

# Info CCIP

Conseil canadien de l'information sur la performance

## INFORMATIONS À FOURNIR DANS LE RAPPORT DE GESTION EN PÉRIODE DE VOLATILITÉ ET D'INCERTITUDE - VOLUME 2 : Analyse des changements et des liquidités

La crise financière qui a paralysé les institutions financières et gelé les marchés du crédit en 2008 s'est étendue au grand public en 2009. La plupart des pays développés sont maintenant plongés dans une profonde récession. Dans cette conjoncture, les investisseurs tiendront à ce qu'on leur présente une analyse franche des changements survenus dans l'entité, analyse qui devra mettre l'accent sur la capacité de l'entité de financer ses plans dans l'avenir immédiat, c'est-à-dire sa situation de liquidités, et sur ses intentions à plus long terme à l'égard des effets de la crise.

Le numéro d'octobre 2008 d'*Info CCIP*, «Informations à fournir dans le rapport de gestion en période de volatilité et d'incertitude», suggérait des points qu'il pourrait être nécessaire de traiter dans le rapport de gestion afin de présenter des informations transparentes et exhaustives en ces temps d'incertitude économique. Le présent numéro propose des points supplémentaires à considérer, vu la conjoncture, au moment de la préparation du rapport de gestion.

### Accent sur ce qui a changé

Pour la plupart des entités, l'information la plus importante à communiquer à la majorité des investisseurs sera l'incidence de la crise économique et financière actuelle sur l'entité, tant à court terme qu'à long terme. Le fait de mettre ainsi l'accent sur ce qui a changé signifie que le rapport de gestion de l'exercice précédent, rédigé en des temps plus cléments, pourrait se révéler un modèle inefficace en ce qui a trait à l'analyse de la performance. De la même manière, l'examen de la performance pour l'ensemble de l'exercice pourrait être trompeur. Pour comprendre l'incidence de la crise sur les tendances en matière de performance, il sera essentiel d'examiner la performance sur une base trimestrielle.

Si, dans un rapport de gestion, l'accent est mis sur l'incidence de la crise financière, il pourrait être nécessaire d'élaborer ce rapport en fonction des cinq principaux inducteurs de performance ayant subi des changements par suite de la crise. Pour de nombreuses

entités, ces cinq inducteurs peuvent se résumer aux «5 C» suivants :

- Coût et disponibilité du crédit
- Clientèle
- Cours du change
- Cours des marchandises
- Contreparties

### Coût et disponibilité du crédit

Les banques continuent de consentir des prêts, mais elles se montrent beaucoup plus prudentes qu'auparavant, et les marchés secondaires qui fournissaient aux entreprises une grande partie du crédit à la vente ont presque disparu. Certaines entités ont vu leurs facilités de crédit réduites, alors que d'autres ont vu les clauses de leurs emprunts modifiées. En outre, les taux d'intérêt ont souvent été à la hausse. Les questions fondamentales dont doit traiter le rapport de gestion sont les suivantes : Si l'entité a besoin de crédit, dans quelle mesure y a-t-elle accès? Et si le crédit requis est obtenu, son coût sera-t-il destructeur pour l'entité?

*suite...*

### Clientèle

Le produit intérieur brut a chuté dans de nombreux secteurs en octobre et novembre 2008, et la baisse de la demande de la clientèle a nui à de nombreuses entreprises, notamment au secteur des pièces d'automobiles et à une large part du secteur du commerce de détail. Les questions fondamentales dont doit traiter le rapport de gestion sont les suivantes : Quelles sont les perspectives quant à la demande de la clientèle pour le reste de l'année et l'année suivante? Quelle est la forme de la courbe de demande sur laquelle se fondent les plans de la direction?

