systèmes structurés qui sont compris et respectés systématiquement, et qui servent d'appui à une culture axée sur la transparence et la fiabilité de l'information;
- des mesures visant à faire connaître et comprendre toutes les obligations d'information continue;
- un environnement qui insuffle le courage nécessaire pour discerner toutes les informations importantes et potentiellement importantes et à les inclure dans le processus de communication de l'information;
- la capacité de gérer efficacement et en temps opportun la circulation de cette information;
- des mécanismes étayant l'approbation, par le conseil d'administration, du rapport de gestion annuel, lequel présente les résultats de l'évaluation des CPCI.

Le présent document traite des enjeux et pratiques actuels en ce qui a trait à la conception et à l'évaluation de CPCI efficaces. Il se divise en six sections :

- Relation entre les CPCI et les CIIF
- Les CPCI : Savoir où l'on va
- Objectif : Une information plus fiable
- Bilan de la situation : Où en sommes-nous?
- Pratiques courantes actuelles
- Évaluation des CPCI : Suivi et apprentissage

Relation entre les CPCI et le CIIF

Les autorités de réglementation ont réparti leurs exigences en matière de contrôle de la qualité de l'information en deux catégories : les contrôles et procédures de communication de l'information (CPCI) et le contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF). Voici comment ces exigences sont définies.

Contrôles et procédures de communication

Les CPCI sont les «contrôles et procédures de l'émetteur qui sont conçus pour donner une assurance raisonnable que l'information qu'il doit présenter dans ses documents annuels, documents intermédiaires et autres rapports déposés ou transmis en vertu de la législation provinciale et territoriale en valeurs mobilières est enregistrée, traitée, condensée et présentée dans les délais prévus par la législation provinciale et territoriale en valeurs mobilières, notamment les contrôles et procédures conçus pour garantir que l'information en question est accumulée puis communiquée à la direction de l'émetteur, y compris au chef de la direction et au chef des finances, ou aux personnes exerçant des fonctions analogues, selon ce qui est approprié pour prendre des décisions en temps opportun concernant la communication de l'information⁴».

Contrôle interne à l'égard de l'information financière

Le CIIF est «le processus conçu par le chef de la direction et le chef des finances de l'émetteur ou par des personnes exerçant des fonctions analogues, ou sous leur supervision, et mis en œuvre par le conseil d'administration, la direction ou d'autres salariés de l'émetteur, pour fournir une assurance raisonnable que l'information financière est fiable et que les états financiers ont été établis, aux fins de la publication de l'information

⁴ *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs.*

financière, conformément aux PCGR de l'émetteur; cette expression s'entend des politiques et procédures qui :

- a) visent la tenue de comptes suffisamment détaillés qui donnent une image fidèle des opérations et des cessions d'actifs de l'émetteur;
- b) fournissent l'assurance raisonnable que les opérations sont enregistrées de manière à permettre d'établir les états financiers conformément aux PCGR de l'émetteur et que les encaissements et décaissements de l'émetteur ne sont faits qu'avec l'autorisation de la direction et du conseil d'administration;
- c) fournissent l'assurance raisonnable que toute acquisition, utilisation ou cession non autorisée des actifs de l'émetteur pouvant avoir une incidence importante sur les états financiers annuels ou intermédiaires est soit interdite, soit détectée à temps⁵».

En général, le CIIF est censé couvrir toute l'information financière communiquée dans les documents d'information, notamment les notices annuelles, les états financiers annuels et intermédiaires, ainsi que les rapports de gestion annuels et intermédiaires. De plus, l'information financière découlant du CIIF est souvent utilisée à d'autres fins, par exemple dans les rapports périodiques, les téléconférences et les communiqués de presse. Cette information financière est assujettie à une variété de CPCI avant d'être communiquée à l'externe. L'Annexe B présente un exemple d'interaction entre le CIIF et les CPCI dans une entreprise.

Alors qu'il existe sur le marché une quantité considérable d'informations sur le CIIF, peu d'indications sont données au sujet des CPCI. Les émetteurs doivent toutefois composer avec ces deux aspects. Le CIIF ne vise pas toute l'information qui doit être communiquée. Il repose cependant sur les principes compris et établis qui sous-tendent l'information financière. Ces principes ont trait à l'intégralité, à l'exactitude et à l'autorisation de comptabiliser; à l'application des principes comptables généralement reconnus (PCGR); ainsi qu'à la prévention et à la détection des fraudes. Le CIIF constitue également, selon les normes de vérification généralement reconnues (NVGR), une considération clé pour les vérificateurs. Plutôt que de risquer de compromettre le CIIF en l'adaptant et en l'élargissant pour englober tous les aspects de la communication de l'information, les autorités de réglementation l'ont laissé essentiellement inchangé et ont plutôt accru le rôle des CPCI afin de combler les lacunes.

Voici ce que disent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières au sujet des CPCI et du CIIF :

«Si les définitions de "contrôles et procédures de communication de l'information" et de "contrôle interne à l'égard de l'information financière" se recoupent sur bien des points, certains éléments des contrôles et procédures de communication de l'information ne sont pas compris dans la définition de "contrôles interne à l'égard de l'information financière" et certains éléments du contrôle interne à l'égard de l'information financière ne sont pas compris dans la définition de "contrôles et procédures de communication de l'information". Ainsi, les contrôles et procédures de communication de l'information peuvent comprendre les composantes du contrôle interne à l'égard de l'information financière qui fournissent une assurance raisonnable

⁵ *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs. Règlement 52-111 sur les rapports sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière.*

que les opérations sont enregistrées comme il se doit pour permettre l'établissement d'états financiers conformément aux PCGR de l'émetteur. Toutefois, certains émetteurs peuvent concevoir leurs contrôles et procédures de communication de l'information de façon à exclure certaines composantes du contrôle interne à l'égard de l'information financière relatives à la comptabilisation fidèle des opérations et des cessions d'actifs ou à la protection des biens⁶.»

D'après les sociétés ayant participé à l'étude de l'ICCA, un système efficace de CPCI nécessite un système efficace de CIIF. Elles ont décrit leurs CPCI et CIIF comme étant intégrés, les deux étant incorporés à la structure de contrôle de l'organisation. D'après ces sociétés, il est difficile de les dissocier. De fait, la Securities and Exchange Commission (SEC) des États-Unis a noté qu'il serait peu probable qu'un émetteur dont le contrôle interne à l'égard de l'information financière comporte une faiblesse importante puisse conclure à l'efficacité de ses contrôles et procédures de communication de l'information.

Les personnes interrogées par l'ICCA ont indiqué que, vu l'interrelation entre le CIIF et les CPCI, au Canada, les chefs de la direction et les chefs des finances devront évaluer le CIIF dans le cadre de l'obligation annuelle qui leur incombe d'attester qu'ils ont évalué les CPCI de la société.

⁶ *Instruction générale relative au Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les états financiers annuels et intermédiaires des émetteurs.*

Les CPCI : Savoir où l'on va

On ne saurait concevoir des CPCI efficaces ni les évaluer sans d'abord bien comprendre pourquoi ils sont nécessaires. Les sociétés participantes ont lié la conception, la mise en œuvre et l'évaluation des CPCI à un ensemble d'objectifs bien défini qui comprenait généralement :

- la conformité avec les obligations d'information continue;
- l'attestation du chef de la direction et du chef des finances;
- l'augmentation de la fiabilité de l'information interne et externe;
- l'atténuation des risques liés à la communication de l'information;
- la protection contre les risques de poursuites en responsabilité civile ou les moyens de défense en cas d'une telle poursuite.

Les sociétés participantes ont indiqué que l'un des défis qui s'étaient posés lors de l'examen de leurs CPCI était de déterminer ce qui était «suffisant». La réponse, dans la plupart des cas, était tributaire de leur compréhension du pourquoi même de la mise en œuvre des CPCI.

Conformité avec les obligations d'information continue

Selon l'un des principes fondamentaux de la réglementation des valeurs mobilières, les investisseurs doivent tous bénéficier d'un même accès à l'information complète, exacte et à jour qui peut avoir une incidence sur leur décision d'acheter ou de vendre des titres. Lorsqu'ils établissent des CPCI, les émetteurs doivent avoir une bonne compréhension de leurs obligations d'information continue.

Pour assister les émetteurs, les autorités de réglementation et les législateurs ont, ces dernières années, cherché à améliorer les pratiques en matière de communication de l'information. Ainsi, ils ont :

- défini les obligations d'information continue incombant aux émetteurs (Règlement 51-102);

- fourni de nouvelles indications sur les obligations d'information occasionnelle et les interdictions de communication sélective d'information (IG 51-201);
- fourni des indications sur les «pratiques exemplaires» en matière de communication de l'information (IG 51-201);
- exigé une attestation de la part des chefs de la direction et des chefs des finances (Règlement 52-109);
- habilité, par voie législative, les investisseurs à intenter des poursuites en dommages-intérêts en cas de publication d'informations trompeuses ou de non-respect des obligations d'information occasionnelle (responsabilité civile).

Attestation du chef de la direction et du chef des finances⁷

Étant donné que les CPCI visent une vaste gamme d'informations, l'attestation à l'égard des CPCI est d'étendue tout aussi vaste, puisqu'elle dépasse le cadre des états financiers, du rapport de gestion et de la notice annuelle pour englober tous les documents déposés auprès des autorités de réglementation des valeurs mobilières.

Tant le chef de la direction que le chef des finances des émetteurs doivent attester l'information communiquée dans les documents annuels et intermédiaires, précisant notamment qu'à leur connaissance :

- les documents ne contiennent pas d'information fausse ou trompeuse;
- aucun fait important devant être déclaré n'a été omis;
- aucun fait important nécessaire à une déclaration non trompeuse n'a été omis;
- les états financiers et les autres éléments d'information financière présentés dans les documents donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'émetteur, ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie.

Si les CPCI étaient les rapports que le chef de la direction et le chef des finances sont tenus d'attester, ils font également l'objet d'autres déclarations devant être attestées par le chef de la direction et le chef des finances.

Au Canada comme aux États-Unis, les chefs de la direction et les chefs des finances sont tenus d'attester l'existence et le fonctionnement efficace des CPCI. Plus précisément, le *Règlement 52-109 sur l'attestation de l'information présentée dans les documents annuels et intermédiaires des émetteurs* et l'article 302 de la Loi Sarbanes-Oxley exigent que le chef de la direction et le chef des finances (ou les personnes qui exercent des fonctions analogues) attestent ce qui suit :

- ils ont conçu (ou fait concevoir sous leur supervision) des contrôles et des procédures de communication de l'information;
- ils ont évalué l'efficacité de ces contrôles et procédures de communication de l'information. Au Canada, cette évaluation doit être effectuée chaque année, parallèlement à la publication des conclusions de leur évaluation dans le rapport de gestion annuel de la société. Aux États-Unis, cette obligation est trimestrielle.

⁷ Voir l'Annexe C pour l'attestation annuelle du chef de la direction et du chef des finances, et l'Annexe D pour l'attestation intermédiaire du chef de la direction et du chef des finances.

