

**LE**

# **RAPPORT DE GESTION**

**Lignes directrices concernant la rédaction  
et les informations à fournir**

**Refonte — Juillet 2009**

**MISE À JOUR N° 3**

**Publication du Conseil canadien de l'information sur la performance**

---

**LE**

# **RAPPORT DE GESTION**

---

**Lignes directrices concernant la rédaction  
et les informations à fournir**

**Refonte — Juillet 2009**

**MISE À JOUR N° 3**

**Publication du Conseil canadien de l'information sur la performance**

© Copyright (2009)  
L'Institut Canadien des Comptables Agréés  
277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario)  
M5V 3H2  
Imprimé au Canada  
Available in English

---

<b>PRÉFACE</b>	<b>5</b>
<b>SOMMAIRE</b>	<b>11</b>
<b>PARTIE 1 : INTRODUCTION</b>	<b>17</b>
1.1 L'objectif du rapport de gestion	19
1.2 Les avantages des informations fournies dans le rapport de gestion	19
1.3 Les lignes directrices de l'ICCA sur le rapport de gestion	20
1.4 La structure du document	21
<b>PARTIE 2 : LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'INFORMATION</b>	<b>23</b>
2.1 Principe 1 : Le point de vue de la direction	25
2.2 Principe 2 : L'intégration aux états financiers	26
2.3 Principe 3 : L'intégralité et l'importance relative	27
2.4 Principe 4 : L'orientation prospective	28
2.5 Principe 5 : La perspective stratégique	30
2.6 Principe 6 : L'utilité	30
<b>PARTIE 3 : LE CADRE D'INFORMATION</b>	<b>33</b>
3.1 Introduction	35
3.2 Les activités de base et la stratégie	37
3.3 Les principaux inducteurs de performance	39
3.4 La capacité de produire des résultats	41
3.5 Les résultats et les perspectives (y compris l'information prospective)	44
Résultats	44
Perspectives	48
L'information prospective	50
3.6 Les risques	52
<b>PARTIE 4 : LE RAPPORT DE GESTION ET L'INFORMATION CONTINUE</b>	<b>57</b>
4.1 Le rôle du rapport de gestion dans l'information continue	59
4.2 Le rapport de gestion intermédiaire	60

<b>PARTIE 5 : LA SURVEILLANCE DE LA FIABILITÉ ET DE L'ACTUALITÉ DE L'INFORMATION</b>	<b>63</b>
5.1 Introduction	65
5.2 Les responsabilités de la direction	65
5.3 Les responsabilités du conseil d'administration	68

---

# PRÉFACE

---



Il est depuis longtemps admis que les états financiers ne suffisent pas à eux seuls à communiquer la performance globale d'une entité. Les cadres dirigeants, les conseils d'administration et les investisseurs examinent maintenant un vaste éventail d'informations pour expliquer et évaluer la performance et les perspectives globales d'une organisation. Le rapport de gestion, notamment, est devenu un élément essentiel pour la communication de l'information financière aux utilisateurs externes.

La mission de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) consiste à renforcer la confiance du public envers la profession de CA en agissant dans l'intérêt public et en favorisant l'excellence de ses membres. Pour faciliter cette mission, l'ICCA a créé le Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP) afin d'accroître la pertinence et la qualité de l'information d'entreprise des entités canadiennes. Le CCIP n'est pas un organisme de normalisation. Il est plutôt autorisé par le Conseil d'administration de l'ICCA à publier des documents de recherche et des lignes directrices sur les questions et les pratiques d'information d'entreprise qu'il considère d'intérêt public.

Le CCIP publie *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* pour souligner l'importance du rapport de gestion comme outil de communication de l'information financière. Ces lignes directrices, dont la première version a été publiée en novembre 2002 puis modifiée en 2004, visent à donner suite aux préoccupations selon lesquelles nombre des informations communiquées dans le rapport de gestion comportent des lacunes sur les plans de l'utilité et de la clarté. Bien que des progrès importants aient été réalisés dans les rapports depuis 2002, des examens des rapports de gestion publiés continuent de faire état de la nécessité d'apporter des améliorations. Dans un document intitulé *Évaluer et améliorer son rapport de gestion — Rapport de base*, publié en 2008, on souligne plusieurs aspects à améliorer, y compris lier la stratégie au reste du rapport de gestion.

Les préparateurs doivent reconnaître que les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) établissent les règles à suivre pour la préparation du rapport de gestion dans le Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue. Les présentes lignes directrices de l'ICCA visent à aider les cadres dirigeants et les conseils d'administration en mettant à leur disposition des principes et un cadre de référence sur lesquels ils pourront s'appuyer pour préparer et publier des rapports de gestion. Ces lignes directrices sont axées sur le

# Le rapport de gestion

## Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

rapport de gestion annexé à l'information annuelle et intermédiaire, mais doivent également constituer une ressource utile pour la préparation du rapport de gestion qui accompagne un premier appel public à l'épargne.

La publication *Le rapport de gestion — Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir* sera mise à jour régulièrement à l'avenir. Les modifications futures refléteront tous les changements requis aux principes ou au cadre de référence pour assurer la compatibilité avec l'information financière établie en conformité avec les Normes internationales d'information financière.

### Résumé des changements

Bien que les lignes directrices mises à jour en 2009 ne modifient pas de façon importante les principes ou les pratiques recommandées relativement à la préparation du rapport de gestion, elles comportent néanmoins plusieurs modifications significatives qui reflètent les changements apportés aux lois et règlements sur les valeurs mobilières, le contexte économique et les meilleures pratiques en matière de présentation du rapport de gestion.

- Les lignes directrices proposent maintenant que le rapport de gestion soit précédé d'un sommaire qui aide à structurer et à circonscrire l'analyse. De même, elles rappellent que le rapport de gestion est l'outil qui doit servir à la présentation de toutes les informations importantes sur la performance et les perspectives de l'entité.
- Une attention accrue est accordée à l'orientation prospective et des lignes directrices ont été ajoutées sur les critères relatifs à l'information prospective à la lumière des modifications apportées au Règlement 51-102 par les autorités de réglementation des valeurs mobilières.
- Les lignes directrices reconnaissent qu'une analyse détaillée des résultats historiques peut néanmoins induire les lecteurs en erreur si elle ne traite pas d'éléments connus au sujet des perspectives futures qui auront une incidence sur les résultats.
- La section qui traite de la stratégie a été révisée; elle comporte davantage d'exemples d'informations à fournir et la recommandation sur la nécessité de faire état de la vision a été éliminée.
- La section qui porte sur la nature des principaux inducteurs de performance et le lien entre ces inducteurs et les indicateurs clés de performance a été étoffée.
- La section qui traite de la capacité a été modifiée, l'accent étant mis sur la capacité de production, le leadership, les effectifs, la trésorerie et les capacités associées à l'entité élargie.

- La section qui porte sur les résultats contient des lignes directrices supplémentaires sur les mesures financières hors PCGR.
- La section portant sur l'analyse prospective met maintenant l'accent sur les perspectives d'une entité, y compris les aspects qualitatifs et quantitatifs, et les informations prospectives à fournir.
- La section qui traite du risque contient des lignes directrices supplémentaires sur les informations qu'il peut être nécessaire de prendre en considération.
- La section qui porte sur la surveillance a été mise à jour à la lumière des exigences en matière d'attestation des autorités de réglementation des valeurs mobilières et de législation ayant trait à la responsabilité civile à l'égard des obligations d'information sur le marché secondaire.



---

# SOMMAIRE

---



### **Introduction**

Le rapport de gestion doit être rédigé principalement à l'intention des investisseurs actuels et éventuels afin de les aider à décider s'ils investissent ou continuent à investir dans une entité. Il doit expliquer, du point de vue de la direction, la performance passée d'une entité, sa situation financière et ses perspectives d'avenir.

Les membres de la direction sont mieux placés que les tiers pour fournir de l'information sur une entité aux marchés financiers. Le rapport de gestion peut s'avérer un outil puissant par lequel la direction peut faire savoir de quelle façon l'entité a créé de la valeur et comment elle prévoit continuer à le faire. Combiné aux états financiers, le rapport de gestion permet à l'entité de rendre compte de sa gestion efficace des ressources et, aussi, des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques établis. Il permet également de regrouper dans un document unique les informations importantes sur l'entité dont les investisseurs ont le plus besoin.

Les présentes lignes directrices ont été conçues pour permettre aux membres de la direction et du conseil d'administration de toutes les entités de préparer et de présenter le rapport de gestion de façon à ce qu'il soit le plus utile possible pour les investisseurs.

Le présent document contient des principes ainsi qu'un cadre de référence visant à aider les préparateurs à identifier et à organiser les informations à communiquer dans le rapport de gestion, en faisant ressortir les éléments de la réglementation actuelle et, dans certains cas, en allant au-delà de cette réglementation. De la documentation additionnelle destinée à aider les préparateurs de rapports de gestion peut être consultée au Centre de ressources de l'ICCA sur l'information sur la performance, à l'adresse [www.icca.ca/ccip](http://www.icca.ca/ccip).

### **Les principes sous-jacents du rapport de gestion**

Les six principes énoncés dans les lignes directrices sont compatibles avec les avis exprimés par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières au sujet du rapport de gestion. Le rapport de gestion doit :

- permettre aux lecteurs de voir l'entité du point de vue de la direction;
- constituer à la fois un complément et un supplément des états financiers;

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

- être complet et nuancé, donner une image fidèle de la réalité et présenter l'information qui est importante pour les besoins des utilisateurs en matière de prise de décision;
- adopter une orientation prospective;
- être focalisé sur la stratégie de la direction en matière de création de valeur à long terme pour les investisseurs;
- être compréhensible, pertinent et comparable.