### Cours du change

Le dollar canadien, qui valait 0,95 \$ US à l'automne, ne vaut plus que 0,80 \$ US, ce qui représente un déclin de 16 %. Cette volatilité sans précédent a eu une incidence importante sur les entreprises dont les exportations sont tarifées en dollars américains, de même que sur les entités dont la dette est libellée en dollars américains. Les questions fondamentales dont doit traiter le rapport de gestion sont les suivantes : De quelle façon les fluctuations des taux de change ont-elles influé (ou influenceront-elles) sur les rentrées et les sorties de fonds, et de quelle façon faut-il planifier la gestion de la volatilité potentielle pouvant découler des fluctuations des taux de change?

### Cours des marchandises

Depuis la fin de décembre 2008, l'indice des prix des marchandises de la Banque Scotia a connu une baisse de 39 % par rapport à son plus haut niveau atteint en juillet 2008. Dans le cas de nombreuses marchandises, les cours s'approchent des coûts effectifs mondiaux de production, ce qui provoque des arrêts de production, des reports de nouveaux projets et des resserrements des approvisionnements. Les questions fondamentales dont doit traiter le rapport de gestion sont les suivantes : Si l'entité œuvre dans le secteur de la production primaire, de quelle façon les variations des cours et de la demande influent-elles sur ses flux de trésorerie? Si l'entité est utilisatrice de produits de base, de quelle façon les variations des cours ont-elles influé sur ses coûts et ses marges? L'entité est-elle protégée par des opérations de couverture, est-elle soumise à des prix bloqués élevés ou faibles?

### Contreparties

Les pratiques commerciales, au-delà des emprunts et des prêts, n'échappent pas au risque de contrepartie. Bien que ce risque soit généralement lié aux contrepar-

ties des institutions financières, il peut également être associé aux consommateurs et aux fournisseurs qui ont d'importantes relations d'affaires avec une entité. La solvabilité d'un fournisseur peut devenir un problème lorsque celui-ci a peu de concurrents ou lorsqu'il produit des biens ou des services pour l'entité en vertu d'une entente contractuelle ou d'une convention de licence. La question fondamentale dont doit traiter le rapport de gestion est la suivante : La solvabilité à la baisse de certaines contreparties, telles que des clients de longue date, des fournisseurs ou des parties à des instruments financiers, risque-t-elle d'entraîner des difficultés financières pour l'entité?

### Incidence des changements subis par les «5 C» sur la performance et sur les mesures à prendre

Les investisseurs voudront savoir quels sont, parmi les «5 C», les inducteurs de performance qui ont eu une incidence sur l'entité au cours de l'année écoulée, plus particulièrement au cours des derniers 90 jours, et quelle a été cette incidence. Ils voudront aussi connaître les mesures prises par l'entité en réponse aux changements subis par les inducteurs en question, le niveau de succès de ces mesures, notamment sur les finances de l'entité, et ils voudront être informés des autres mesures que l'entité entend prendre dans l'avenir.

Les types de mesures qu'une entité pourrait avoir prises sont, entre autres, les suivants :

- efforts de marketing accrus;
- réduction du personnel;
- fermeture d'installations de production;
- réduction des dépenses en immobilisations;
- report de paiements en vertu d'ententes renégociées;
- réduction ou suspension des dividendes ou des distributions de dividendes;
- vente d'actifs;
- émission d'actions.

En plus de décrire les changements déjà reflétés dans les rapports financiers, le rapport de gestion devrait comporter une analyse de l'incidence de la crise sur les plans à plus long terme de l'entité. Dans le cas d'une entité ayant un régime de retraite à prestations déterminées, cette analyse devrait présenter les changements dans la valeur des investissements et dans les passifs du régime, exception faite des gains et des pertes actuariels, ainsi que les plans de l'entité pour financer les insuffisances de fonds, y compris la période sur laquelle

le financement est prévu. En outre, les entités devraient expliquer les effets de la crise sur les acquisitions planifiées ou en cours et sur les projets d'investissement en immobilisations.