Les obligations d'attestation sont exhaustives et responsabilisent explicitement le chef de la direction et le chef des finances de chaque société. Des CPCI efficaces aideront ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations en matière d'attestation de documents d'information publique en leur procurant le niveau d'assurance dont ils ont besoin pour signer les attestations.

Augmentation de la fiabilité de l'information interne et externe

Même si la conformité avec les règlements est l'un des principaux objectifs des CPCI, un système efficace peut amener d'autres avantages importants.

L'amélioration de l'information externe fait souvent suite à l'amélioration de l'information interne ou du système interne de communication et de présentation de l'information. Les communications externes sont souvent générées à partir des processus utilisés à l'interne pour gérer les affaires de la société. Les CPCI sont des dispositifs qui assurent la gestion de cette communication interne et de la circulation d'informations fiables. Les sociétés participantes ont indiqué que des CPCI efficaces devraient améliorer l'identification, la collecte, l'analyse et la transmission en temps opportun de l'information aux niveaux de direction appropriés afin d'étayer les décisions en matière de communication de l'information. Des CPCI bien conçus peuvent se traduire par une plus grande qualité de l'information externe, laquelle permettra aux investisseurs de mieux comprendre l'émetteur et ses activités.

En plus d'améliorer les décisions en matière d'information externe, la circulation efficace et en temps opportun de l'information dans l'organisation contribue à renforcer la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, ce qui peut donner lieu à une amélioration des résultats d'exploitation. Les sociétés participantes ont indiqué que les CPCI devraient procurer aux chefs de la direction, aux chefs des finances, et à d'autres hauts dirigeants toute l'information importante ayant trait à l'organisation.

Lors de la conception de leurs CPCI, un certain nombre de sociétés participantes ont fait une appréciation de tous leurs contrôles et procédures existants et projetés, dans le but exprès d'améliorer la circulation interne de l'information. Ces sociétés ont indiqué que l'élaboration d'un mécanisme ciblé et efficace pour rassembler l'information et l'évaluer avait permis d'améliorer leur efficacité opérationnelle en réduisant les chevauchements et en éliminant les activités inutiles. Elles s'attendent à ce que cela se traduise par de meilleurs résultats financiers.

Atténuation des risques liés à la communication de l'information

La plupart des sociétés participantes ont opté pour une approche fondée sur le risque pour la conception et l'établissement d'un système efficace de CPCI, en appréciant le niveau de risque associé aux divers types d'information et aux diverses voies de communication. Le degré de diligence investi dans la conception de CPCI pour la communication d'une information particulière est

fonction du risque associé à l'information en cause. Pour déterminer ce qui est «suffisant», les dirigeants établiront leur niveau de tolérance au risque à l'égard des types d'information et des voies de communication, et de leur incidence sur la communication de l'information en général.

Il existe toujours un risque que l'information soit incomplète ou inexacte et qu'elle ne soit pas communiquée en temps opportun, ce qui peut nuire à la réputation de la société et, dans certains cas, exposer celle-ci (et des tiers) à des amendes, à des pénalités et à des poursuites en dommages-intérêts. Lorsque la communication consiste en la publication des états financiers et du rapport de gestion ou d'une information tirée de ces derniers, l'existence d'autres contrôles pertinents contribue à atténuer le risque. Par exemple, dans le cas d'informations financières qui figurent dans les états financiers et d'autres informations, le CIIF viendra renforcer les CPCI. Un système de CPCI soigneusement conçu intégrera ces contrôles et atténuera le risque global.

Il n'est pas rare que les sociétés ouvertes attribuent un coefficient de risque plus élevé aux erreurs que peuvent contenir les états financiers qu'aux erreurs que peuvent contenir d'autres documents d'information. Par exemple, certaines sociétés estiment que le rapport sur les aspects de leurs activités touchant l'environnement, la santé et la sécurité est un document d'information à risque relativement faible, et l'assujettissent donc à des CPCI restreints. D'autres sociétés examinent ce rapport avec une plus grande rigueur, sachant qu'il peut avoir une incidence significative sur leur réputation. La «suffisance» des CPCI dépend de la nature du secteur de l'émetteur, du niveau de tolérance au risque des dirigeants et de l'appréciation que font ces derniers de l'importance de chaque information pour les investisseurs et autres utilisateurs. Dans la plupart des sociétés participantes, les CPCI sont conçus pour améliorer la qualité de l'information contenue dans tous les rapports externes, afin d'atténuer le risque que l'information soit trompeuse ou susceptible d'être préjudiciable.

La communication sélective de l'information, c'est-à-dire le fait d'omettre de diffuser activement et efficacement de l'information financière ou non financière importante à grande échelle, touche les voies de communication utilisées par une société. Elle peut donner lieu à la non-communication au public d'informations importantes, ce qui peut provoquer une réaction négative du marché ainsi que l'adoption de mesures législatives et réglementaires. Selon *l'Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information*, la communication sélective de l'information se produit le plus souvent lors de discussions privées dans le cadre, par exemple, de réunions avec des analystes, de conférences sectorielles et d'autres réunions en petit groupe. Mais elle peut aussi survenir dans d'autres circonstances⁸. Une société doit apprécier le risque constant qu'une telle communication se produise, notamment à l'occasion de son assemblée générale annuelle ou d'autres activités qu'elle tient, de réunions privées avec des analystes en placement, ou dans le cadre de discussions avec d'autres parties prenantes. Des CPCI efficaces devraient être conçus pour aider à prévenir toute communication sélective de l'information, ce qui devrait contribuer à atténuer le risque que soit

«Il faut 20 ans pour se faire une réputation, et cinq minutes pour la perdre. Quand on en est conscient, on fait les choses différemment.»

Warren Buffett

L'un des cas les mieux connus de communication sélective de l'information au Canada est le suivant : les employés d'une société avaient communiqué de l'information sur le résultat par action du troisième trimestre, ainsi que les prévisions révisées pour le trimestre suivant, à 13 analystes qui suivaient la société, mais non au grand public.

Une décision rendue par la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario précise clairement que ce geste constitue une communication sélective de l'information et qu'il n'est pas acceptable.

⁸ *Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information*; article 5.7 : «L'infraction de communication sélective de l'information peut survenir dans de nombreuses circonstances».

communiquée par inadvertance de l'information de nature importante qui n'a pas été diffusée à grande échelle⁹.

Tant qu'il n'y aura pas plus de lignes directrices dans ce domaine, la détermination de ce qui est «suffisant» en matière de CPCI dépendra de la tolérance au risque du chef de la direction et du chef des finances de chaque émetteur, et de leur appréciation du risque lié à chaque type de voie de communication (voir *20 Questions que les administrateurs devraient poser au sujet des risques*).

Protection contre les risques de poursuites en responsabilité civile ou moyens de défense en cas d'une telle poursuite

L'existence d'une responsabilité potentielle à l'égard des obligations d'information sur le marché secondaire ajoute une nouvelle dimension aux questions traitées ci-dessus. Il existe maintenant un risque que les investisseurs cherchent réparation en cas de non-communication d'une information financière ou non financière importante, ou de communication trompeuse d'une telle information, ou encore de manquement aux obligations d'information occasionnelle.

Tous les dirigeants de sociétés ouvertes sont constamment appelés à déterminer ce qui doit ou non être communiqué et à quel moment communiquer l'information en cause. Ces dirigeants doivent prendre des décisions à l'égard d'informations qui, si elles étaient transmises au marché, pourraient avoir une incidence importante sur les résultats. Il est parfois difficile de trouver un équilibre entre les risques de communiquer trop ou trop peu d'information. Le chef de la direction, le chef des finances et d'autres hauts dirigeants de société doivent choisir parmi une large variété de réponses possibles à un nombre sans cesse croissant de questions concernant l'information communiquée. En outre, on les presse de plus en plus de porter des jugements susceptibles d'être ensuite scrutés à la loupe par une multitude de parties.

Lors de l'appréciation du risque de responsabilité civile pour communication d'informations trompeuses ou non-respect des obligations d'information occasionnelle, les dirigeants de sociétés devront se poser de nombreuses questions, dont les suivantes : «*Que savons-nous, quand l'avons-nous appris et qu'est-ce que nous devrions communiquer?*». Le chef de la direction et le chef des finances doivent exercer leur jugement à l'égard d'une grande variété d'incertitudes. Des CPCI efficaces fourniront l'information nécessaire à l'exercice de ce jugement.

Des CPCI efficaces peuvent également renforcer les moyens de défense que peut invoquer l'émetteur en cas de poursuites contestant l'exactitude, l'intégralité et la rapidité de communication de l'information. Les CPCI non seulement aideront la société à déployer tous les efforts raisonnables possibles en matière de communication de l'information, mais ils pourront également servir à prouver que la société a bel et bien déployé de tels efforts.

⁹ La règle de la SEC sur la communication sélective de l'information et les opérations d'initiés (*Regulation FD – Fair Disclosure*) présente une explication exhaustive de ces notions.

Objectif : Une information plus fiable

Les sociétés peuvent témoigner de leur engagement à l'égard de la transparence et de leurs CPCI en établissant des politiques et procédures à l'intérieur d'un environnement de contrôle offrant soutien, communication et formation. Cet engagement est nécessaire non seulement pour se conformer aux exigences en matière de CPCI, mais également pour pouvoir bénéficier de la performance organisationnelle améliorée découlant de CPCI renforcés.

Tous les émetteurs, peu importe leur taille, sont tenus de se conformer aux normes en matière de CPCI. Les grands émetteurs disposent généralement des ressources nécessaires, mais ce n'est souvent pas le cas des émetteurs plus petits qui doivent néanmoins se plier aux mêmes normes. Ces derniers doivent donc déterminer leurs responsabilités en matière de communication de l'information et établir des processus qui leur permettront de s'en acquitter.

Environnement de contrôle

Dans le contexte des CPCI, l'«environnement de contrôle» soutient et concrétise l'engagement de la société envers la transparence, l'intégrité et la communication efficace de l'information grâce aux éléments suivants¹⁰ :

- des valeurs éthiques communes, qui sont établies, véhiculées et mises en pratique dans l'ensemble de l'organisation, et qui sont centrées sur l'intégrité, l'éthique, la transparence et la compétence du personnel;
- le ton donné par la direction, c'est-à-dire une attitude qui atteste et renforce la philosophie et le style de gestion de la direction;
- une culture axée sur l'intégrité et la transparence dans l'ensemble de l'organisation, qui est créée, nourrie et constamment renforcée par le chef de la direction, le chef des finances, les autres dirigeants et le conseil;

«Il est important d'encourager les gens qui ont du cran à parler franchement.»

Un haut dirigeant de société

¹⁰ Fondé sur les éléments qui constituent le cadre du COSO, *Internal Control — Integrated Framework*, et la publication intitulée *Recommandations sur le contrôle* de l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

- des mécanismes de reddition de comptes, dans lesquels les rôles, responsabilités et obligations de rendre compte sont clairement définis, et sur lesquels s'appuie la direction pour déléguer autorité et responsabilité;
- des politiques et procédures qui véhiculent les priorités et qui confirment le soutien et l'engagement qui sous-tendent la façon dont la direction organise et forme ses ressources humaines, et qui sont compatibles avec les valeurs de l'organisation et, plus particulièrement, l'atteinte de ses objectifs;
- l'attention portée et l'orientation donnée par le conseil d'administration à la communication de l'information, confirmant son engagement à cet égard.