## Le cadre d'information

Le cadre d'information comporte cinq éléments.

### 1. *Les activités de base et la stratégie*

Les investisseurs ont besoin de comprendre ce que fait l'entité, de connaître ses activités de base et ses principaux secteurs, et ses stratégies de croissance et de création de valeur. Ils ont également besoin d'avoir un aperçu de l'évaluation par la direction des tendances, opportunités, menaces et facteurs importants, tant externes qu'internes, qui façonnent les stratégies clés.

### 2. *Les principaux inducteurs de performance*

Les investisseurs ont besoin de comprendre les inducteurs de performance internes et externes qui sont essentiels à la bonne mise en œuvre de la stratégie de l'entité et à l'atteinte de ses objectifs. Ils ont également besoin de comprendre les indicateurs clés de performance (ICP) utilisés par la direction pour effectuer un suivi de l'évolution des inducteurs de performance. Les ICP peuvent correspondre à des éléments des états financiers, ou il peut s'agir d'indicateurs financiers hors PCGR ou d'indicateurs non financiers.

### 3. *La capacité de produire des résultats*

Cette section du cadre d'information traite de toutes les ressources nécessaires pour mener à bien la stratégie de l'entité et atteindre les résultats prévus. Ces ressources comprennent les immobilisations corporelles et incorporelles, le fonds de roulement et d'autres aspects de la situation de trésorerie, les sources de financement, le leadership, les effectifs en général, ainsi que les systèmes et les processus. L'analyse fournie doit prendre en compte la nature, l'étendue et la fiabilité de toutes les relations de l'entité élargie. Elle doit également indiquer dans quelle mesure

les paramètres de la rémunération des dirigeants soutiennent la stratégie et les inducteurs de performance de l'entité, ainsi que le lien qui existe entre ces paramètres et les indicateurs clés de performance.

#### 4. *Les résultats et les perspectives*

Le rapport de gestion doit fournir une explication approfondie sur la performance de l'entité au regard de sa stratégie et de ses objectifs, ainsi que l'efficacité avec laquelle la direction a employé les ressources à sa disposition. L'analyse des résultats doit comporter un examen des tendances au chapitre des ICP, et traiter des raisons qui sous-tendent l'évolution des tendances, notamment l'incidence des fluctuations saisonnières ou cycliques sur ces tendances. Toute mesure financière hors PCGR doit être conforme aux lignes directrices de l'ICCA énoncées dans le document intitulé *Améliorer la communication de l'information au moyen de mesures financières hors PCGR*.

Toutefois, la seule analyse des résultats passés pourrait s'avérer trompeuse si elle ne traitait pas également de la mesure dans laquelle ces résultats passés peuvent fournir une indication des perspectives d'avenir. C'est pourquoi les lignes directrices préconisent une analyse des perspectives, notamment des explications sur les buts, objectifs ou cibles significatifs. La nature et les particularités de ces informations ainsi que la durée de la période visée varieront en fonction du secteur d'activité, de l'entité et des circonstances.

Cette section des lignes directrices traite aussi de considérations relatives à la présentation d'informations prospectives.

#### 5. *Les risques*

Dans la section du cadre d'information qui porte sur les risques, il est recommandé de présenter des informations sur les risques principaux auxquels l'entité dans son ensemble et chacune de ses activités de base sont exposées. Il est aussi recommandé d'expliquer les stratégies utilisées pour gérer ces risques, y compris le lien entre les ententes de rémunération des dirigeants et l'atténuation des risques, ainsi que l'incidence potentielle de ces risques sur les résultats et les capacités.

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

## **L'information continue**

En tant que pierre angulaire de l'information continue, le rapport de gestion doit intégrer les informations nécessaires aux investisseurs qui ont déjà été communiquées dans d'autres documents. Les rapports de gestion intermédiaires doivent contenir des informations à jour sur la stratégie d'affaires, les principaux inducteurs de performance, les capacités, les risques et les perspectives, mais ne doivent pas répéter des informations déjà fournies dans le rapport de gestion annuel.

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

Les membres de la direction et des conseils d'administration doivent s'assurer qu'ils disposent de tous les systèmes, contrôles et processus requis pour évaluer si toutes les informations à fournir dans le rapport de gestion ont été recueillies, résumées et communiquées. Cela est d'autant plus important du fait que la responsabilité à l'égard des informations fournies sur le marché secondaire est reconnue dans les dispositions législatives sur la responsabilité civile à l'égard des obligations d'information sur le marché secondaire et que le chef de la direction et le chef des finances doivent attester que les informations financières contenues dans les documents déposés auprès des autorités en valeurs mobilières donnent une image fidèle de la réalité et ne contiennent pas d'informations fausses ou trompeuses. Il est donc recommandé dans les lignes directrices sur le rapport de gestion que soient communiquées des informations concernant les éléments des systèmes et processus internes qui pourraient nuire à la capacité de ces personnes de fournir une information financière fiable, notamment les limitations de l'étendue de la conception de ces systèmes et processus, ainsi que les changements susceptibles de les affecter. Les lignes directrices préconisent en outre la communication des responsabilités respectives de la direction, du comité de vérification et du conseil d'administration quant à la production du rapport de gestion.

---

# **PARTIE 1**

## **INTRODUCTION**

---



### **1.1 L'OBJECTIF DU RAPPORT DE GESTION**

L'objectif du rapport de gestion consiste, comme les Autorités canadiennes en valeurs mobilières l'ont indiqué, à expliquer du point de vue de la direction la performance passée, la situation financière et les perspectives d'avenir d'une entité. Ce faisant, le rapport de gestion fournit aux investisseurs des informations afin de les aider à décider s'ils investissent ou continuent à investir dans une entité.

Le rapport de gestion et les états financiers constituent les assises de l'information d'entreprise. Les entités doivent incorporer des informations pertinentes dans le rapport de gestion afin de maintenir la continuité et l'intégralité des analyses historique et prospective de la situation financière d'une entité, de ses activités, de ses résultats et de sa trésorerie.

Le rapport de gestion doit être rédigé principalement à l'intention des investisseurs actuels et éventuels, et prendre en compte d'autres utilisateurs tels que les agences de notation des obligations, les prêteurs, les clients, les concurrents, le personnel, les fournisseurs et les autorités publiques. Les entités doivent fournir suffisamment d'informations pour répondre aux besoins d'investisseurs raisonnables, et les structurer et les présenter dans un langage et un format susceptibles d'être compris par ces derniers.

### **1.2 LES AVANTAGES DES INFORMATIONS FOURNIES DANS LE RAPPORT DE GESTION**

Les membres de la direction sont mieux placés que les tiers pour fournir de l'information significative sur une entité aux marchés financiers. Le rapport de gestion peut s'avérer un outil puissant par lequel la direction peut faire savoir de quelle façon l'entité a créé de la valeur et comment elle prévoit continuer à le faire. Mieux l'entité communique avec les investisseurs, plus ils sont en mesure de comprendre son potentiel et ses perspectives. De nombreuses recherches ont établi, de façon convaincante, que l'amélioration de l'information aboutit à une baisse du coût du capital et à une prime de risque plus appropriée. Sur le marché mondial actuel, il est essentiel de fournir suffisamment d'informations utiles pour permettre aux utilisateurs d'évaluer les occasions d'investissement.

Combiné aux états financiers, le rapport de gestion permet à l'entité de rendre compte de sa gestion efficace des ressources et, aussi, des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs stratégiques établis.

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

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

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

## 1.3 LES LIGNES DIRECTRICES DE L'ICCA SUR LE RAPPORT DE GESTION

Les présentes lignes directrices ont été conçues pour permettre aux membres de la direction et du conseil d'administration de toutes les entités de préparer et de présenter le rapport de gestion de façon à ce qu'il soit le plus utile possible pour les investisseurs.

Le présent document fournit des principes ainsi qu'un cadre de référence pour aider les préparateurs à identifier et à organiser les informations à communiquer dans le rapport de gestion, fait ressortir certains aspects de la réglementation existante et, dans certains cas, va au-delà de la réglementation actuelle. Le cadre propose une structure pour la préparation d'un document d'information factuel permettant aux lecteurs de «voir l'émetteur du point de vue de la direction».

L'examen et l'approbation du rapport de gestion par le comité de vérification et le conseil d'administration constituent des aspects importants de la gouvernance d'entreprise. Les lignes directrices tiennent compte de l'importance de cette responsabilité et préconisent la communication, dans le rapport de gestion, du rôle que jouent respectivement le comité de vérification et le conseil d'administration relativement à son approbation.

Le cadre d'information du rapport de gestion reconnaît que les entités peuvent avoir des besoins différents en matière d'informations à communiquer. Par exemple, ces besoins peuvent varier en raison d'exigences propres au secteur d'activité, ou de la complexité ou de la diversité des activités. En conséquence, le présent document ne four-

nit pas de liste de contrôle ou de modèle standardisé pour l'établissement des informations à communiquer dans le rapport de gestion.

Les lignes directrices ont été rédigées principalement pour aider les entités assujetties à la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières à présenter de meilleures informations. Ces lignes directrices visent à compléter, non à remplacer, la réglementation canadienne actuelle en matière d'informations à communiquer dans le rapport de gestion.