## Liquidités

Les liquidités d'une entité représentent sa capacité à dégager des fonds et à répondre à ses besoins de trésorerie existants ou raisonnablement prévisibles. Les liquidités d'une entité sont d'une importance primordiale pour les investisseurs. Par conséquent, il est suggéré d'ajouter une section sur les liquidités dans le rapport de gestion, qui pourrait être lue comme une partie indépendante du document. Cela suppose la présentation d'une analyse historique et la formulation des attentes face à l'avenir, y compris la description des risques en cause.

### Analyse historique des variations dans les liquidités

L'analyse historique devrait être présentée de la façon la plus simple possible et décrire les variations des liquidités de l'entité au cours de l'année écoulée, particulièrement au cours des trois derniers mois de l'exercice. Les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation constituent des rentrées et des sorties évidentes de liquidités. Les variations récentes des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation devraient être analysées dans l'optique de l'incidence des changements survenus dans l'exploitation et le fonds de roulement, en quantifiant les diverses composantes. Par exemple, la diminution des rentrées de fonds provenant des activités d'exploitation peut être due à la baisse des volumes de ventes et à la réduction des prix, alors que les fonds utilisés par suite d'une augmentation du fonds de roulement peuvent résulter d'un ralentissement de la rotation des stocks et des comptes clients. L'analyse des variations des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation devrait comprendre un examen des taux d'utilisation des fonds sur toute l'année, y compris les utilisations de nature saisonnière ou cyclique, ainsi qu'une présentation des rentrées et des sorties de fonds fixes et variables, dans la mesure où des informations sensibles du point de vue de la concurrence ne sont pas dévoilées.

L'analyse historique devrait aussi comprendre un examen de l'incidence des éléments hors exploitation suivants sur les liquidités :

- remboursement de la dette;
- dépenses en immobilisations;

- dividendes et rachats d'actions;
- changements dans les facilités de crédit.

D'autres facteurs peuvent influencer sur cette analyse, par exemple la disparition du crédit bancaire comme source de crédit à la vente, l'incidence des opérations de couverture sur les sorties de fonds et les exigences des fournisseurs pour du comptant à la livraison ou avant la livraison des biens.

L'analyse des liquidités devrait être illustrée par les mesures et les ratios que la direction utilise dans la gestion des liquidités. Cette illustration peut comprendre un résumé des états des flux de trésorerie, des mesures des flux de trésorerie disponibles ainsi que des ratios tels que l'actif à court terme par rapport au passif à court terme, et le ratio d'endettement.

### Attentes relatives aux liquidités futures

L'examen de l'incidence des variations dans les liquidités au cours d'une période doit être suivi d'une analyse des attentes pour l'avenir prévisible. Il faut donc prendre en considération les questions qui ont des effets sur les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation ainsi que les autres sources et utilisations des liquidités de l'entité.

#### *Flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation*

Afin de pouvoir évaluer la situation de liquidités de l'entité, les investisseurs doivent connaître la capacité de l'entité à générer des flux de trésorerie d'exploitation. En temps normal, cette capacité peut être évaluée à partir des tendances des performances passées, combinées à un examen des éléments connus ou prévisibles qui pourraient modifier ces tendances, comme les fluctuations saisonnières. Toutefois, dans la conjoncture actuelle, les tendances passées sont peu susceptibles d'être de bons indicateurs de l'avenir. Par conséquent, la direction de l'entité devrait énoncer ses perspectives d'avenir pour 2009. Cela peut être fait sans dévoiler d'informations sensibles du point de vue de la concurrence et sans présenter d'informations qui soient exagérément spéculatives. Il suffit de comparer l'entité et son secteur d'activité aux prévisions du produit intérieur brut ou à d'autres indicateurs économiques pertinents. Par exemple, une entité peut présenter un aperçu de ses prévisions quant aux changements à venir dans les secteurs de l'économie qui influent sur ses activités. Ces hypothèses donneront aux investisseurs un aperçu de la

*suite...*

stratégie de l'entité, sans que celle-ci n'ait eu à dévoiler les informations prospectives qui lui sont spécifiques.