Un environnement de contrôle efficace devrait assurer le bon fonctionnement coordonné de tous les éléments précités. Ces éléments doivent favoriser en permanence un climat de confiance mutuelle pour faciliter la circulation de l'information entre les personnes à tous les niveaux de l'organisation, y compris la direction. Il faut que tous les membres de l'organisation possèdent ou soient habilités à acquérir les connaissances, les habiletés et les outils nécessaires pour soutenir le processus de communication de l'information.

Toutes les sociétés participantes ont souligné l'importance des valeurs communes que sont la confiance mutuelle, l'intégrité, la transparence et l'ouverture comme témoignage de l'engagement à mettre en œuvre des CPI efficaces. Ces valeurs communes doivent être établies, véhiculées et mises en pratique dans l'ensemble de l'organisation. Elles ont, sur le comportement de tous les membres de l'organisation, une influence plus grande que les contrôles et procédures spécifiques qui peuvent ou non être en place. Le ton donné par la direction, qui représente les valeurs et les priorités de la haute direction et du conseil d'administration, constitue un aspect clé du comportement de l'organisation.

C'est par son attitude que la direction doit montrer son engagement, outre la culture de transparence qui doit régner dans l'organisation.

Ton donné par la direction – leadership

Les sociétés participantes ont invariablement indiqué que le ton donné par la direction faisait partie intégrante de l'établissement de CPI efficaces. C'est au chef de la direction, au chef des finances et au conseil qu'il revient de donner le ton. On ne saurait instaurer un mécanisme efficace de communication **externe** sans avoir d'abord transmis un message simple, privilégiant une communication **interne** ouverte et franche dans toute l'organisation, et reposant sur un climat de confiance mutuelle. Le ton donné par la direction n'est toutefois pas qu'affaire de message clair : les valeurs véhiculées doivent refléter les comportements et les décisions de la direction, concrétisant l'existence de l'engagement de la direction et le renforçant.

Les sociétés participantes estiment également que les dirigeants doivent clairement faire savoir qu'il est important qu'ils soient en tout temps informés, que les nouvelles soient bonnes ou mauvaises. Les participants ont dit que ce désir d'être informé de tout, bon ou mauvais, était un

«Ce sont les actions de l'entreprise, sous la direction de ses dirigeants, qui renforcent l'importance de l'ouverture, de l'honnêteté et de l'intégrité.»

Un haut dirigeant d'une société participante

élément important du processus de communication de l'information. Toute l'information doit circuler à l'interne pour optimiser les décisions touchant les communications externes.

Les dirigeants des sociétés participantes qui ont le mieux réussi à établir des valeurs qui soutiennent et favorisent les CPCI au sein de leur organisation ont :

- identifié et affecté des ressources humaines à ce secteur particulier;
- embauché du personnel supplémentaire au besoin;
- consacré des ressources à la formation et au perfectionnement;
- consacré au processus une part suffisante de leur propre temps et de leurs efforts;
- fait appel à d'autres ressources, dont les technologies de l'information.

À titre d'exemple de ressources consacrées à ce secteur, citons la création d'équipes internes chargées de collaborer avec les maîtres des processus à la conception et à l'intégration des CPCI. Bien qu'il puisse s'agir, chez les petits émetteurs, d'une équipe très réduite ou d'une personne seule, les sociétés participantes ont indiqué qu'une telle mesure avait contribué à donner le ton et à signaler leur engagement envers les CPCI.

S'il incombe principalement au chef de la direction, au chef des finances et au conseil de donner le ton, il est tout aussi essentiel qu'un grand nombre de membres de la haute direction en fasse autant. Toute l'équipe de haute direction doit donner le ton d'une même voix.

Culture axée sur la transparence

L'attitude de la direction doit finir par devenir l'attitude de l'organisation dans son ensemble. Cet objectif est atteint lorsque le ton donné par la direction finit par influencer sur le comportement de tout le personnel. Ce changement de culture ne peut s'opérer qu'avec le temps.

Pour un certain nombre de sociétés participantes, l'instauration d'une culture axée sur la transparence est un objectif critique. Que ce soit par suite d'un regroupement d'entreprises ou en réaction directe au besoin de plus grande transparence, ces sociétés se sont efforcées d'intégrer la communication de l'information à leur culture d'entreprise. Elles ont vu dans l'obligation de se conformer aux règlements l'occasion de transmettre un sentiment d'urgence et de créer une dynamique de changement, au sein de la direction comme de l'ensemble du personnel.

Les sociétés participantes ont indiqué que tous les membres du personnel devaient assumer la responsabilité de la communication de l'information et des contrôles et procédures connexes, cette responsabilité devant faire partie intégrante du rôle et des responsabilités de chacun.

Politiques faisant partie intégrante des CPCI

Les sociétés participantes ont recours à des politiques pour clarifier, diffuser et confirmer régulièrement les objectifs de l'organisation en matière de contrôle et l'engagement à l'égard d'une culture axée sur la transparence. Les politiques offrent un moyen d'articuler et de diffuser un message cohérent dans toute l'organisation, lequel précise les rôles et les responsabilités, ainsi que l'étendue du champ d'application des politiques.

Les politiques les plus courantes qui sous-tendent les CPCI d'une organisation sont les politiques sur la communication de l'information, les codes de conduite et les politiques sur les dénonciations. Ces politiques portent des appellations qui varient quelque peu d'une société à l'autre, mais leur essence est relativement la même. Leur objectif est de soutenir l'attitude et la culture organisationnelle, lesquelles sont centrées sur l'intégrité, le comportement éthique, la transparence et la communication de l'information.

Pour illustrer leur engagement à l'égard des bonnes pratiques de communication de l'information, quelques sociétés participantes ont affiché leurs politiques sur leur site Web.

Politique sur la communication de l'information

Les sociétés participantes ont recours aux politiques sur la communication de l'information pour diffuser leur objectif global en la matière et pour préciser l'objectif visé par la communication de l'information et des CPCI. Il s'agit d'un élément important de la documentation étayant les CPCI de l'entreprise en ce qu'il :

- démontre et renforce l'engagement de l'organisation;
- corrobore la capacité de l'organisation et de ses membres;
- clarifie l'objectif, l'engagement, les priorités, l'étendue des activités de contrôle ainsi que les rôles et les responsabilités de chacun;
- donne des lignes directrices sur les décisions liées à la communication de l'information et à l'importance relative;
- donne des lignes directrices sur le traitement d'une variété de questions relatives à la communication de l'information;
- oriente et coordonne les efforts de tous dans l'ensemble de l'organisation.

L'un des grands avantages que procure une politique sur la communication de l'information est une sensibilisation accrue au risque de communication sélective de l'information, laquelle peut donner lieu à des accusations pour opérations d'initiés et communication d'information privilégiée. Une politique de communication clairement énoncée et des efforts diligents pour assurer le respect de cette dernière peuvent atténuer le risque qu'un individu divulgue de façon sélective des informations importantes sur la société, qu'il donne par exemple à un journaliste ou à un analyste de recherche des renseignements encore jamais divulgués sur un nouveau produit à l'occasion d'une conférence.

Même si les lois canadiennes sur les valeurs mobilières n'exigent pas l'adoption d'une politique sur la communication de l'information, toutes les sociétés participantes s'en sont dotées, pour la plupart il y a bon nombre d'années. *L'Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information*, publiée le 12 juillet 2002, recommande, à titre de pratique exemplaire, l'établissement d'une politique d'entreprise en matière de communication. Cette instruction générale énonce un certain nombre de pratiques exemplaires, c'est-à-dire de mesures que les sociétés peuvent prendre pour se doter de bonnes pratiques de communication de l'information¹¹. Les exemples de politiques fournis par les sociétés participantes tiennent généralement compte de la majorité de ces pratiques recommandées. Toutes les sociétés participantes ont indiqué qu'elles passaient périodiquement leur politique en revue, pour la plupart annuellement, et qu'elles la modifient au besoin pour refléter l'évolution des exigences touchant l'ampleur et la rapidité de diffusion de l'information. La politique sur la communication de l'information constitue le fondement des CPCI de toutes les sociétés participantes.

Même si l'adoption d'une politique en bonne et due forme n'est pas obligatoire, les petits émetteurs devraient s'assurer que tous les risques associés à la communication de l'information sont pris en compte d'une façon ou d'une autre, puisque l'émetteur ne peut invoquer sa petite taille comme moyen de défense en cas de non-conformité.

Les sociétés participantes voient dans le processus d'élaboration ou de révision de leur politique une opportunité. Ce processus a été utilisé par certaines pour orienter l'ensemble de leur personnel et, en particulier, les employés qui interviennent dans le processus de communication de l'information, pour mieux les sensibiliser à la communication, interne et externe, d'informations importantes.

Champ d'application de la politique sur la communication de l'information

La politique sur la communication de l'information incorpore une grande variété de renseignements. Elle indique notamment qui y est assujéti — habituellement tous les employés, la direction comprise, et parfois le conseil d'administration — et elle attribue au personnel la responsabilité de la communication de l'information. La politique traite également de l'étendue des CPCI, indiquant en détail les éléments clés et les documents à déposer auprès des autorités de réglementation, d'autres types d'informations à fournir, ainsi que l'approche recommandée en matière de communication de l'information. C'est le document idéal dans lequel délimiter l'«univers communicationnel» de la société, et expliquer à l'ensemble de l'organisation les circonstances dans lesquelles les CPCI s'appliquent. Dans ce contexte, la politique servira à confirmer que l'univers communicationnel déborde largement l'univers des obligations d'information réglementaires de l'entreprise, ce qui pourrait constituer un tout nouveau concept pour certains employés.

¹¹ *Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information.*

Rôles et responsabilités

La politique peut indiquer clairement :

- qui, dans l'organisation, est autorisé à agir en tant que porte-parole;
- qui est responsable des divers processus de communication de l'information au sein de l'organisation.

Il n'est pas rare que les analystes en placement et les médias contactent des membres d'une organisation pour obtenir de l'information. Si une politique claire a été adoptée, les individus contactés savent s'ils peuvent parler ou non et, dans l'affirmative, s'ils doivent se préparer ou, dans la négative, s'ils doivent transmettre les questions à quelqu'un d'autre. La politique peut même indiquer ce que chaque personne est autorisée à communiquer.

La politique est utile pour clarifier les rôles et les responsabilités de quiconque intervient dans le processus de communication de l'information, par exemple :

- les personnes qui coordonnent et supervisent le processus de communication de l'information;
- le comité sur la communication de l'information;
- le chef de la direction et le chef des finances (qui peuvent ou non faire partie du comité sur la communication de l'information);
- le conseil d'administration, le comité de vérification et d'autres comités du conseil;
- d'autres employés et gestionnaires clés, ainsi que d'autres comités internes concernés.

Importance relative

La politique donne normalement une définition de l'importance relative à utiliser au sein de la société et fournit souvent des exemples d'informations ou de faits importants qui doivent être communiqués. Les politiques qui ont été passées en revue décrivaient tous les éléments suivants :

- le processus décisionnel concernant l'importance relative;
- les intervenants dans ce processus;
- la documentation requise;
- le ou les responsables ultimes de la décision, soit, le plus souvent, le chef de la direction et le chef des finances.