De nombreuses parties du document peuvent être adaptées et appliquées par les organismes du secteur public et les organismes sans but lucratif pour communiquer efficacement des informations sur leur performance passée et leurs perspectives d'avenir.

On trouvera d'autres documents destinés à aider les préparateurs de rapports de gestion au Centre des ressources de l'ICCA sur l'information sur la performance, à l'adresse [www.icca.ca/ccip](http://www.icca.ca/ccip).

### **1.4 LA STRUCTURE DU DOCUMENT**

Le reste du document est structuré de la façon suivante. La Partie 2 énonce les principes généraux de l'information. La Partie 3 décrit le cadre à utiliser pour organiser, préparer et communiquer les informations à fournir. La Partie 4 traite du rapport de gestion dans le contexte de l'information continue. La Partie 5 fournit des indications pour assurer la fiabilité et l'actualité des informations fournies dans le rapport de gestion. Les troisième, quatrième et cinquième parties comportent des pratiques recommandées en matière d'informations à fournir.



---

# **PARTIE 2**

## **LES PRINCIPES GÉNÉRAUX DE L'INFORMATION**

---



### 2.1 PRINCIPE 1 : LE POINT DE VUE DE LA DIRECTION

**Une entité doit communiquer dans son rapport de gestion une information qui permet aux lecteurs de voir l'entité du point de vue de la direction.**

Ce principe est conforme à l'esprit de la réglementation canadienne sur les valeurs mobilières, qui indique ce qui suit : «Le rapport de gestion explique du point de vue de la direction les résultats que votre entité a obtenus au cours de la période visée par les états financiers, ainsi que sa situation financière et ses perspectives d'avenir.» Les publications de la SEC concernant les objectifs du rapport de gestion reflètent également cet esprit. Le «point de vue de la direction» revêt donc une importance fondamentale pour le rapport de gestion.

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

Pour déterminer la nature et l'étendue de l'information interne à communiquer, les entités doivent trouver un équilibre entre l'avantage de la communication et les demandes conflictuelles, tout en tenant compte des obligations d'information que leur imposent les Autorités canadiennes en valeurs mobilières<sup>1</sup>. D'une part, comme il a déjà été indiqué, mieux une entité communique avec les investisseurs, plus ils sont en mesure de comprendre son potentiel et ses perspectives. De plus, le fait de rendre une information publique diminue le risque d'une communication sélective étant donné que l'information est communiquée à l'ensemble des investisseurs actuels et potentiels, et d'une utilisation inappropriée d'informations importantes non communiquées. D'autre part, les entités sont réticentes à communiquer des informations confidentielles susceptibles d'être utiles à leurs concurrents, d'indisposer la clientèle ou de compromettre des discussions avec des organismes publics. Il est certain que dans certaines circonstances, la communication d'informations confidentielles mettrait en péril la situation avantageuse de l'entité sur le marché.

<sup>1</sup> Annexe 1 de l'Instruction générale relative au Règlement 51-102.

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

La direction doit cependant examiner attentivement qui a déjà accès à ces informations. Il est en effet peu probable que des informations que certains groupes, comme le personnel, les clients, les fournisseurs ou les concurrents, possèdent déjà soient confidentielles.

Bien que ce principe implique que les informations doivent refléter le point de vue de la direction, le rapport de gestion de tous les émetteurs assujettis doivent être soumis à l'examen du conseil d'administration ou du comité de vérification, qui s'assureront qu'il est complet et nuancé.

### 2.2 PRINCIPE 2 : L'INTÉGRATION AUX ÉTATS FINANCIERS

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

Le rapport de gestion et les états financiers sont essentiels à la compréhension de la performance financière d'une entité. Le principe ci-dessus vient appuyer la réglementation sur les valeurs mobilières, notamment que «[le rapport de gestion] complète les états financiers sans en faire partie». Le rapport de gestion constitue un supplément des états financiers en ce qu'il fournit une analyse de la performance historique; il complète les états financiers en présentant des informations contextuelles et prospectives qui ne se trouvent pas dans ces derniers.

En tant que supplément des états financiers, les informations contenues dans le rapport de gestion doivent 1) expliquer les conditions et événements qui sous-tendent les résultats reflétés dans les états financiers et 2) aider à comprendre en quoi les conditions et événements passés peuvent entraîner des conséquences financières futures.

Pour que l'information présentée dans le rapport de gestion constitue un complément des états financiers, elle doit fournir une information quantitative et qualitative utile au sujet de l'entreprise et de sa performance, qui n'est pas fournie dans les états financiers mais qui est pertinente pour évaluer les résultats passés et les perspectives d'avenir de l'entreprise. Il convient également de noter que les autorités de réglementation des valeurs mobilières exigent que les attestations du chef de la direction et du chef des finances contiennent une déclara-

## Partie 2 : Les principes généraux de l'information

---

tion selon laquelle les documents déposés donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière, ainsi que des résultats d'exploitation et des flux de trésorerie de l'entité, sans référence aux PCGR. Il se peut que le rapport de gestion doive contenir d'autres informations afin de permettre au chef de la direction et au chef des finances de produire cette déclaration.

### 2.3 PRINCIPE 3 : L'INTÉGRALITÉ ET L'IMPORTANCE RELATIVE

**Le rapport de gestion doit être complet et nuancé, donner une image fidèle de la réalité et présenter l'information qui est importante pour les besoins des utilisateurs en matière de prise de décision.**

Un rapport de gestion doit représenter fidèlement ce qu'il est censé représenter. Il doit éviter l'auto-encensement et l'exagération. Il est crucial pour la crédibilité de la direction que le rapport de gestion fournisse des informations nuancées, qu'il soit exempt de parti pris intentionnel ou systémique, qu'il communique franchement les mauvaises nouvelles autant que les bonnes, pour éviter de créer des attentes trop optimistes ou pessimistes. Le rapport de gestion doit être transparent et traiter de l'ensemble des possibilités et des résultats potentiels.

L'intégralité implique que la direction identifie, traite et communique l'information quantitative et qualitative nécessaire pour permettre aux utilisateurs de comprendre et d'évaluer la stratégie, les activités, les résultats, la situation financière, les risques et les perspectives de l'entité. Cela comprend l'information sur les arrangements hors bilan.

Pour que les lecteurs puissent voir l'entité du point de vue de la direction, toutes les informations pertinentes doivent être communiquées dans le rapport de gestion. Celui-ci doit organiser et présenter les informations clés nécessaires aux investisseurs, y compris, au besoin, celles qui sont peut-être également communiquées par d'autres voies (dans des sites Web, des communiqués de presse ou d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation, comme la notice annuelle, la déclaration de changement important, la déclaration d'acquisition d'entreprise, la circulaire de sollicitation de procurations ou la déclaration de rémunération de la haute direction).

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

Les entités peuvent décider de présenter l'information requise pour la notice annuelle dans le rapport de gestion et intégrer des renvois au rapport de gestion dans la notice annuelle.

Le rapport de gestion doit être exempt d'erreurs ou d'omissions importantes. Une information est importante lorsque son omission ou son inexactitude est susceptible d'influencer ou de modifier la décision d'un investisseur raisonnable d'investir ou de continuer à investir dans l'entité. La détermination de l'importance relative de l'information par la direction s'applique non seulement aux informations fournies dans les états financiers, mais également à toutes les informations, tant qualitatives que quantitatives, prospectives et historiques, communiquées dans le rapport de gestion. Des éléments qualitatifs ou quantitatifs qui ne sont pas nécessairement importants individuellement peuvent le devenir lorsqu'ils sont considérés dans un contexte plus large ou à la lumière des perspectives futures de l'entité. La direction doit trancher tout doute au sujet de l'importance d'une information en se prononçant pour la communication de cette information, mais éviter d'obscurcir les informations importantes en communiquant des informations non significatives.

S'il s'écoule un certain délai entre la date du rapport de gestion et sa publication, la direction doit s'assurer que l'information contenue dans le rapport est encore, à tous les égards importants, complète, fidèle à la réalité et nuancée au moment de sa publication.

### 2.4 PRINCIPE 4 : L'ORIENTATION PROSPECTIVE

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

Ce principe est en accord avec la réglementation en vigueur des ACVM. Une orientation prospective suppose que le rapport de gestion explique les événements, décisions, circonstances et performance passés s'il est raisonnablement probable qu'ils soient une indication des perspectives d'avenir ou qu'ils aient une incidence importante sur celles-ci. Elle suppose en outre que le rapport décrit la stratégie de la direction ainsi que les événements, décisions, circonstances, opportunités et risques futurs qui, de l'avis de la direction, auront probablement une incidence importante sur les perspectives d'avenir.

## Partie 2 : Les principes généraux de l'information

---

L'information prospective constitue un élément important de l'orientation prospective qui est le fondement d'un bon rapport de gestion. Les autorités en valeurs mobilières définissent ainsi de façon générale l'information prospective : « toute information sur un événement, une situation ou des résultats d'exploitation possibles établie sur le fondement d'hypothèses concernant les conditions économiques et une ligne de conduite future, notamment de l'information financière présentée à titre de prévision ou de projection sur les résultats d'exploitation futurs, la situation financière future ou les flux de trésorerie futurs. » L'information prospective peut donc concerner tous les aspects du cadre d'information préconisé dans les présentes lignes directrices.