Toutes ces perspectives devraient comporter une analyse des risques auxquels l'entité est exposée, et ce, pour chacun des «5 C» ou pour d'autres inducteurs importants. Si possible, la sensibilité des «5 C» aux changements devrait être quantifiée. Par exemple, il serait bon d'expliquer comment les écarts exprimés en pourcentage dans les hypothèses relatives à la demande de la clientèle, aux cours du change, aux cours des marchandises, etc., se traduisent en dollars de ventes, ou en BAIIA, ou en flux de trésorerie provenant des activités d'exploitation.

### *Autres éléments ayant une incidence sur les liquidités*

Parmi les autres éléments qui peuvent être pris en considération dans l'analyse des liquidités d'une entité, il y a les suivants :

- modalités et calendrier des échéances des emprunts, modalités de remboursement et attentes quant aux sources de financement;
- modalités des clauses restrictives — y compris les conséquences importantes des violations de ces clauses —, incidence de ces clauses sur la capacité d'emprunt de l'entité, et analyse de la situation de l'entité par rapport aux éléments déclencheurs prévus dans les clauses restrictives;
- suffisance des facilités de crédit inutilisées, compte tenu de certaines exigences telles que les fluctuations saisonnières des activités;
- moment choisi pour la renégociation des facilités de crédit;
- programme de dépenses en immobilisations montrant séparément les dépenses d'entretien et les dépenses de croissance, avec examen des sources prévues de financement;
- autres engagements de dépenses;

- toutes restrictions anticipées quant à l'accès aux fonds des filiales.

Les risques que les sources traditionnelles de financement soient réduites doivent être analysés, y compris les facteurs qui peuvent influencer sur la cote de crédit de l'entité, de même que l'incidence d'une baisse de notation de l'entité sur sa capacité d'emprunter et de mobiliser des capitaux. Dans le même sens, les risques liés à la solvabilité de contreparties importantes doivent être analysés, y compris les activités d'atténuation et de surveillance visant à réduire les risques au minimum.

### **Continuité de l'exploitation**

Selon les principes comptables généralement reconnus, les états financiers doivent fournir des informations sur les incertitudes significatives liées à des événements ou à des conditions susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité de poursuivre son exploitation. Lorsque de telles incertitudes existent, elles doivent être mentionnées dans le rapport de gestion, y compris les facteurs pris en considération par la direction dans le cadre de son évaluation de ces incertitudes, ainsi que toute activité prévue pour les résoudre. Lorsque certains facteurs soulèvent chez les investisseurs des doutes sur l'avenir d'une entité, mais que la direction parvient à la conclusion qu'il n'y a pas d'incertitude significative, il serait prudent de s'assurer que le rapport de gestion traite de ces facteurs, y compris des motifs qui sous-tendent les conclusions de la direction.

### **Conclusion**

Les évaluations faites par la direction soulèveront des doutes chez les investisseurs étant donné la situation économique actuelle, qui est sans précédent. Dans cette conjoncture, une analyse transparente et complète des enjeux se révèle essentielle.

*Info CCIP* est également disponible à [www.icca.ca/ccip](http://www.icca.ca/ccip).

Si vous avez des commentaires ou des suggestions, veuillez les adresser à :

Chris Hicks, CA  
Directeur de projets  
Développement des connaissances  
L'Institut Canadien  
des Comptables Agréés  
277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario)  
M5V 3H2

Courriel : [chris.hicks@cica.ca](mailto:chris.hicks@cica.ca)  
Téléphone : 416-204-3233

*Info CCIP* est un bulletin ne faisant pas autorité qui a été préparé par les permanents du Conseil canadien de l'information sur la performance de l'ICCA. Le Conseil n'a ni adopté, ni sanctionné, ni approuvé ou désapprouvé, ni influencé de quelque autre façon le contenu du présent bulletin.

Nous tenons à remercier Peter Chant, FCA, de Deloitte, pour sa collaboration à l'élaboration de ce numéro d'*Info CCIP*.