Le comité sur la communication de l'information fait souvent des recommandations au chef de la direction et au chef des finances à l'égard des décisions concernant l'importance relative.

Cette question est analysée plus en détail dans la section consacrée au bilan de la situation, sous «Comment déterminons-nous quelle information est importante?».

Autres questions

Outre les documents qu'elles sont tenues de déposer, les sociétés fournissent une quantité considérable d'informations sur leurs activités et leurs perspectives. Étant donné que ces informations sont présentées à des auditoires limités, les sociétés risquent d'être accusées de communication

sélective de l'information. Pour gérer ce risque, les politiques sur la communication de l'information traitent habituellement des éléments suivants :

- le recours aux interdictions d'opérations et aux périodes d'interdiction totale des opérations;
- l'identification du ou des responsables de la gestion des faits inhabituels;
- la marche à suivre pour la publication des communiqués de presse, les téléconférences, et les diffusions sur le Web;
- le mécanisme de diffusion simultanée de l'information présentée lors de séances planifiées;
- la marche à suivre pour réagir aux rumeurs;
- l'établissement de relations appropriées avec les représentants du monde financier, notamment les rencontres et les communications avec les analystes, les investisseurs et les médias, ainsi que l'attribution de la responsabilité de revoir les rapports d'analystes;
- l'identification de personnes autorisées à dialoguer avec les représentants du monde financier et à participer aux conférences pour les investisseurs;
- le traitement de l'information prospective et la gestion des attentes du monde financier;
- les procédures de gestion des autres moyens de communication, comme les communications électroniques, les sites Web, et les présentations à l'interne et à l'externe à des parties autres que des représentants du monde financier;
- l'obligation de publier sans délai toute information inconnue du public communiquée par inadvertance;
- la façon de traiter les autres informations orales ou écrites publiées qui, sans être importantes, peuvent toutefois nécessiter l'attention de certains membres de l'organisation avant leur diffusion;
- une directive sur la tenue des dossiers, notamment un dossier de toute l'information publiée au fil des ans et tous les documents d'information continue.

Les éléments ci-dessus se retrouvent dans les politiques sur la communication de l'information examinées dans le cadre de l'étude, mais on peut en inclure d'autres. En outre, lorsque ces éléments sont traités dans d'autres documents, la politique sur la communication de l'information n'a qu'à y référer.

L'élaboration et l'adoption d'une politique sur la communication de l'information ne suffisent pas. Cette politique doit être largement diffusée et bien comprise. Certaines sociétés demandent à un grand nombre de membres de l'organisation de concevoir, de rédiger ou de réviser la politique, car pour elles ce processus fait partie intégrante de la mise en œuvre de la politique. En contribuant à l'établissement de la politique, ces personnes se familiarisent avec son contenu, et en acquièrent une meilleure compréhension. Il est de la plus haute importance que tous les membres de l'organisation connaissent la politique, la comprennent et finissent par l'adopter comme étant «le» guide en matière de communication de l'information.

Certaines sociétés affichent leur politique sur leur site Web afin de mieux la faire connaître, mais cette mesure n'est pas suffisante selon les sociétés

participantes. Bon nombre d'entre elles offrent des séances de formation — en personne ou en ligne, ou une combinaison des deux — pour permettre aux employés et à d'autres membres de l'organisation d'accéder à la politique, de prendre connaissance de son contenu et de ses ramifications, et d'acquiescer une compréhension de leurs propres responsabilités. La politique sur la communication de l'information est l'une des preuves de l'engagement de la société. Selon les sociétés participantes, les individus doivent être tenus responsables de la conformité à la politique sur la communication de l'information, et leur signature, ou une autre marque d'identification en ligne, représente généralement une confirmation de leur engagement.

L'Institut canadien de relations avec les investisseurs (CIRI) a élaboré une politique modèle sur la communication de l'information que bon nombre d'émetteurs ont trouvé utile pour rédiger leur propre politique. Il est possible de s'en procurer un exemplaire auprès du CIRI, à www.ciri.org. Comme cette politique modèle a été mise à jour pour la dernière fois en 2003, elle devra être actualisée et étoffée pour tenir compte des dernières modifications apportées aux lois sur les valeurs mobilières et aux pratiques en matière de communication de l'information.

Code de conduite et d'éthique

D'après les sociétés participantes, le code de conduite sert d'assise à un environnement de contrôle favorisant l'intégrité, le comportement éthique et la transparence — ces valeurs venant elles-mêmes renforcer l'engagement à l'égard de la communication de l'information. Il s'agit d'une politique qui concrétise le leadership de la direction et l'engagement de l'organisation à l'égard d'un ensemble commun de valeurs, et qui définit le comportement attendu de tout le personnel dans le contexte de ces valeurs.

L'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance indique ce qui suit : «Le conseil d'administration devrait adopter [pour le compte de la société] un code de conduite et d'éthique écrit, applicable aux dirigeants et salariés de l'émetteur. Le code devrait définir des normes visant raisonnablement à promouvoir l'intégrité et à prévenir les fautes¹².»

Le *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance* exige qu'une société indique «si le conseil d'administration a adopté ou non un code écrit à l'intention des dirigeants et des salariés. Dans l'affirmative [il faut] :

- i) indiquer comment une personne peut en obtenir le texte;
- ii) décrire de quelle façon le conseil veille au respect du code; s'il n'y veille pas, expliquer s'il s'assure du respect du code et de quelle façon;
- iii) faire un renvoi à toutes les déclarations de changement important déposées au cours du dernier exercice et se rapportant à la conduite d'un administrateur ou d'un membre de la haute direction qui constitue un manquement au code¹³.

«Cette politique établit les principes de reddition de comptes et de transparence, la valeur de la collaboration ainsi que ce qui est attendu de chacun, et ce, en vue de l'atteinte de nos objectifs.»

Un haut dirigeant d'une société participante

¹² *Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance.*

¹³ *Règlement 58-101 sur l'information concernant les pratiques en matière de gouvernance.*

L'instruction générale qui accompagne le Règlement 58-101 précise que le conseil d'administration devrait être responsable de veiller au respect du code; ainsi, aux yeux des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, tout manquement important au code constituera probablement un «changement important» au sens défini par le *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*, ce qui donne lieu au dépôt obligatoire d'une déclaration de changement important présentant une description complète de ce dernier. Même si la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières n'exige pas l'adoption de tels codes, elle indique que, lorsqu'une norme de conduite a été établie dans un code officiel de la société, tous les membres de l'organisation doivent la respecter.

Les sociétés participantes ont confirmé qu'il est nécessaire d'élaborer des codes pour refléter l'attitude et la culture organisationnelles, les confirmer et les soutenir, ainsi que pour attester et réaffirmer le leadership de la direction et l'engagement de l'organisation. (Voir *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique.*)

Politique sur les dénonciations

Depuis le 1^{er} juillet 2005, tous les émetteurs canadiens sont assujettis à une exigence du Règlement 52-110 sur le comité de vérification, selon laquelle le comité de vérification d'une société doit établir des «procédures :

- a) concernant la réception, la conservation et le traitement des plaintes reçues par l'émetteur au sujet de la comptabilité, des contrôles comptables internes ou de la vérification;
- b) concernant l'envoi confidentiel, sous le couvert de l'anonymat, par les salariés de l'émetteur de préoccupations touchant des points discutables en matière de comptabilité ou de vérification¹⁴».

Par conséquent, tous les émetteurs canadiens sont maintenant tenus de se doter d'une politique sur les dénonciations qui réponde à ces critères. Toutefois, d'après les discussions tenues avec des sociétés qui disposaient déjà d'une telle politique, il semble que la mise en œuvre ait des avantages allant au-delà de la simple conformité avec les exigences légales.

Les sociétés participantes conviennent d'ailleurs de ce qui suit :

- la politique sur les dénonciations fait partie des CPCI;
- la direction et la culture de l'organisation doivent appuyer cette politique;
- cette politique doit comprendre un protocole indiquant comment les plaintes seront reçues, consignées, documentées, priorisées, investiguées, acheminées et traitées;
- l'indépendance et la confidentialité sont essentielles à l'intégrité du processus;
- le conseil devrait participer au suivi de toute plainte ou de tout problème susceptibles d'être importants révélés dans le cadre d'une dénonciation;
- les membres de l'organisation doivent se sentir à l'abri des représailles, sinon ils verront peu d'intérêt à signaler quoi que ce soit et l'objectif de la politique ne sera pas atteint; en fait, il est interdit de punir les dénonciateurs qui sont de bonne foi;
- il faut faire preuve de diligence lors de l'enquête et de la détermination de la vraie nature d'une plainte ou d'un problème; une réaction trop

¹⁴ *Règlement 52-110 sur le comité de vérification.*

vive à une information erronée ou trompeuse peut être préjudiciable aux individus et à l'organisation;

- par ailleurs, l'inaction ou la prise de mesures inadéquates en réponse aux problèmes soulevés dans le cadre d'une dénonciation pourraient laisser croire que le processus est inefficace ou factice; de plus, une société qui omettrait d'agir après avoir pris connaissance d'une information se révélant fondée pourrait finir par faire l'objet d'une enquête au civil, voire d'une enquête criminelle.

Communication et formation

Toutes les sociétés participantes ont indiqué que la communication et la formation étaient essentielles à la conception et à la mise en œuvre de CPI qui non seulement aideront à respecter les exigences réglementaires, mais qui contribueront à accroître l'efficacité opérationnelle. Tous les employés ainsi que les membres du conseil d'administration doivent avoir amplement l'occasion de se sensibiliser aux avantages et aux exigences des CPI et d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour pouvoir composer avec eux.

Les sociétés participantes ont eu recours, notamment, aux approches suivantes :

- faire appel au chef de la direction ou au chef des finances pour valoriser la communication de l'information et les CPI lors de réunions du personnel;
- offrir de la formation sur les CPI sous différentes formes pour assurer la compétence de tous les intervenants;
- encourager les gens à communiquer ouvertement et à ne pas uniquement s'en remettre aux voies de communication officielles;
- indiquer aux employés qu'ils doivent se faire un devoir de signaler toute information préoccupante et d'en saisir une personne qui soit en mesure d'y donner suite;
- donner aux dirigeants d'unités d'exploitation des occasions plus nombreuses de communiquer directement avec le chef de la direction et le chef des finances.

Les petits émetteurs peuvent charger leurs vérificateurs externes ou d'autres professionnels externes de fournir la formation aux employés s'ils ne disposent pas de ressources internes suffisantes pour le faire.

Bilan de la situation : Où en sommes-nous?

D'après les sociétés qui ont participé à l'étude, les CPI ont un objectif plus étendu que celui de satisfaire aux nouveaux règlements. Pour elles, les CPI s'appliquent à toutes les activités de l'organisation qui visent à faire en sorte que les procédures de communication interne fonctionnent et que toute l'information importante soit recueillie et communiquée en temps opportun. Ces contrôles et procédures permettent de fournir, au chef de la direction, au chef des finances et aux autres hauts dirigeants, l'assurance que toute l'information importante est accumulée et leur est communiquée, de façon à leur permettre de prendre des décisions en temps opportun et de déterminer ce qui doit faire l'objet d'une communication externe.