On ne peut fournir une information prospective que si l'on a un fondement valable pour l'établir. Lorsqu'il s'agit d'informations financières quantifiées, celles-ci doivent se limiter à la période pour laquelle elles peuvent faire l'objet d'estimations raisonnables et elles doivent reposer sur des hypothèses raisonnables dans les circonstances. Les informations financières quantifiées doivent aussi être établies conformément aux méthodes comptables que l'on prévoit suivre pour l'établissement des états financiers historiques de la période future visée<sup>2</sup>.

Dans leur appréciation du caractère valable de l'information, les préparateurs doivent tenir compte des hypothèses retenues, y compris, par exemple, leur source, le lien entre les hypothèses et l'expérience passée réelle de l'entité et/ou de son secteur d'activité et les modifications qu'il faut apporter aux activités de l'entreprise afin que les hypothèses débouchent sur l'expérience réelle. De toute évidence, il sera plus facile de déterminer leur caractère si les informations prospectives se rapportent aux activités actuelles de l'entité par opposition à une nouvelle activité, par exemple la vente d'une nouvelle gamme de produits. Le chapitre 4250 du *Manuel de l'ICCA*, « Informations financières prospectives », fournit des éléments additionnels au sujet du caractère raisonnable des hypothèses et peut s'avérer utile aux fins de l'appréciation du caractère valable de l'information prospective en général.

Le processus de contrôle diligent suivi relativement à la publication de l'information prospective doit également être pris en compte. Ce processus comprend, par exemple, la consultation des membres de la haute direction au sujet des hypothèses et des facteurs de risque, les contrôles relatifs à l'exhaustivité et à l'exactitude de la collecte des

<sup>2</sup> Parties 4A et 4B du Règlement 51-102.

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

informations et des calculs effectués, ainsi que le processus d'approbation de la communication de l'information.

## 2.5 PRINCIPE 5 : LA PERSPECTIVE STRATÉGIQUE

**Dans le rapport de gestion, l'accent doit être mis sur la stratégie de la direction pour la création de valeur au profit des investisseurs au fil du temps.**

Le rapport de gestion doit communiquer les informations qu'un investisseur raisonnable voudrait connaître pour prendre une décision d'investissement dans l'optique d'une création de valeur avec le temps. Il s'agit d'intégrer l'information quantitative et l'information qualitative de façon à communiquer le modèle de gestion et la stratégie de création de valeur au profit des investisseurs au fil du temps. Le rapport de gestion doit contenir une analyse de la performance faite en fonction de jalons montrant les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs à long terme.

La nature du secteur d'activité aura une incidence sur la détermination, par la direction, d'un horizon de long terme approprié pour le rapport de gestion. Par exemple, dans certains secteurs, la période requise pour mettre au point un investissement et en entreprendre l'exploitation peut justifier le choix d'un horizon de long terme de dix ans, alors que dans d'autres secteurs, cet horizon sera d'un an seulement. Pour déterminer la période visée à analyser, il faut aussi tenir compte des horizons temporels concernant les investisseurs à plus long terme de l'entité.

## 2.6 PRINCIPE 6 : L'UTILITÉ

**Pour être utile, le rapport de gestion doit être compréhensible, pertinent et comparable.**

Pour être compréhensible, le rapport de gestion doit être rédigé dans un langage simple, avec franchise et sans auto-encensement ou exagération. Les entités doivent envisager de recourir aux graphiques et tableaux assortis de textes explicatifs pour faciliter la compréhension.

## Partie 2 : Les principes généraux de l'information

---

Le rapport de gestion doit présenter une information pertinente que les lecteurs voudraient connaître pour décider d'investir ou de continuer à investir dans l'entité. Les informations les plus importantes pour les lecteurs du rapport de gestion doivent être mises en évidence. Le rapport de gestion ne doit pas faire l'énumération de toutes les questions qui se posent à l'entité. Il doit se concentrer sur les questions que la direction juge les plus importantes, et énoncer l'approche qu'elle entend adopter à leur égard.

Une information comparable est une information pour laquelle on dispose de suffisamment de commentaires et de renseignements pour qu'il soit possible de discerner et d'apprécier les ressemblances et les différences entre deux entités, notamment en ce qui a trait aux conventions comptables et aux modifications de celles-ci. La comparabilité facilite l'analyse comparative des entités et des secteurs d'activité.

La comparabilité implique la présentation d'une information uniforme sur plusieurs périodes successives et permet l'identification et l'analyse des tendances significatives. Tout changement touchant l'information présentée ou les calculs devrait être expliqué sauf s'il s'agit d'un changement non pertinent ou sans importance. Si l'information n'est plus pertinente ou importante, il faut expliquer pourquoi il en est ainsi. Les entités ne doivent pas éviter d'analyser et de mettre à jour une question déjà traitée en l'omettant tout simplement dans un rapport de gestion ultérieur.



---

# **PARTIE 3**

## **LE CADRE D'INFORMATION**

---



### 3.1 INTRODUCTION

Le présent document préconise que les entités structurent et intègrent les informations fournies dans leur rapport de gestion à l'intérieur d'un cadre d'information global. Cette approche n'est pas imposée par la réglementation en vigueur. Une grande partie de l'information nécessaire est normalement disponible dans les entités, mais elle doit être présentée en un document d'information unique et succinct.

Le cadre d'information est présenté comme un outil d'information intégrée et non comme un modèle. Il revient à la direction de déterminer la meilleure façon d'utiliser ce cadre pour organiser les informations communiquées dans le rapport de gestion et situer l'information dans un contexte significatif. Pour aider le lecteur, la direction peut juger utile de fournir un plan du contenu indiquant comment les divers aspects du cadre d'information ont été pris en compte dans le rapport de gestion. Il convient également de fournir une table des matières à l'intention des lecteurs du rapport de gestion.

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

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

- les activités de base et la stratégie;
- les principaux inducteurs de performance;
- la capacité de produire des résultats;
- les résultats et les perspectives;
- les risques.

L'information doit être présentée comme un continuum intégré faisant ressortir les liens entre les éléments pertinents de la performance passée et les perspectives d'avenir.

L'entité doit envisager de faire précéder le rapport de gestion d'un sommaire qui fait ressortir les principaux points relatifs aux cinq éléments clés mentionnés précédemment et qui aide à structurer et à circonscrire le rapport de gestion. Un sommaire efficace donne un aperçu de l'entité et de ses activités de base, et traite de ce qui la distingue de ses concurrents. Il identifie également les principaux secteurs et résume les indicateurs clés de performance et les risques. Enfin, le sommaire contient des renvois aux sections du rapport de gestion où l'information est analysée plus en détail.

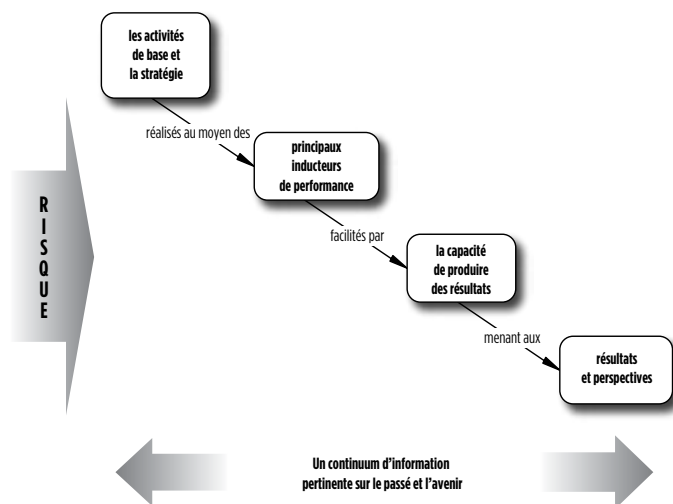
# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

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

L'information prospective est appréciée par les investisseurs. Bien qu'elle soit moins certaine que l'information historique, elle peut s'avérer plus pertinente. La communication d'informations prospectives est donc encouragée, à condition que ces informations renseignent utilement sur les perspectives d'une entité et qu'elles soient accompagnées de mises en garde appropriées, notamment en ce qui concerne les hypothèses et les risques. Bien que les présentes lignes directrices traitent de considérations relatives à l'information prospective dans la section du cadre d'information sur les perspectives, elles s'appliquent à toute section du rapport de gestion qui contient une information prospective.

De façon schématique, les éléments du cadre d'information se présentent comme suit :



### 3.2 LES ACTIVITÉS DE BASE ET LA STRATÉGIE

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre clairement ce que fait l'entité, de connaître ses activités de base et ses principaux secteurs, les régions où elle exerce ses activités et ses stratégies de croissance et de création de valeur pour ses actionnaires. Les lecteurs ont également besoin d'avoir un aperçu de l'évaluation par la direction des tendances, opportunités, menaces et facteurs importants, tant dans l'environnement extérieur qu'au sein de l'organisation, qui façonnent les stratégies clés.

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

**Le rapport de gestion doit présenter clairement les activités de base de l'entité, y compris tous les secteurs significatifs, ainsi que les éléments clés de sa stratégie.**

Les entités doivent communiquer le niveau approprié d'information stratégique pour permettre aux investisseurs de prendre une décision d'investissement éclairée, y compris une information pour l'entité dans son ensemble et pour chaque activité de base et secteur significatif. Pour comprendre les résultats, il est indispensable de comprendre ce que l'entité a tenté de réaliser dans le passé et ce qu'elle veut réaliser dans l'avenir. Il convient par conséquent de relier la section du rapport de gestion qui porte sur la stratégie et les autres sections.