Si la plupart des organisations disposent déjà de CPI, elles auront toutefois peut-être à les revoir et à coordonner leurs efforts. Les sociétés participantes ont indiqué que l'examen initial des processus déjà en place constituait une première étape critique. Cette étape est essentielle pour limiter les risques de chevauchement ou de répétition. Elle a permis aux sociétés participantes d'ajouter aux CPI certaines pratiques jugées nécessaires et de les intégrer aux systèmes existants de communication de l'information.

C'est au chef de la direction et au chef des finances que devrait revenir la responsabilité globale de la communication de l'information; ils sont d'ailleurs tenus d'attester les CPI. À cette fin, ils doivent poser des questions comme celles qui suivent pour s'assurer de la fiabilité de l'information qui leur est transmise. Les réponses obtenues les aideront à repérer les lacunes, les omissions et les faiblesses liées aux sources d'information de gestion dont dispose la société ainsi que les améliorations à apporter aux procédures de communication de l'information.

- Où prenons-nous l'information?
- Comment présentons-nous l'information à l'interne?

- Comment utilisons-nous l'information?
- Comment déterminons-nous quelle information est importante?

Où prenons-nous l'information?

La communication de l'information aux investisseurs ainsi que les obligations de déclarations réglementaires connexes peuvent être vues comme l'objet ultime des systèmes d'information interne d'une société. Ces systèmes sont notamment les systèmes d'enregistrement et de présentation de l'information financière et opérationnelle, de gestion des risques et de planification stratégique, d'information sur la performance et de surveillance externe. Les entreprises efficaces fournissent de l'information à tous les niveaux, soit aux employés, à la direction et au conseil d'administration. L'information externe destinée aux investisseurs est tirée de l'information interne, conformément aux exigences réglementaires et à la politique sur la communication de l'information de la société.

Dans tous les cas, l'information qui doit être communiquée à l'externe devrait déjà avoir été mise à la disposition de la direction et du conseil. Les principales sources sont notamment :

- les systèmes d'information financière et opérationnelle;
- les plans stratégiques, d'exploitation, d'immobilisations et de financement;
- la gestion des risques;
- la surveillance de la performance et de la situation interne;
- la surveillance de facteurs externes critiques.

Comment présentons-nous l'information à l'interne?

La plupart des sociétés participantes produisent un jeu standard de déclarations périodiques. Bien que loin d'être nouvelle, cette procédure peut constituer un élément efficace des CPI. Ce qui importe, c'est que les émetteurs comprennent et consignent les raisons pour lesquelles cet élément contribue à répondre à leurs besoins en matière de communication de l'information, et qu'ils réévaluent et repensent le processus au besoin pour permettre à la société d'atteindre ses objectifs de communication.

La production du jeu de déclarations est couramment utilisée par les sociétés comme processus de contrôle de la collecte d'information auprès de toutes les unités d'exploitation. Elle facilite la participation des responsables de l'exploitation et des finances au processus de communication de l'information. Et bien que ce processus ait de la valeur pour la plupart des sociétés complexes comportant de multiples unités d'exploitation, ce sont les entités diversifiées, non centralisées et implantées dans diverses régions du monde qui en profitent plus particulièrement.

Ce processus permet la collecte d'une variété d'informations potentiellement importantes, comme l'information financière, y compris l'analyse des écarts (chiffres réels vs chiffres prévus), l'analyse des résultats d'exploitation et les incidences économiques et autres. De plus, le jeu de déclarations sert à encourager les responsables de l'exploitation à fournir de l'information ayant trait à :

- de nouveaux dossiers locaux et plus généraux qui peuvent avoir une incidence sur les unités d'exploitation;
- l'appréciation des risques auxquels sont exposées les unités d'exploitation;
- d'autres informations non financières comme les changements qui touchent les systèmes, le personnel, les produits et les pratiques commerciales;
- des activités et faits commerciaux pertinents qui peuvent avoir une incidence immédiate ou future sur la communication de l'information.

Comment utilisons-nous l'information?

Ordinairement, une organisation bien régie gère ses affaires et ses activités sur une base quotidienne et hebdomadaire, comptabilise ses activités sur une base mensuelle et présente ses résultats sur une base trimestrielle.

Dans toutes les sociétés, les réunions font partie intégrante de ce processus, même si la nature des réunions et la façon dont elles sont utilisées peuvent varier d'une organisation à l'autre. Les organisations bénéficient de la tenue systématique de réunions puisque ces dernières permettent de transmettre efficacement de l'information sur des questions d'exploitation comme les risques, les opportunités, et les événements imminents. Elles permettent les discussions et l'élaboration de plans d'action, y compris l'attribution des responsabilités liées à ces plans. Les procès-verbaux fournissent quant à eux la preuve que des réunions ont eu lieu, et que le processus a été suivi. Les sociétés tiennent différentes formes de réunions, notamment :

- des réunions périodiques sur l'exploitation — hebdomadaires ou mensuelles;
- des réunions sur l'évaluation des résultats financiers — mensuelles ou trimestrielles;
- des réunions de suivi du plan d'affaires — mensuelles ou trimestrielles;
- des réunions sur l'identification et l'appréciation des risques.

Certaines sociétés ont intégré la communication de l'information aux ordres du jour de leurs réunions et traitent de cette question de façon très ouverte lorsque des points pertinents sont soulevés au cours de réunions. De plus, certaines organisations tiennent maintenant des réunions qui portent expressément sur la communication de l'information. Ces réunions peuvent être celles du comité sur la communication de l'information, et les réunions trimestrielles sur l'attestation et la communication de l'information parfois tenues séparément de celles du comité sur la communication de l'information. Toutes ces réunions sont décrites à la section «Pratiques courantes actuelles».

Comment déterminons-nous quelle information est importante?

La détermination de ce qui constitue une information importante est le point de départ de toute communication. Cette étape est particulièrement essentielle dans le cas d'une communication externe; comme elle nécessite une grande part de jugement, elle s'accompagne d'un risque substantiel¹⁵.

¹⁵ Une section complète de *l'Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information* est consacrée à la question de l'importance.

Selon la législation sur les valeurs mobilières, la détermination de ce qui constitue un «fait important» repose sur un critère d'incidence sur le marché : «*La décision d'un investisseur raisonnable d'acheter, de vendre ou de conserver des titres de votre société serait-elle différente si l'information en question était passée sous silence ou formulée de façon incorrecte?*» Dans l'affirmative, l'information est sûrement importante. Cette conception de l'importance correspond à la notion comptable d'importance relative du *Manuel de l'ICCA*¹⁶.

«La définition de "fait important" comporte un critère de détermination de l'importance à deux volets. Un fait est important :

- i) lorsqu'il a un effet significatif sur le cours ou la valeur des titres de l'émetteur, ou
- ii) qu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'il ait cet effet¹⁷.»

Les sociétés participantes adaptent la définition d'importance ou d'importance relative en fonction de leurs propres besoins en combinant ces deux volets et la transmettent aux personnes qui prendront part aux décisions concernant l'importance. Le service des relations avec les investisseurs, qui connaît le marché et qui sait comment ce dernier réagit aux informations publiées, est une ressource précieuse pour l'appréciation des réactions, réelles ou potentielles, du marché face à certaines décisions.

La détermination de l'importance d'une information financière aux fins de la présentation de l'information financière est souvent considérée comme une opération relativement simple : elle se résume généralement à un calcul, ou encore à une valeur ou à une fourchette de valeurs exprimées en dollars. Il existe un nombre raisonnable de lignes directrices et de règles empiriques qui peuvent être appliquées; les sociétés devraient toutefois éviter d'adopter une approche trop technique ou de suivre une formule de trop près. Peu importe sa simplicité apparente, la détermination de l'importance, aux fins de l'application des lois sur les valeurs mobilières, est rarement facile et il faut toujours être bien conscient des risques qui y sont associés. L'exercice du jugement est incontournable.

Dans le cas d'une information non financière à laquelle il est difficile, voire impossible, d'assigner une valeur monétaire, la détermination de l'importance relative prend une autre dimension. En effet, l'information non financière peut être «importante» aux fins de la communication de l'information si elle est nécessaire pour refléter avec justesse ce qui se passe dans l'organisation, ou pour mettre en contexte un fait en particulier. Dans de tels cas, la détermination de ce qui est important reposera le plus souvent sur l'application des critères susmentionnés ainsi que sur une grande part de jugement de la part des décideurs.

L'importance d'un élément d'information ou d'un fait en particulier dépendra d'une gamme de facteurs, de circonstances et de points de vue. La décision finale relative à l'importance est souvent prise par un petit groupe, mais les sociétés participantes ont l'habitude de solliciter l'avis d'un plus grand nombre d'individus pour mieux étayer leur jugement, et atténuer le risque d'omettre de tenir compte de points de vue très divergents.

¹⁶ Paragraphe 1000.17 du *Manuel de l'ICCA*.

¹⁷ *Instruction générale 51-201 relative aux lignes directrices en matière de communication de l'information*.

Les sociétés participantes ont convenu «qu'il valait mieux en dire trop que pas assez». Le simple fait de se demander si une information en particulier est importante les amènerait à conclure qu'elle est *bel et bien* importante, et à la publier par voie de communiqué de presse et de déclaration de changement important.

À titre d'exemple, les sociétés participantes ont expliqué que, d'après leur politique sur la communication de l'information, avant de diffuser un communiqué de presse au monde financier par l'entremise des agences de transmission, il leur fallait en faire approuver le texte par le comité sur la communication de l'information.

Si le projet de communiqué contient une information importante, il sera d'abord envoyé à la bourse en cause afin d'être revu et approuvé avant publication. En outre, si le communiqué porte sur un changement important, une déclaration de changement important doit être préparée et déposée auprès des autorités de réglementation concernées dans les 10 jours suivant la publication du communiqué. Par ailleurs, si l'on juge que le contenu du communiqué s'inscrit dans le cours normal des affaires ou que l'information n'est pas importante, il n'est pas nécessaire de le soumettre à la bourse.

Dans le cadre de leurs travaux visant à déterminer si un communiqué contient de l'information importante, certains émetteurs ont pris l'habitude de discuter du contenu de celui-ci avec la bourse. Les bourses, en fait, encouragent les émetteurs à les consulter pour obtenir leur aide et leur avis avant de prendre une décision sur ce genre de questions¹⁸.

¹⁸ *Politique d'information occasionnelle du TSX.*

Pratiques courantes actuelles

Les sociétés participantes ont relevé un certain nombre d'occasions d'accroître leur capacité de satisfaire aux exigences en matière de CPCI. La présente section donne une description de certaines pratiques courantes utilisées à l'heure actuelle par ces sociétés.

- Recensement des obligations d'information : l'univers communicationnel
- Identification de chaque agent de transmission de l'information
- Comité sur la communication de l'information
- Coordination de la communication de l'information
- Processus d'identification, d'acheminement et d'examen des questions d'information
- Documentation liée aux CPCI
- Processus de sous-attestation
- Listes de contrôle ou questionnaires relatifs aux attestations
- Réunions trimestrielles sur la communication de l'information et les attestations
- Base de données centrale sur la communication de l'information

Recensement des obligations d'information : l'univers communicationnel

La plupart des sociétés participantes ont indiqué que la détermination de l'étendue des CPCI constituait une première étape importante du processus de conception et de mise en œuvre des CPCI. Bon nombre d'entre elles ont amorcé ce processus en dressant une liste exhaustive de tous les documents à déposer auprès des autorités de réglementation, notamment les états financiers et les rapports de gestion trimestriels et annuels, en précisant une stratégie pour chaque élément d'information communiqué. Certaines y ajoutent les activités propres à la communication interne de l'information, alors que d'autres ont en outre recensé des outils d'information comme les rapports sur la responsabilité sociale ou sur la santé et la sécurité, car elles

considèrent que ces rapports sont assujettis aux CPCI. Dans tous les cas, ce recensement s'est révélé très utile pour l'élaboration d'une stratégie efficace aux fins de la conception et de la mise en œuvre des mesures appropriées. Les organisations qui se sont lancées dans la conception et le développement des CPCI sans d'abord passer par cette étape se sont rendu compte qu'elles refaisaient du travail déjà effectué.

Si la liste des documents à déposer auprès des autorités de réglementation constitue généralement le point de départ de ce recensement, les sociétés ajoutent souvent d'autres informations à publier, y compris celles dont elles ont besoin à l'interne, et ce, pour bien délimiter leur univers communicationnel.

La liste des éléments d'information à publier peut comporter un échéancier, les délais prévus pour l'accumulation de l'information, la rédaction des documents d'information, la distribution et la révision ainsi que pour l'approbation, avec indication des responsables des diverses étapes.

Identification de chaque agent de transmission de l'information

Certaines sociétés participantes se sont également donné pour tâche d'identifier les membres de l'organisation qui sont les plus susceptibles d'agir comme agents de transmission de l'information, tâche qui peut se révéler utile dans le contexte global de la communication de l'information. Cette tâche requiert un examen détaillé de l'organisation. Ces personnes peuvent être les responsables des finances ou de l'exploitation, des chefs de service ou d'unités d'exploitation, des responsables de la gestion des risques et des membres du personnel technique, selon la société en cause.

Une société comptant plusieurs milliers d'employés s'est récemment livrée à cet exercice et a ainsi répertorié une centaine d'agents de transmission. Ces personnes clés formaient le premier groupe auquel réitérer l'importance de la communication de l'information. Le chef de la direction et le chef des finances les ont tous rencontrés pour discuter du processus d'attestation et de leurs rôles et responsabilités respectifs en matière de communication de l'information. Ces rencontres ont servi à :

- discuter des objectifs de l'organisation pour l'établissement d'un système efficace de CPCI;
- favoriser l'engagement envers la communication de l'information;
- aider à comprendre le nouveau cadre réglementaire et ses répercussions sur l'organisation et les individus;
- établir un dialogue ouvert sur l'amélioration du processus de communication de l'information.

Bien qu'il soit peut-être trop tôt pour évaluer tous les avantages de l'identification des agents de transmission, les sociétés participantes qui y ont procédé ont indiqué qu'elles avaient ainsi suscité le soutien d'intervenants clés du processus de communication interne et externe de l'information.

Comité sur la communication de l'information

Le comité sur la communication de l'information constitue une autre composante clé des CPI de la plupart des émetteurs. La composition de ce comité, son mandat, ses responsabilités ainsi que son apport varient de façon très importante d'une société à l'autre. Un certain nombre de sociétés participantes ont précisé que ce comité faisait partie intégrante de leur stratégie de protection contre un grand nombre de risques liés à la communication de l'information et qu'il veille à l'exercice d'un contrôle diligent à l'égard de toutes les décisions qui concernent la communication de l'information.

Dans les sociétés participantes, ces comités comptent de trois à dix membres. Y siègent généralement le chef des finances, le chef du contentieux, le responsable des relations avec les investisseurs, le contrôleur et d'autres cadres responsables de la conformité à la réglementation. Le titulaire de la présidence du comité varie d'une société à l'autre. Le chef de la direction fait rarement partie de ce comité bien que, dans certains cas, il y siège comme membre d'office. D'autres cadres supérieurs font également partie des comités, dont des chefs de la gestion des risques, des chefs de la vérification interne (ou d'une fonction analogue), des dirigeants d'unités d'exploitation et des cadres responsables des communications. Les points de vue variés qu'apportent ces membres permettent d'améliorer le processus décisionnel.

Les petits émetteurs ne disposent peut-être pas de ressources suffisantes pour assurer la séparation des tâches. Dans leur cas, le chef de la direction ou le chef des finances peut vraisemblablement s'acquitter des responsabilités incombant normalement au comité sur la communication de l'information.

Les activités du comité doivent être consignées par écrit. Les procès-verbaux et même des formules d'autorisation écrite peuvent servir à cette fin. Tout élément corroborant le processus de diligence raisonnable suivi par l'émetteur et par son comité sur la communication de l'information, ses cadres supérieurs et son conseil d'administration pourrait un jour être utile en cas de procès en responsabilité civile.

Le mandat du comité sur la communication de l'information diffère d'une société à l'autre. Il est donc important de définir et de consigner par écrit les rôles et les responsabilités du comité et de les faire connaître à ses membres et à l'ensemble de l'organisation. Dans les sociétés participantes, le mandat prévoit souvent l'examen et la réévaluation périodiques des obligations d'information, la surveillance de la circulation de l'information dans le cadre du processus de communication de l'information, l'examen de la documentation à l'appui — pour s'assurer qu'elle est adéquate et demander, au besoin, la consignation d'éléments supplémentaires —, ainsi que l'analyse et l'appréciation des faits et des questions survenant périodiquement et pouvant devoir être rendus publics. Dans certains cas, le comité est directement responsable de prendre les décisions concernant la façon de procéder en ce qui a trait à toute publication d'information, et de communiquer les décisions portant sur la communication de l'information et l'importance relative au chef de la direction et au chef des finances.

Dans les sociétés participantes, le comité sur la communication de l'information revoit en temps opportun tous les documents d'information publique, avant qu'ils soient déposés, de sorte que toutes les questions soient adéquatement prises en compte et que l'information publiée soit exacte, complète, non trompeuse et compréhensible. Le comité joue un rôle clé pour ce qui est d'assurer l'efficacité, la fiabilité et une cohérence accrue de l'information, et d'atténuer les risques liés à la communication externe.

Certains comités ont également l'habitude de passer en revue périodiquement, parfois tous les trois mois, les CPCI mis en œuvre par la société, en vue de recommander des améliorations le cas échéant. Dans ce rôle, le comité adopte une approche davantage axée sur les processus, en veillant au bon fonctionnement des CPCI.

En plus de communiquer avec le chef de la direction et le chef des finances, le président du comité sur la communication de l'information fait souvent rapport au conseil d'administration. Le président du comité et les membres du conseil discutent notamment de questions particulières en matière de communication de l'information ou encore du processus suivi relativement à une information ou à l'appréciation de cette information. Les conseils de certaines sociétés sont arrivés à un certain niveau de confort en rencontrant les membres du comité. Pour sa part, grâce à ces réunions, le comité acquiert une meilleure compréhension de son rôle et de ses responsabilités envers le conseil.

Coordination de la communication de l'information

La coordination des mesures prises par l'organisation en matière de communication de l'information, de même que le respect des politiques et pratiques établies par le comité sur la communication de l'information sont essentiels pour assurer l'efficacité des CPCI. Cette coordination peut être confiée au comité sur la communication de l'information, à un dirigeant comme le chef des finances ou, plus rarement, à un coordonnateur qui agira à titre de «directeur de projet» et dont l'intervention dans la prise de décisions relatives à la communication de l'information sera limitée. Le processus de coordination, à l'instar d'autres aspects des CPCI, devrait être consigné par écrit et tenir compte, notamment, des éléments suivants :

- la responsabilité de l'élaboration d'un calendrier des obligations d'information;
- l'établissement et la diffusion de toutes les responsabilités en matière de communication de l'information;
- la coordination de toutes les activités liées à la communication de l'information.

Lorsqu'un coordonnateur a la responsabilité de s'assurer que toutes les tâches relatives au processus de communication soient menées à bien, il est de la plus haute importance qu'il soit habilité à faire respecter les échéances. Sans ce pouvoir, il ne sera pas en mesure de s'acquitter de son rôle et ne pourra être tenu responsable des échéances non respectées.

Processus d'identification, d'acheminement et d'examen des questions d'information

Ce processus, quelle que soit la forme qui lui est donnée par la société, est le principal moyen de réduire au minimum les risques qu'une information inexacte, trompeuse ou incomplète soit publiée à l'externe. Il semble qu'à cet égard presque chaque société participante s'y prenne différemment. Les marches à suivre données à titre d'exemples sont nombreuses et aucune d'entre elles ne semble être meilleure que les autres. Certains éléments clés doivent toutefois être pris en compte.

Dans tous les cas, les sociétés ont clairement identifié les documents à déposer, les rapports et autres documents d'information. Ils ont établi des échéanciers et, plus important encore, des calendriers d'examen des documents indiquant le moment où ces derniers doivent être acheminés au niveau suivant, les responsabilités des divers employés et comités en cause, la profondeur de l'examen requis à chaque niveau et le niveau auquel les décisions seront prises et par qui.

Le processus d'identification, d'acheminement et d'examen des questions d'information montre également comment les décisions sont documentées, de façon à illustrer les étapes suivies ainsi que les éléments corroboratifs utilisés pour guider la prise de décisions. La documentation comprend normalement les courriels, les procès-verbaux des réunions ordinaires et spéciales, les notes prises dans le cadre des examens et des évaluations, ainsi que les mesures prises pour étayer la documentation, au besoin, surtout en ce qui a trait à l'information technique.

Toutes les sociétés participantes font intervenir une variété d'employés fonctionnels dans le processus d'examen et de prise de décisions. La communication de l'information devient un partenariat entre les services fonctionnels, dont ceux de l'exploitation, des ressources humaines, des relations avec les investisseurs, du contentieux et les services de soutien technique ainsi que de recherche et de développement, d'ingénierie, de contrôle de la qualité, des finances et de la comptabilité. Les dirigeants des sociétés participantes ont indiqué que le processus de communication avait tout à gagner de la participation d'une grande variété de personnes.

Documentation liée aux CPCI

Établir une documentation en bonne et due forme peut représenter un défi, tant sur le plan décisionnel — faut-il ou non consigner par écrit? — que sur le plan de la constitution même de la documentation. On dit souvent que la documentation est coûteuse et qu'elle prend du temps, mais elle permet d'assurer la cohérence entre les unités d'exploitation, les établissements et les diverses unités fonctionnelles de l'organisation, en plus de fournir un cadre pour assurer la continuité lorsque des changements surviennent dans les ressources humaines. Certains soutiennent qu'un contrôle ne peut exister tant qu'il n'est pas consigné par écrit. En outre, il sera plus difficile d'invoquer la diligence raisonnable en cas de poursuite au civil en l'absence de documents étayant le fait qu'il y a bel et bien eu contrôle diligent. De l'avis de toutes les sociétés participantes, la documentation est essentielle.