Les informations fournies devraient généralement comprendre, au minimum, les éléments suivants :

- une description de chaque activité de base exercée par l'entité, y compris la taille de l'entreprise, sa croissance et les autres caractéristiques pertinentes;
- une description des aspects de chaque activité de base qui sont propres à l'entité, notamment les principaux produits fabriqués ou services fournis, les principaux marchés desservis et les méthodes de distribution, sa part de marché, ses principaux concurrents et leur part de marché, ainsi que des informations appropriées sur les secteurs d'activité;
- un aperçu de la stratégie de la direction pour chaque activité de base et chaque secteur important, et pour l'entité dans son ensemble, y compris :
  - les objectifs, buts et cibles significatifs à long terme, et les priorités à court terme, au besoin,
  - l'attitude et la tolérance à l'égard du risque,

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

- la mesure dans laquelle chaque activité de base est gérée localement ou fait l'objet d'une surveillance centralisée,
- la stratégie visant l'expansion, le maintien ou la réduction de la capacité de production,
- la stratégie de financement, notamment les éléments pris en compte dans la détermination de la structure de capital optimale, les ratios d'endettement ciblés, et les stratégies de couverture, le cas échéant,
- l'orientation stratégique sous-tendant les acquisitions et les cessions, et ses incidences sur le plan du financement,
- les pratiques d'impartition, les relations d'affaires stratégiques et les incidences financières connexes,
- l'orientation de l'entité en matière de recherche et d'élaboration de nouveaux produits,
- les arrangements en matière de marketing, de distribution, d'établissement des prix et de crédit à la clientèle.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion doit communiquer les raisons de fond, le contexte et les facteurs pris en considération par la direction dans le cadre de l'élaboration de sa stratégie. Ces raisons de fond devraient découler de facteurs tant internes qu'externes, ainsi que des opportunités et des risques prévus. Les informations fournies au sujet des hypothèses clés dont dépend la stratégie doivent indiquer avec un niveau de détail approprié dans quelle mesure des changements dans les hypothèses pourraient avoir une incidence sur la mise en œuvre de la stratégie.

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre non seulement le contenu de la stratégie, mais également sa justification et son mode de mise en œuvre. La justification et le mode de mise en œuvre devraient exposer les raisons de fond de la stratégie et faire ressortir les hypothèses clés dont dépend sa mise en œuvre.

Il est important de lier les informations entre elles pour que les lecteurs du rapport de gestion puissent comprendre l'incidence potentielle des événements ou des activités internes et externes sur la mesure dans laquelle l'entité réalise ses stratégies et atteint ses objectifs. Par exemple, à l'interne, il se peut qu'un changement dans la philosophie de rémunération vise à influencer sur la performance. De même, un facteur externe tel que les changements climatiques peut avoir une incidence sur la stratégie d'affaires et nécessiter une

analyse des objectifs de réduction des gaz à effet de serre. Il est souvent avantageux d'inclure dans les informations fournies à l'égard des questions susceptibles d'avoir une incidence sur la performance des analyses de sensibilité concernant les incidences potentielles des variations des hypothèses dont dépend la réussite de la mise en œuvre de la stratégie.

L'information communiquée dans le rapport de gestion au sujet de la stratégie devrait concorder avec celle soumise à l'examen et à l'approbation du conseil d'administration dans le cadre de ses obligations de surveillance et de gouvernance.

### 3.3 LES PRINCIPAUX INDUCTEURS DE PERFORMANCE

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre les inducteurs de performance qui sont essentiels à la bonne mise en œuvre de la stratégie de l'entité et à l'atteinte de ses objectifs. Ils ont également besoin de connaître les indicateurs clés de performance utilisés par la direction pour effectuer un suivi de l'évolution des inducteurs de performance.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

Le rapport de gestion doit : a) recenser les principaux inducteurs de performance pour l'entité et pour chacune de ses activités de base, y compris chacun de ses secteurs; b) expliquer leur importance par rapport aux stratégies et aux résultats; c) définir et expliquer les indicateurs clés de performance connexes.

Les principaux inducteurs de performance sont soit de source externe et ils échappent alors dans une large mesure au contrôle direct de la direction, soit de source interne. Les inducteurs de performance internes sont les activités, compétences et qualités pour lesquelles il est essentiel que l'entité, l'activité de base ou le secteur enregistre une performance supérieure et des résultats favorables pour pouvoir réaliser sa vision et atteindre ses objectifs stratégiques. Les principaux inducteurs de performance peuvent varier d'une entité, d'une activité de base ou d'un secteur à l'autre.

Les inducteurs de performance externes comprennent les prix des matières premières, les taux de change et les taux d'intérêt.

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

Voici, à titre d'exemples, des inducteurs de performance internes qui servent à mesurer la performance :

- la part du marché;
- les prix de vente;
- les coûts indirects;
- le fonds de roulement;
- la recherche et le développement et la mise au point de nouveaux produits;
- la gestion de la chaîne logistique;
- la limitation des coûts et l'efficacité de l'exploitation;
- la main-d'œuvre;
- la satisfaction de la clientèle;
- le leadership et la gouvernance;
- la capacité et son utilisation;
- l'innovation;
- la technologie;
- la réputation et le capital de marque;
- le financement;
- la sécurité;
- la responsabilité environnementale, y compris les émissions de gaz à effet de serre.

Il existe un certain nombre de modèles pour déterminer les principaux inducteurs de performance et établir des liens entre ceux-ci et les objectifs stratégiques, les capacités, les résultats et les risques. Un bon rapport de gestion recense les principaux inducteurs de performance de l'organisation et communique les indicateurs clés de performance connexes. En outre, le rapport de gestion doit expliquer comment les ententes de rémunération des dirigeants soutiennent les principaux inducteurs de performance.

Les états financiers sont la pierre angulaire de l'information financière d'une entité. Toutefois, dans le contexte actuel d'information financière caractérisé par la complexité, les investisseurs se focalisent généralement sur les indicateurs clés de performance lorsqu'ils évaluent la performance et les perspectives d'avenir d'une entité. Les indicateurs clés de performance peuvent correspondre à des éléments présentés dans les états financiers, à d'autres indicateurs financiers hors PCGR ou à des indicateurs non financiers.

Certains indicateurs clés de performance peuvent être des informations quantitatives telles que les volumes de production, les dépenses en immobilisations, le ratio emprunts/capitaux propres, le taux d'im-

position, le nombre d'unités vendues, les produits, la marge brute, le résultat net, les flux de trésorerie disponibles, ou encore le résultat par action ou le rendement des capitaux propres par branche d'activité. Dans d'autres cas, il peut s'agir d'indicateurs plus subjectifs. Par exemple, lorsqu'une main-d'œuvre motivée et productive est considérée comme un inducteur de performance, les taux de production et les données sur le contrôle de la qualité constituent vraisemblablement les meilleurs indicateurs.

Les explications sur les indicateurs clés de performance hors PCGR doivent couvrir la pertinence de ces indicateurs, leur définition, les méthodes de calcul utilisées et les hypothèses sous-jacentes. Toute modification de la méthode de calcul des indicateurs clés de performance d'un exercice à l'autre doit être communiquée et les chiffres correspondants des périodes précédentes doivent faire l'objet d'un retraitement au besoin. Lorsqu'un indicateur clé de performance constitue une mesure financière hors PCGR, il faut tenir compte des lignes directrices de l'ICCA et des exigences des autorités de réglementation des valeurs mobilières concernant la communication de mesures financières hors PCGR.

### 3.4 LA CAPACITÉ DE PRODUIRE DES RÉSULTATS

Les lecteurs du rapport de gestion ont besoin de comprendre dans quelle mesure l'entité est outillée pour mettre sa stratégie en œuvre et atteindre les résultats souhaités. La capacité s'entend de toutes les ressources importantes nécessaires pour produire des résultats. Il peut s'agir d'immobilisations corporelles et incorporelles, du fonds de roulement et d'autres aspects touchant la situation de trésorerie, le leadership afférent aux sources de financement, les effectifs en général, ainsi que les systèmes et processus. Selon les autorités en valeurs mobilières, les sources de financement sont «les emprunts, les capitaux propres et tout autre arrangement financier raisonnablement considéré comme source de fonds pour la société».

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**Le rapport de gestion doit décrire, pour l'entité dans son ensemble, pour chacune de ses activités de base, y compris chacun de ses secteurs, la capacité de mettre la stratégie en œuvre, de gérer les principaux inducteurs de performance et de produire des résultats.**

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

Les informations relatives aux immobilisations corporelles et incorporelles peuvent devoir aborder le lien entre les immobilisations et la stratégie de gestion de la capacité de production<sup>3</sup> de l'entité, en mettant l'accent sur les changements survenus au cours de la période. Par exemple, les changements touchant les immobilisations corporelles, les technologies, les permis et les brevets, ainsi que les systèmes et les processus peuvent devoir être analysés par rapport à la mesure dans laquelle ils ont contribué à réduire, maintenir ou accroître la capacité de production de l'entité. Cette analyse devrait aussi traiter de l'incidence prévue des plans d'avenir sur la capacité de production.

Le rapport de gestion peut devoir traiter également du leadership de l'entité. Les investisseurs désirent souvent savoir quelles caractéristiques du leadership d'une entité permettent à celle-ci de se démarquer de ses concurrents. Cette information revêt une importance particulière pour les organisations de plus petite taille où le leadership et le talent de l'entité sont probablement davantage le fait de quelques personnes que de systèmes et des processus et d'une structure hiérarchisée. Le rapport de gestion devrait également indiquer la mesure dans laquelle les paramètres de la rémunération des dirigeants sont compatibles avec la stratégie et les inducteurs de performance de l'entité, ainsi que le lien entre ces paramètres et les indicateurs clés de performance.

Le rapport de gestion peut devoir aborder le caractère adéquat des effectifs en général, et notamment l'incidence des changements importants dans le nombre de salariés, les conventions collectives et les besoins de formation, ainsi que la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée. Les changements connus qui auront une incidence dans un avenir prévisible doivent aussi être analysés, de même que l'évolution de tout changement en cours, dans la mesure du possible. De même, le rapport de gestion doit faire état de la façon dont le régime de rémunération s'harmonise avec la stratégie de l'entité.

<sup>3</sup> On peut considérer que la capacité de production correspond au cumul des dépenses en immobilisations d'une entité, et aux variations périodiques de ces dépenses, exprimées non pas en dollars mais en fonction de la capacité de l'entité de convertir des intrants en extrants (biens et services) qui peuvent être vendus. Pour en savoir davantage sur la capacité de production, consulter le document publié en juillet 2007 par le CCIP intitulé *Liquidités distribuables normalisées des fiducies de revenu et autres entités intermédiaires*.

Les besoins relatifs aux autres ressources doivent aussi être analysés dans la mesure où ils ont une incidence importante sur la capacité de l'entité de produire des résultats. Les questions à aborder comprennent la nature de la ressource ainsi que la façon dont l'entité prévoit maintenir ses forces particulières et remédier aux déficiences significatives. Les autres ressources concernent notamment les activités de recherche et de développement, et les systèmes et processus de gestion.

Pour avoir la capacité de produire des résultats, l'entité doit disposer de liquidités adéquates. Le rapport de gestion doit analyser les changements survenus au cours de la période, y compris les raisons des changements dans le fonds de roulement et l'effet des variations saisonnières, cycliques et de volumes sur les besoins en matière de fonds de roulement et les flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation. Il convient également d'analyser l'incidence d'éléments hors exploitation sur les liquidités, notamment la source du financement du remboursement de la dette, des dépenses en immobilisations, des dividendes et autres distributions, et des rachats d'actions. L'analyse des liquidités doit aussi expliquer les modalités et les changements concernant les facilités de crédit, les clauses restrictives et le remboursement de la dette. L'analyse doit notamment indiquer si l'entité a respecté ou non ces clauses restrictives et, dans la négative, les effets du non-respect.

L'analyse historique de la situation de trésorerie doit être complétée par une analyse des sources de financement de l'entité, qui met l'accent sur sa capacité d'obtenir des liquidités suffisantes pour l'avenir prévisible. Cette analyse devrait porter sur des questions telles que l'échéancier de remboursement des emprunts, le moment choisi pour la renégociation des facilités de crédit, les engagements en matière de dépenses en immobilisations, les autres dépenses prévues pour maintenir ou accroître la capacité, et les restrictions quant à l'accès aux liquidités des filiales. Cette partie du rapport de gestion devrait aussi aborder les sources de financement non utilisées, et la façon dont l'entité prévoit respecter l'échéancier de remboursement des emprunts et ses engagements en matière de dépenses en immobilisations, et faire état des modalités de tout nouvel emprunt.

Les entités obtiennent souvent les capacités leur permettant d'atteindre leurs objectifs en ayant largement recours à leurs relations avec leurs fournisseurs, à l'impartition, à des alliances stratégiques, à des coentreprises et à d'autres types de relations de partenariat d'affaires. Certaines entités établissent également des stratégies de

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

financement qui font appel à l'utilisation d'entités *ad hoc* pour le financement de leurs activités. On désigne souvent l'effet combiné de l'ensemble de ces relations par l'expression «entité élargie». Lorsque ces relations ont une incidence significative sur les capacités de l'entité, les informations communiquées dans le rapport de gestion sur les points concernant l'entité élargie doivent porter sur des questions telles que les suivantes :

- la nature, l'envergure et la fiabilité des relations de l'entité élargie, notamment des relations stratégiques, opérationnelles et de financement;
- la mesure dans laquelle la direction ou le conseil d'administration intervient dans ces relations;
- la mesure dans laquelle on considère que ces relations sont établies avec des «apparentés»;
- le niveau de dépendance économique de l'entité à l'égard de ces relations.

### 3.5 LES RÉSULTATS ET LES PERSPECTIVES (Y COMPRIS L'INFORMATION PROSPECTIVE)

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

#### Résultats

##### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion doit fournir, pour l'entité dans son ensemble et pour chacune de ses activités de base, y compris chacun de ses secteurs, une analyse des résultats passés. Cette analyse, jumelée à d'autres informations, doit fournir une indication de la mesure dans laquelle les résultats passés sont susceptibles d'avoir une incidence sur les perspectives d'avenir.

L'analyse des résultats passés doit consister en une explication approfondie sur la performance de l'entité au regard de sa stratégie et de ses objectifs, et sur l'efficacité avec laquelle la direction a employé

les ressources à sa disposition. Il ne doit pas s'agir d'une répétition standard ou poste par poste de l'information contenue dans les états financiers connexes, ou qu'on pourrait facilement en extraire. Aux fins de cette analyse, il peut falloir décomposer certains postes de l'état des résultats pour fournir les explications nécessaires.

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

Il faut faire appel au jugement pour déterminer jusqu'où doit remonter l'analyse de la performance passée. Dans certains cas, il suffit de présenter l'analyse de la performance passée pour les périodes minimales prescrites dans la réglementation sur les valeurs mobilières. Dans d'autres, il peut être nécessaire, en raison de certaines circonstances telles que le cycle du secteur d'activité, des événements non récurrents ou des risques, que l'analyse couvre des périodes comparatives supplémentaires pour transmettre des informations utiles «du point de vue de la direction». Souvent, une analyse des tendances des indicateurs clés de performance nécessitera la prise en compte de l'évolution de la tendance sur plusieurs périodes antérieures.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**Le rapport de gestion doit présenter des mesures financières hors PCGR lorsque la direction détermine qu'elles seront utiles aux investisseurs, accompagnées de rapprochements, d'explications et d'informations contextuelles appropriés.**

Les mesures financières hors PCGR sont largement utilisées par les dirigeants et les investisseurs, et elles constituent un élément important du processus d'information financière. Elles fournissent des éclaircissements sur la performance de l'entité et sa situation financière, développent l'information présentée dans les états financiers

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

préparés conformément aux PCGR et sont utiles aux fins de la communication d'informations qui complètent les états financiers.

Comme peu de règles régissent l'établissement et la communication des mesures financières hors PCGR, il s'ensuit des pratiques de présentation variées. Pour améliorer la comparabilité et accroître la valeur informative de ces mesures, l'ICCA a mis au point des lignes directrices sur la présentation des liquidités distribuables, du bénéfice avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA) et des flux de trésorerie disponibles<sup>4</sup>. La présentation de ces mesures et de toute autre mesure financière hors PCGR doit s'effectuer en conformité avec ces lignes directrices.

Le document intitulé *Améliorer la communication de l'information au moyen de mesures financières hors PCGR* précise que la plupart des mesures financières hors PCGR possèdent les quatre caractéristiques suivantes :

- elles se fondent généralement sur l'information historique;
- elles proviennent d'éléments présentés dans les états financiers;
- elles font appel à des jugements et à des estimations subjectifs;
- elles utilisent une information sélective.

Les mesures qui possèdent ces caractéristiques ont à la fois des forces et des faiblesses. C'est pourquoi il est préconisé que les mesures financières hors PCGR soient accompagnées d'informations appropriées.

Les lignes directrices de l'ICCA prévoient un rapprochement entre les mesures normalisées et des mesures couvertes par les PCGR. De plus, comme les mesures financières hors PCGR reposent sur une information sélective tirée des états financiers, les lignes directrices de l'ICCA préconisent que des informations précises accompagnent les mesures normalisées pour les mettre en contexte. Par exemple, les lignes directrices relatives aux flux de trésorerie disponibles préconisent la communication d'informations sur les autres activités de financement et d'investissement de l'entité afin de montrer en quoi ces activités peuvent entrer en concurrence avec les flux de trésorerie disponibles ou les compléter.

<sup>4</sup> Voir les lignes directrices publiées par l'ICCA intitulées *Liquidités distribuables normalisées des fiducies de revenu et autres entités intermédiaires* et *Améliorer la communication de l'information au moyen de mesures financières hors PCGR*.

Bien que les investisseurs souhaitent une harmonisation accrue dans la présentation de mesures financières hors PCGR, les dirigeants ont besoin de pouvoir communiquer des informations propres à l'entité au moyen de ces mesures. Les lignes directrices de l'ICCA tiennent compte de la nécessité de ce type de mesures et recommandent la communication de diverses informations complémentaires. Le but de chaque ajustement propre à l'entité doit être expliqué. De même, pour faciliter la compréhension des différences entre les mesures normalisées et les mesures propres à l'entité, ces dernières doivent faire l'objet d'un rapprochement avec les mesures normalisées. Enfin, tout ajustement propre à l'entité doit être rattaché à l'élément approprié des états financiers, afin que le lecteur puisse identifier le montant de l'élément compris dans les états financiers et le libellé du poste dans lequel il est présenté.

La réglementation sur les valeurs mobilières exige que les mesures financières hors PCGR soient accompagnées de diverses informations. Si les mesures sont pertinentes et clairement définies, l'application des lignes directrices de l'ICCA doit permettre de répondre à cette exigence.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

L'analyse des résultats doit être focalisée sur les activités poursuivies et comprendre un rapprochement entre les résultats des activités poursuivies et les résultats financiers présentés afin d'expliquer les écarts. Les entités doivent distinguer les éléments non récurrents et fournir des explications à leur égard, et elles doivent fournir des justifications appropriées sur cette ventilation.