Une question revient souvent : «Comment documenter le fait que nous nous en remettons à la confiance, ou à notre culture d'entreprise, laquelle valorise clairement la transparence et la communication de l'information?» Il s'agit là d'une question valable. Ce genre de «contrôle» est intangible et il peut être difficile à documenter. Néanmoins, la plupart des sociétés participantes l'ont fait au moyen d'éléments comme des déclarations ou des engagements pris dans le cadre de leur politique sur la communication de l'information ou de leur code de conduite.

Le processus de documentation a causé pas mal de difficultés aux sociétés participantes. Bon nombre d'entre elles ont indiqué qu'elles disposaient déjà de contrôles et de procédures et qu'elles croyaient en leur bon fonctionnement. Ces contrôles et procédures n'étaient cependant pas encore tous consignés par écrit. Toutes ont procédé en identifiant d'abord les processus clés aboutissant à la communication de l'information, puis en les documentant.

Il est souvent plus facile de documenter les contrôles tangibles, c'est-à-dire les activités de contrôle continues qui doivent être menées à bien par les employés. Un certain nombre de participants ont dit qu'ils s'occupaient de la documentation liée aux CPI de la même façon que pour le CIIF. Ils ont expliqué que ce processus les aidait à s'assurer que les efforts déployés dans le cadre des diverses activités de contrôle étaient coordonnés et gérés comme un tout en vue d'atteindre les objectifs souhaités.

Les organisations profitent par ailleurs du processus de documentation pour réévaluer leurs activités courantes. Pour assurer l'efficacité et l'efficience du système de contrôle, les efforts doivent être coordonnés. Les sociétés participantes estiment que le processus de documentation génère une très grande valeur. Un certain nombre ont indiqué qu'elles disposaient déjà de nombreux systèmes de contrôles et procédures. Leurs efforts ont donc été principalement consacrés à la documentation et à l'officialisation de ces systèmes. Au fil de leurs travaux, elles ont mis au jour des cas de chevauchement et de coordination déficiente. Le processus de documentation les a aidées à déterminer comment elles pouvaient accroître l'efficience, en permettant aux employés de recentrer leur attention sur d'autres processus porteurs de valeur.

Les modes de documentation des contrôles et procédures varient quelque peu d'une société à l'autre. Certaines ont recours à des logiciels tandis que d'autres procèdent manuellement, en créant, par exemple, des lignes directrices sur les CPI. Ces lignes directrices peuvent faire partie de la politique sur la communication de l'information, mais il s'agit le plus souvent d'un document distinct. Elles énoncent, en détail ou de façon sommaire, le champ d'application des CPI, c'est-à-dire les informations auxquelles ceux-ci s'appliquent. Dans certains cas, elles précisent les documents d'information visés, comme les rapports de gestion, et traitent expressément de certaines déclarations générales figurant dans ces rapports. Les lignes directrices indiquent qui sont les maîtres des processus et à qui incombent les responsabilités directes, ainsi que la marche à suivre pour arriver à la communication de l'information voulue. Elles précisent la source de l'information, ou du moins son origine normale, et le processus

d'acheminement, d'examen et d'approbation qui aboutira à la communication de l'information. Les lignes directrices indiquent également le type de documents probants qui devraient être conservés pour étayer les décisions en matière de communication de l'information.

Aux yeux des sociétés participantes, la documentation constitue un excellent moyen de prouver qu'elles sont en mesure de respecter les exigences en matière de CPI. Le processus de documentation permet des examens et des mises à jour périodiques, en plus de l'appréciation obligatoire des CPI. Grâce à lui, les organisations peuvent «dire» précisément ce qu'elles font pour atteindre leurs objectifs et confirmer périodiquement qu'elles font bien ce qu'elles disent faire.

Processus de sous-attestation

Dans le cadre des CPI, plusieurs sociétés participantes demandent aux gestionnaires et autres cadres de niveau inférieur au chef de la direction et au chef des finances de fournir une sous-attestation. Cette façon de faire a l'avantage de faire participer le personnel des services fonctionnels au processus et de l'aider à comprendre l'importance de la communication de l'information. Elle contribue à faciliter la communication de l'information par l'organisation en faisant appel à un plus grand nombre de personnes. Le recours à la sous-attestation ne signifie toutefois pas que la responsabilité et l'obligation de rendre compte n'incombent plus au chef de la direction et au chef des finances.

Les sociétés participantes ne sont pas toutes à l'aise à l'idée de demander une sous-attestation à leurs employés. Toutefois, celles qui ont choisi cette voie ont indiqué que cela avait aidé à instaurer une certaine discipline et à mettre davantage l'accent sur le travail en équipe. De plus, la sous-attestation peut rehausser le niveau de confort du chef de la direction et du chef des finances lorsqu'ils signent leurs attestations.

Le processus de sous-attestation peut grandement différer d'une société à l'autre. Des tâches critiques doivent être effectuées avant la mise en œuvre de ce contrôle. Il faut notamment identifier les individus appelés à fournir les sous-attestations, définir la nature de ces dernières, préciser les modalités d'implantation de ce processus et trouver des façons de rallier ceux qui pourraient s'y opposer.

Certaines sociétés ont mis au point un processus très précis et détaillé de sous-attestation trimestrielle qui exige la signature de lettres ou de formulaires destinés expressément à certains secteurs d'activité ou à certaines personnes, par exemple :

- comptabilité et finance — la signature des principaux responsables est exigée;
- administration et exploitation — la signature des principaux responsables est exigée;
- lettres de spécialistes (ingénierie, développement des produits, contrôle de la qualité, ressources humaines, risque de crédit, régime de retraite, etc.).

De plus, les personnes en cause sont généralement tenues de communiquer tout autre renseignement dont ils sont au courant et qui n'est pas mentionné dans la lettre ou le formulaire. Il importe de faire comprendre à ceux qui doivent signer ces documents qu'il vaut mieux soumettre «trop d'information que pas assez».

Certaines sociétés ont remarqué que le processus de sous-attestation s'était même frayé un chemin jusqu'au niveau des unités d'exploitation, en dépit du fait que cela n'était pas exigé par le chef de la direction et le chef des finances. Les dirigeants d'unités d'exploitation à qui l'on demande de fournir une assurance au moyen d'une sous-attestation cherchent eux-mêmes à obtenir une assurance auprès de leurs propres équipes de responsables.

Listes de contrôle ou questionnaires relatifs aux attestations

Certaines sociétés se servent d'une liste de contrôle ou d'un questionnaire pour traiter d'une variété des questions relatives à leurs activités et la communication de l'information. Ces questions touchent les changements ou interruptions dans le contrôle interne, les principales questions d'affaires qui doivent être soulevées et analysées, les estimations comptables (y compris le degré d'optimisme avec lequel elles ont été établies), les problèmes comptables inhabituels et le traitement qui leur a été accordé, ainsi que l'information non financière qui peut devoir être prise en compte. Le questionnaire tend à être exhaustif et il est revu par l'équipe du contrôleur ou autre groupe équivalent.

La première étape consiste à déterminer qui aura la responsabilité de remplir le questionnaire et de le signer, même si cette tâche revient habituellement à celui ou ceux qui sont responsables des unités d'exploitation. La personne désignée rencontre en personne, tous les trois mois, le chef de la direction et le chef des finances. Cette rencontre permet d'identifier les questions ou les problèmes, d'en discuter, et d'aviser le chef de la direction et le chef des finances de tout ce qu'ils doivent savoir pour être en mesure de signer leurs propres attestations.

Ce processus est étayé par les questionnaires remplis et signés ainsi que par les notes prises par les responsables participants et par le chef de la direction et le chef des finances. Il peut aussi être étayé par les procès-verbaux des réunions, qui donnent le détail des questions traitées, du processus de résolution et une liste des points en suspens qui devront faire l'objet d'un suivi lors des réunions ultérieures, jusqu'à ce qu'ils soient réglés.

Des questionnaires peuvent également être remis aux experts externes, certaines sociétés confiant parfois certains documents d'information à un conseiller juridique ou à un autre spécialiste de l'extérieur.

Les sociétés qui ont recours à des questionnaires doivent rapidement traiter les questions ou problèmes qui y sont mentionnés et en consigner la résolution par écrit, puisque les questionnaires seront communicables dans le cadre d'un éventuel procès en responsabilité civile.

Il convient ici de rappeler que c'est au chef de la direction et au chef des finances qu'incombe la responsabilité ultime de l'attestation définitive. Les sous-attestations et les questionnaires ne constituent que des moyens de renforcer le processus de diffusion interne d'informations pouvant être importantes. Ils permettent de rehausser le niveau de confort du chef de la direction et du chef des finances avant qu'ils ne signent leurs attestations.

Réunions trimestrielles sur la communication de l'information et les attestations

La plupart des sociétés participantes tiennent des réunions trimestrielles sur la communication de l'information ou sur les attestations, lesquelles leur donnent l'occasion de reconsidérer le processus menant à l'attestation. Ces rencontres, auxquelles participent les principaux responsables ainsi que le chef de la direction et le chef des finances, servent habituellement à discuter de questions précises liées à la communication de l'information et au processus de communication de l'information mis en œuvre en vue de la clôture du trimestre et de l'attestation du chef de la direction et du chef des finances.

Les résultats d'un questionnaire d'attestation rempli par les responsables participants sont souvent utilisés lors des réunions consacrées à l'attestation trimestrielle. Cette façon de faire a même été décrite comme étant «l'élément le plus important» du système de CPI. Dans certains cas, ce processus a été intégré aux modalités de réunions existantes.

Cette démarche vient directement soutenir le processus d'attestation par le chef de la direction et le chef des finances et elle constitue un contrôle clé assurant que toute l'information est recueillie dans l'ensemble de l'organisation. Elle fournit au chef de la direction et au chef des finances l'occasion de rencontrer en personne les équipes de direction des différents secteurs de la société. Elle constitue une voie de communication directe permettant au chef de la direction et au chef des finances d'instaurer et de renforcer des principes axés sur l'ouverture et la responsabilité.

Base de données centrale sur la communication de l'information

Un certain nombre de sociétés ont créé une base de données centrale pour regrouper l'information qui est prête à être publiée. Une fois que certains éléments d'information ont été soumis aux CPI appropriés et qu'ils ont été approuvés pour publication, ils sont versés dans cette base de données. La base, qui contient généralement des données financières et des données statistiques connexes, devient la source à consulter pour

obtenir certaines informations qui seront publiées dans divers documents (états financiers, rapports de gestion, notices annuelles, communiqués de presse, présentations publiques, etc.). Si un élément d'information qui doit être publié ne se trouve pas dans la base de données, il doit être soumis à d'autres CPCI avant sa publication, afin de vérifier s'il est exact, complet, et non trompeur, et que sa communication ne sera pas sélective.

Une bonne base de données renferme des renseignements détaillés comme les dates des examens effectués ainsi que le nom des responsables chargés d'approuver l'information qui est prête à être communiquée.

Évaluation des CPCI : Suivi et apprentissage

Les sociétés participantes ont presque toutes indiqué que leurs CPCI étaient en constante évolution. Elles continuent de faire un suivi de ce qui est fait et de trouver de nouvelles façons d'améliorer leurs contrôles et procédures et d'accroître l'efficacité et l'efficacite des contrôles et des processus de communication de l'information auxquels elles ont recours.