Les lecteurs ont besoin de comprendre l'incidence des éléments non récurrents, par exemple des coûts de restructuration uniques, sur les activités poursuivies. Dans le cas où des éléments classés comme éléments non récurrents continueraient de réapparaître année après année, leur classement à titre d'éléments non récurrents deviendra douteux. Il est donc important d'indiquer sur quelles bases un élément est considéré comme non récurrent. De même, les critères servant à déterminer si un élément est non récurrent doivent être appliqués uniformément d'un secteur à l'autre, et ce, tant pour les charges que pour les produits.

# Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

## PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion doit faire ressortir les conventions et les estimations comptables qui sont particulièrement importantes pour comprendre les résultats présentés et expliquer leur incidence sur ceux-ci. De plus, le rapport de gestion doit traiter de toute modification de conventions comptables et d'estimations, y compris celles dont l'adoption est prévue après la fin de l'exercice.

Lorsque différentes conventions comptables sont suivies dans un secteur d'activité, le rapport de gestion doit faire ressortir la convention adoptée et les raisons de son choix. De plus, les principales conventions comptables doivent être décrites, ainsi que la méthodologie et les hypothèses utilisées pour établir les estimations<sup>5</sup>.

## Perspectives

Tous les éléments du cadre d'information du rapport de gestion contribuent à l'analyse historique et prospective. L'analyse historique sert à expliquer les résultats passés dans le contexte de la stratégie de l'entité, des principaux inducteurs de performance, des capacités et de la gestion des risques de l'entité. De façon similaire, l'information sur les perspectives communique les évaluations et jugements prospectifs de la direction sur les aboutissements futurs de la stratégie, des principaux inducteurs de performance, des capacités et de la gestion des risques, tout en prenant en compte la performance historique. La présente section traite des informations sur les perspectives en général, ainsi que des informations spécifiques qui doivent accompagner l'information prospective. Le principe 4, «L'orientation prospective», traite des critères applicables à l'information prospective.

Les pratiques recommandées à la partie 5, «La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information», sont particulièrement importantes en ce qui concerne les informations sur les perspectives.

<sup>5</sup> Les autorités en valeurs mobilières prescrivent diverses informations à fournir à l'égard des principales estimations comptables (voir la rubrique 1.12 dans l'Annexe 51-102A1).

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Le rapport de gestion doit fournir une analyse des perspectives d'avenir pour l'entité dans son ensemble, ainsi que pour chacune de ses activités de base, y compris chacun de ses secteurs significatifs. Cette analyse suppose la communication d'informations et d'explications sur les buts et objectifs significatifs, et parfois aussi sur les cibles. La nature et les particularités de ces informations ainsi que la durée de la période visée varieront en fonction du secteur d'activité, de l'entité et des circonstances.

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

La mesure dans laquelle l'analyse des perspectives d'une entité présente des informations quantitatives, plutôt que qualitatives, sera fonction de la nature des activités, de la fiabilité des informations et de la probabilité qu'elles évoluent, et de la conjoncture économique. Les explications générales fournies au sujet des buts, objectifs et cibles, bien qu'elles ne comportent aucune information quantitative, peuvent néanmoins constituer une information prospective.

La communication d'informations sur les buts, objectifs ou cibles significatifs n'est pas mentionnée dans la réglementation actuelle, mais elle est importante pour aider les lecteurs à voir l'entité du point de vue de la direction. Les buts, objectifs ou cibles significatifs présentés dans le rapport de gestion peuvent avoir trait à des questions opérationnelles ou à des questions de performance financière.

Lorsqu'elles présentent leurs buts, objectifs et cibles significatifs, les entités doivent s'en tenir à des informations quantifiées qui s'appuient sur des fondements raisonnables et qui reflètent une analyse réaliste et les meilleures informations disponibles. Les informations fournies doivent être accompagnées d'une analyse de leur éventuelle variabilité. Les entités pourront trouver utile de présenter des informations quantitatives sous forme de fourchettes permettant d'indiquer le niveau de risque associé aux chiffres fournis et leur «élasticité». La

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

présentation de fourchettes peut également contribuer à réduire la nécessité de communiquer avec le marché entre les périodes couvertes par les rapports de gestion lorsque les résultats réels se situent dans les fourchettes déjà présentées.

Lorsque les entités choisissent de fournir au marché des informations sur les buts, objectifs et cibles par des moyens autres que le rapport de gestion, ces informations doivent également être présentées et faire l'objet d'explications dans le rapport de gestion. Les buts, objectifs et cibles doivent faire l'objet d'explications dans l'horizon temporel de la stratégie à long terme, et être mis dans un contexte significatif qui en permet l'évaluation.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**Outre les informations sur les buts, objectifs ou cibles, le rapport de gestion doit fournir d'autres informations que la direction juge pertinentes pour l'évaluation des perspectives d'avenir. Ces informations additionnelles doivent être fondées sur l'évaluation par la direction des événements, situations et circonstances futurs connus ou raisonnablement probables.**

La réglementation sur les valeurs mobilières exige la présentation d'informations sur l'éventuelle variabilité des bénéfices et des flux de trésorerie, et sur les tendances, engagements, événements, risques ou incertitudes connus qui sont raisonnablement susceptibles d'avoir une incidence sur l'activité et la performance future de l'entité. La pratique recommandée ci-dessus va toutefois au-delà de la réglementation. Le rapport de gestion doit fournir des informations sur les buts, objectifs et cibles, ainsi que d'autres informations pertinentes pour l'évaluation des perspectives d'avenir. Ces informations additionnelles concerneraient des éléments dont les conditions futures ou la réalisation éventuelle ne sont peut-être pas certaines, mais que la direction estime raisonnablement probables et nécessaires pour permettre aux lecteurs de voir les perspectives d'avenir de l'entité de son point de vue.

### **L'information prospective**

L'information prospective est appréciée par les investisseurs. Toutefois, elle peut être moins fiable que l'information historique, et les investisseurs doivent comprendre ses limites. C'est pourquoi il est nécessaire que l'information prospective soit identifiée comme telle et accompagnée d'informations qui permettent à l'investisseur de la mettre en contexte.

Les recommandations qui suivent résument les obligations d'information prévues par la réglementation canadienne actuelle sur les valeurs mobilières<sup>6,7</sup>. Selon les lois provinciales sur la responsabilité civile à l'égard des obligations d'information sur le marché secondaire, les émetteurs, leurs dirigeants et leurs administrateurs, notamment, peuvent être tenus responsables de la communication d'informations fausses ou trompeuses dans une déclaration verbale ou écrite, y compris du non-respect des obligations d'information occasionnelle. Les lois contiennent des dispositions d'exonération visant les informations prospectives. Le défendeur peut satisfaire aux conditions à respecter pour être exonéré de responsabilité lorsque le document décrivant l'information prospective comporte, à proximité de celle-ci, une mise en garde et un énoncé des facteurs ou des hypothèses importants traités ci-après.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Lorsque l'entité communique des informations prospectives importantes, celles-ci doivent inclure notamment :

- une mention indiquant qu'il s'agit d'information prospective;
- une mise en garde indiquant que les résultats réels peuvent différer de l'information prospective;
- les hypothèses ou les facteurs importants utilisés dans l'établissement de l'information prospective;
- les facteurs de risque importants qui pourraient entraîner un écart important entre cette information et les résultats réels.

Lorsque des informations prospectives sont fournies sur les résultats d'exploitation futurs, la situation financière future ou les flux de trésorerie futurs, il faut fournir les renseignements supplémentaires suivants :

- l'objet des informations prospectives, par exemple renseigner les investisseurs;
- l'incidence potentielle des modifications significatives des facteurs ou des hypothèses importants, ou des facteurs de risque importants;
- une mise en garde indiquant que ces informations risquent de ne pas convenir à d'autres fins.

<sup>6</sup> Règlement 51-102, parties 4A et 4B, et article 5.8 de la partie 5.

<sup>7</sup> Voir aussi *Note aux directeurs financiers—Au-delà des PCGR : L'information prospective*, ICCA, mai 2008.

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

Lorsqu'il est improbable que les informations prospectives communiquées antérieurement reflètent les résultats réels, les investisseurs désirent en être informés. Ils veulent aussi comprendre les raisons des écarts entre les résultats réels et les informations prospectives.

Lorsqu'une entité retire des informations prospectives communiquées antérieurement, elle doit analyser les événements qui ont motivé cette décision ainsi que les hypothèses sous-jacentes qui ne sont plus valables.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**Le rapport de gestion doit comporter une analyse des événements et des circonstances qui feront vraisemblablement en sorte que les résultats réels différeront des informations prospectives communiquées antérieurement. Il doit aussi expliquer les écarts importants entre les résultats réels et les informations prospectives communiquées antérieurement.**

Lorsque les buts, les objectifs ou les cibles sont révisés, l'analyse des résultats réels doit faire état des informations fournies à l'origine et des modifications apportées pour que la performance prévue de l'entité puisse être comparée à sa performance réelle.