L'environnement réglementaire a évolué et il continue de se transformer. Les attentes envers les émetteurs, pour ce qui est de l'information à fournir, continuent d'augmenter. Ce qui est acceptable et considéré comme la norme aujourd'hui ne le sera probablement plus dans deux ans. Les sociétés bénéficiant d'une solide gouvernance revoient constamment leurs processus de communication de l'information et se servent de la rétroinformation pour explorer, évaluer et mettre en œuvre des améliorations sur une base continue.

Comme il est indiqué plus tôt dans le présent document, l'évaluation des CPCI est exigée par le Règlement 52-109. Les chefs de la direction et les chefs des finances sont tenus d'évaluer l'efficacité de leurs CPCI et de communiquer, dans leur rapport de gestion, leurs conclusions quant à l'efficacité des CPCI à la date de clôture de la période visée par les documents annuels. Ces conclusions peuvent être précieuses pour les conseils d'administration qui, lorsqu'ils évaluent leur propre efficacité, se penchent généralement sur leur rôle en matière de communication externe¹⁹.

Évaluation des CPCI

L'évaluation des CPCI exige beaucoup de jugement de la part des signataires des attestations. Il n'existe aucune indication claire quant à ce qui

¹⁹ Pour de plus amples renseignements sur l'évaluation des conseils, voir la publication de l'ICCA intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance*.

constitue des CPCI «efficaces», ou à la nature et à l'étendue des éléments corroboratifs exigés pour conclure à l'«efficacité» des CPCI. Étant donné que la situation, la taille, la nature et la complexité des activités de chaque émetteur peuvent grandement varier, les autorités de réglementation ont indiqué que tout processus d'évaluation devra reposer sur le jugement.

Les sociétés participantes ont pour la plupart entrepris leur évaluation en se reportant aux objectifs qu'elles s'étaient fixés en matière de communication de l'information et au processus d'appréciation des risques. Elles ont précisé que les CPCI doivent être surveillés et revus dans l'optique d'aligner ces systèmes sur les nouveaux risques d'entreprise auxquels elles sont exposées. Elles ont ensuite procédé à un examen de la documentation portant sur les CPCI qui a permis de confirmer que des procédures adéquates sont en place pour satisfaire à certaines obligations d'information compte tenu de leur univers communicationnel et de la tolérance au risque lié à chaque communication d'information.

La documentation permet d'énoncer ce que la société fait ou, du moins, ce qu'elle dit faire. Dans un premier temps, l'évaluation vient confirmer que les activités documentées correspondent bel et bien à ce qui est fait. Elle fournit de la rétroinformation sur la conception, l'existence et le fonctionnement harmonieux des CPCI. Elle consiste, dans les sociétés participantes, à s'entretenir avec les intervenants impliqués dans les divers CPCI, à observer les processus, à examiner la documentation et à remplir les questionnaires d'évaluation et/ou les formulaires où sont consignés les résultats des tests.

Au cours de la première année, bon nombre de sociétés participantes ont fait appel, pour l'évaluation, aux équipes chargées de la conception et de la mise en œuvre des CPCI. Elles ont travaillé avec les maîtres des processus, les membres de la haute direction et le comité sur la communication de l'information pour s'assurer que les risques étaient adéquatement pris en compte, et pour cerner les améliorations possibles. Un certain nombre de sociétés ont indiqué que leur équipe de vérification interne, ou autre équipe responsable de cette fonction, a joué un rôle clé de conseiller au cours de cette première évaluation et qu'elle jouera un rôle encore plus important dans l'évaluation continue des CPCI. Ces groupes possèdent une connaissance approfondie de l'entreprise et des systèmes internes de contrôles et de procédures, ainsi que des principes qui sous-tendent l'appréciation des contrôles, ce qui est essentiel pour assurer l'efficacité du processus d'évaluation. Les petits émetteurs qui ne disposent pas d'un service de vérification interne peuvent confier cette tâche à des professionnels externes. (*Voir 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne.*)

Une fois l'évaluation terminée, la plupart des sociétés participantes en ont présenté les résultats au comité sur la communication de l'information. Le comité était chargé de préparer un rapport donnant un aperçu des résultats de l'évaluation ainsi qu'une appréciation de l'efficacité des CPCI. Ce rapport a ensuite été soumis, pour examen, au chef de la direction, au chef des finances et au comité de vérification aux fins du processus d'attestation.

Si certaines sociétés participantes ont demandé à leurs vérificateurs externes d'examiner les procès-verbaux des réunions du comité sur la communication de l'information, elles ont par ailleurs limité l'intervention de ces derniers dans le processus d'évaluation.

L'appréciation de l'**efficacité** des CPI constitue un défi difficile à relever. Les réponses obtenues jusqu'ici des sociétés participantes quant à leur façon de composer avec cette exigence sont plutôt vagues. Certaines ont fait remarquer que, en pratique, l'efficacité de leurs CPI ne se révélera peut-être qu'avec le temps, et que l'on se rendra compte, avec le recul, que certaines informations auraient peut-être pu être communiquées de façon plus exacte et plus complète.

Dans certains cas, on évalue l'efficacité en demandant à des personnes bien informées mais indépendantes (comme des membres du conseil d'administration) d'examiner un ou plusieurs échantillons d'information à publier. À la lumière de leur compréhension des faits pertinents, on leur a demandé d'apprécier le processus qui avait été entrepris (y compris la documentation justificative, le processus décisionnel suivi, et les éléments de corroboration accumulés) ainsi que la «qualité» ultime de l'information sur le plan de la clarté, de l'exhaustivité, de la compréhensibilité et de l'exactitude, en plus de la rapidité du processus.

Dans d'autres cas, on a demandé à des individus ou à un petit groupe d'individus ayant participé directement mais de façon limitée au processus de communication de l'information, d'examiner certaines informations devant être publiées par la société pour confirmer qu'elles concordent avec leur compréhension des faits. Les résultats de ces examens ont aidé la direction à tirer des conclusions sur l'efficacité des CPI. On a aussi demandé à ces personnes et groupes de solliciter et d'examiner périodiquement des données et d'autres éléments étayant certaines informations contenues dans les documents d'information publiés par la société, pour déterminer leur adéquation.

Pour évaluer l'efficacité des CPI, certaines sociétés ont également examiné les informations publiées par des concurrents, ou par d'autres émetteurs qui ont eu à composer avec un enjeu semblable au leur en matière de communication de l'information. L'examen de l'information publiée par une autre entreprise, ainsi que de l'incidence subséquente de cette information, peut aider la société à apprécier la qualité de l'information qu'elle publie.

En mai 2004, l'ICCA a publié un document intitulé *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*. La plupart des sociétés s'en servent déjà pour préparer leur rapport de gestion. D'autres y recourent plutôt pour apprécier le type d'information publiée dans leur rapport de gestion et, à partir de cette appréciation, envisagent de tirer des conclusions sur l'efficacité de leurs CPI.

Conclusion

En dépit de leur importance, les CPCI ne semblent pas recevoir l'attention qu'ils mériteraient. La plupart des sociétés semblent s'intéresser davantage au CIIF, comme en témoignent les sommes qui lui sont consacrées.

Le CIIF continuera certainement de représenter une question cruciale pour les sociétés, surtout dans le contexte des exigences prévues par le projet de *Règlement 52-111 sur les rapports sur le contrôle interne à l'égard de l'information financière*. Des CPCI efficaces, toutefois, sont indissociables du CIIF et, en fait, ont une bien plus grande incidence. Les sociétés qui négligent les CPCI risquent de tirer des conclusions erronées au sujet de leur CIIF.

Des CPCI efficaces sont également indispensables pour s'assurer que les émetteurs canadiens pourront répondre aux attentes en matière de transparence et restaurer la confiance du public dans l'intégrité des marchés financiers du Canada.

Chaque organisation est unique, et il n'existe pas de solution passe-partout. Il faudra donc que le chef de la direction et le chef des finances évaluent leur organisation et exercent leur jugement eu égard à l'établissement et à la documentation de systèmes et de contrôles appropriés qui constitueront des CPCI efficaces. Le leadership de la direction et l'engagement de l'organisation, de même que des outils, des activités, et des programmes de communication et de formation appropriés visant à accroître le potentiel de l'organisation et de ses membres, contribueront de façon significative à la conception et à l'établissement de CPCI efficaces.

Les définitions et les approches classiques en matière de gouvernance, de gestion des risques et de communication de l'information évoluent, et de nouvelles règles sont sans cesse adoptées. Les attentes à l'égard de

l'information publiée par les entreprises, de la conformité aux règlements, y compris de l'obligation d'attestation qui incombe au chef de la direction et au chef des finances, des risques croissants liés à la communication de l'information et des pressions croissantes pour une amélioration de la performance, ne cessent de se transformer. Pour les émetteurs canadiens, les CPCI marquent une nouvelle étape de ce processus évolutif.

Ce qui est acceptable et considéré comme normal aujourd'hui ne le sera probablement plus dans deux ans. Les sociétés dotées d'une solide gouvernance établiront des processus de rétroinformation pour explorer et évaluer sur une base continue les possibilités d'amélioration.

La conception et la mise en œuvre des CPCI devraient inclure la définition, la compréhension et la communication du rôle des CPCI à la lumière des objectifs de la société. Les mesures prises en réaction aux règlements, la gestion efficace de l'exploitation, l'atténuation des risques liés à la communication de l'information et la prise des décisions en matière d'information, notamment en ce qui a trait à l'importance relative, doivent toutes constituer des objectifs critiques d'un système efficace de CPCI.

Autres sources d'information

Lois et règlements sur les valeurs mobilières

- Autorité des marchés financiers, Réglementation — Autres règlements et textes
<http://www.cvmq.com/fr/regl/normes.asp>
- Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, Règles, politiques et avis – Catégorie 5 Exigences continues pour les émetteurs et les initiés
http://www.osc.gov.on.ca/Regulation/Rulemaking/rrn_index.jsp
- Modifications apportées à la *Loi sur les valeurs mobilières* de l'Ontario et au règlement 1015 y afférent, au sujet de la responsabilité civile en matière d'information continue (projet de loi 198)
<http://www.osc.gov.on.ca/Regulation/ActRegulation/ar20050805-notice-amend-act.jsp>
- Sarbanes-Oxley Act of 2002
<http://news.findlaw.com/hdocs/docs/gwbush/sarbanesoxley072302.pdf>

Publications de l'ICCA — www.cgrg.ca

- *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne*
- *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion*
- *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique*
- *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*
- *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*
- *Attestation du chef de la direction et du chef des finances — Pour accroître la transparence et améliorer la reddition de comptes*
- *La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*
- *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*
- *Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*
- *Recommandations sur le contrôle*

Autre

- Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO), *Internal Control — Integrated Framework*
www.coso.org

Annexes

Annexe A – **Questionnaire sur les CPCI (utilisé dans le cadre de l'étude)**

Annexe B – **Étude de cas : exemple d'interaction entre le CIIF et les CPCI**

Annexe C – **Attestation modifiée des documents annuels**

Annexe D – **Attestation modifiée des documents intermédiaires**