### **3.6 LES RISQUES**

Les risques et la prise de risques sont intrinsèques à tous les aspects des activités de l'entité et, en conséquence, à tous les éléments du cadre d'information du rapport de gestion. Les risques s'entendent de l'exposition de l'entité à des conséquences défavorables (risque négatif) et de la possibilité que celle-ci ne puisse profiter de conséquences favorables (risque d'opportunité). Il existe de l'incertitude quant à la probabilité de survenance d'un risque, mais aussi quant à ses conséquences. Les informations sur les risques sont essentielles pour permettre aux lecteurs de voir l'entité du point de vue de la direction.

### PRATIQUE RECOMMANDÉE

L'entité doit présenter des informations sur ses risques principaux et sur ses stratégies connexes de gestion des risques, afin de permettre aux lecteurs du rapport de gestion de comprendre et d'évaluer les risques auxquels l'entité fait face et les décisions qu'elle prend en matière de gestion des risques. Ces informations doivent comprendre :

- les risques et incertitudes significatifs auxquels l'entité et ses activités de base, y compris ses segments, selon le cas, sont exposés;
- les stratégies utilisées pour gérer ces risques, y compris le lien entre le régime de rémunération des dirigeants et l'atténuation des risques;
- l'incidence particulière potentielle de ces risques sur les résultats et les capacités, notamment les sources de financement et la situation de trésorerie.

Les lecteurs du rapport de gestion doivent pouvoir comprendre l'entreprise et apprécier l'incidence des risques sur les divers éléments du cadre d'information et sur les perspectives d'avenir. Par conséquent, les informations présentées par la direction sur les risques et la gestion des risques doivent être intégrées au rapport de gestion, même si elles doivent être communiquées ailleurs selon les obligations d'information sur la gouvernance d'entreprise et les exigences relatives à la notice annuelle. En outre, les informations présentées dans le rapport de gestion doivent concorder avec les risques identifiés et les stratégies de gestion des risques appliquées par le conseil d'administration.

La présentation d'informations particulières sur les risques constitue un défi pour la plupart des entités. S'il est vrai que les divers secteurs d'activité et les entités utilisent différents modèles ou approches pour l'identification, la gestion et le traitement des risques, toutes les entités font face à des risques stratégiques, opérationnels et financiers qu'elles doivent communiquer.

Les entités dont la stratégie suppose l'impartition doivent traiter des risques afférents à ce type de relations de partenariat d'affaires. Ainsi, il se peut qu'une entité doive communiquer des informations sur les circonstances dans lesquelles les arrangements de financement hors bilan pourraient donner lieu à des besoins de financement pour elle, sur les autres risques associés aux relations de financement hors bilan ainsi que sur la façon dont l'entité prévoit gérer ou atténuer ces risques.

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

Quel que soit le modèle ou l'approche utilisé, les informations sur les risques doivent être aussi précises que possible. Il importe de fournir aux investisseurs une explication de la nature de chaque risque significatif et de la probabilité qu'il se matérialise, ainsi qu'une indication de la façon dont sa matérialisation pourrait influencer les activités de l'entité, sa situation financière, ses flux de trésorerie et ses résultats d'exploitation. Par exemple, dans le cas de risques associés aux changements climatiques, les informations fournies pourraient porter notamment sur les risques physiques que présentent les changements climatiques, l'incidence des projets de loi et de règlement en la matière, et les possibilités de poursuites en cas de non-conformité aux lois et règlements sur les changements climatiques. Souvent, l'information fournie doit établir un rapprochement entre l'opportunité et les risques correspondants. Ainsi, pour une société de communication, l'expansion des services à large bande se traduit par une augmentation du volume d'activité, mais aussi par une concurrence accrue et des prix de vente inférieurs.

Les informations sur les risques doivent non seulement être résumées dans une section distincte du rapport de gestion, mais aussi abordées dans le cadre des explications portant sur d'autres éléments appropriés du cadre d'information, à savoir la stratégie, les principaux inducteurs de performance, la capacité (ressources, systèmes et arrangements touchant l'entreprise élargie), et/ou les résultats au chapitre de la performance. Pour tenter de gérer certains risques, les entités peuvent utiliser des stratégies novatrices qui peuvent à leur tour générer de nouveaux risques qui doivent être clairement indiqués et évalués à l'intention des lecteurs du rapport de gestion. Ainsi, la présentation d'informations sur les risques est beaucoup plus large que la simple présentation d'une liste standard de tous les risques.

Les informations quantitatives concernant les risques et leur incidence potentielle sur les perspectives d'avenir de l'entreprise doivent être présentées et accompagnées d'informations qualitatives. En particulier, il est utile de fournir des informations quantitatives précises sur la variation potentielle des résultats en fonction de l'évolution des risques présentés.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

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

## Partie 3 : Le cadre d'information

---

L'entité doit revoir régulièrement ses informations sur les risques afin de s'assurer qu'elles sont toujours axées sur les questions importantes au moment présent, en tenant compte de l'évolution de sa stratégie, de son degré de tolérance au risque et des risques qui se sont concrétisés. Lorsque les risques changent de manière significative d'un exercice à l'autre, le rapport de gestion doit expliquer l'élimination ou l'ajout de certaines informations précises sur les risques.



---

# **PARTIE 4**

## **LE RAPPORT DE GESTION ET L'INFORMATION CONTINUE**

---



### 4.1 LE RÔLE DU RAPPORT DE GESTION DANS L'INFORMATION CONTINUE

En tant que pierre angulaire de l'information continue, le rapport de gestion doit intégrer les informations nécessaires aux investisseurs, y compris celles ayant été déjà communiquées dans d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation. La communication d'informations pertinentes pour les investisseurs dans le rapport de gestion assure que l'information est transmise aux investisseurs et fait l'objet d'une surveillance appropriée par le comité de vérification et le conseil d'administration.

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

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

À l'heure actuelle, l'information est transmise aux marchés financiers par un certain nombre de canaux, dont les documents déposés auprès des autorités de réglementation, les communiqués de presse et les sites Web. Les rapports de gestion annuels et intermédiaires permettent de fournir une information continue sur une base cumulative et d'intégrer en un seul document les différentes informations à communiquer.

Les sites Web sont de plus en plus utilisés comme outil de communication de l'information et les investisseurs s'attendent vraisemblablement à trouver une information financière sur le site Web d'une entité. Le rapport de gestion doit donc être affiché dans la section «relations avec les investisseurs» du site Web de l'entité au moment où il est déposé auprès des autorités en valeurs mobilières. Grâce à ce moyen de communication, les entités ont la possibilité d'expérimenter différents formats électroniques et hyperliens pour faciliter la navigation dans le document.

De nombreuses entités annoncent leurs résultats financiers aux marchés financiers au moyen de communiqués de presse avant de publier leur rapport de gestion. En raison de ce délai de publication, les investisseurs risquent de prendre des décisions avant d'avoir eu accès en temps opportun aux informations plus détaillées fournies dans le

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

rapport de gestion. Ce délai est en grande partie attribuable au moment où se tiennent les assemblées générales annuelles des entités. Dans la mesure du possible, le rapport de gestion doit être publié en même temps que les résultats d'une entité, ou le plus tôt possible après la publication des résultats.

### 4.2 LE RAPPORT DE GESTION INTERMÉDIAIRE

Les investisseurs désirent obtenir une information sur la performance de l'entité plus d'une fois par année. Bien que la période couverte par les rapports financiers et l'ampleur de l'information communiquée varient beaucoup dans le monde, la période de déclaration reconnue en Amérique du Nord est le trimestre, et ce fait est reflété dans les règlements sur les valeurs mobilières.

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

L'entité doit se servir de son rapport de gestion intermédiaire pour présenter son analyse des résultats et des flux de trésorerie pour la période intermédiaire considérée et pour la période écoulée depuis le début de l'exercice, et de sa situation financière à la fin de la période. De plus, elle doit mettre à jour, le cas échéant, les informations qu'elle a déjà fournies au sujet de la stratégie, des principaux inducteurs de performance, des capacités, des risques et des perspectives, ainsi que les justifications données à l'appui de ces informations.

Il n'est pas nécessaire de répéter, dans le rapport de gestion intermédiaire, des informations qui ont été fournies dans le rapport de gestion annuel. Sauf dans la mesure où elles ont été mises à jour, il est présumé que les informations contenues dans le rapport de gestion annuel continuent de valoir. On peut se servir du cadre d'information pour déterminer le contenu du rapport de gestion intermédiaire.

Bien que les rapports de gestion annuels et intermédiaires constituent ensemble un moyen d'information continue, l'orientation du rapport intermédiaire diffère de celle du rapport de gestion annuel. Dans son rapport de gestion annuel, l'entité présente une analyse intégrée de sa performance passée en relation avec sa perception de l'avenir. Dans son rapport de gestion intermédiaire, elle présente une analyse des résultats et des flux de trésorerie pour la période intermédiaire considérée et pour la période écoulée depuis le début

## Partie 4 : Le rapport de gestion et l'information continue

---

de l'exercice. Elle fournit également des explications sur sa situation financière à la fin de la période intermédiaire et la compare à celle de la date de clôture de l'exercice précédent. De plus, elle passe en revue les changements importants par rapport aux perspectives présentées dans le rapport de gestion annuel ou dans le rapport de gestion intermédiaire précédent, selon le cas.

Les entités font état des événements importants qui se produisent entre le dépôt de deux rapports de gestion dans des communiqués de presse et des déclarations de changement important. Les informations contenues dans ces documents doivent être présentées dans le rapport de gestion suivant pour assurer la continuité de l'information et intégrer en un seul rapport l'ensemble des informations.

Les autorités de réglementation n'exigent pas l'établissement d'un rapport de gestion distinct (ou d'états financiers intermédiaires distincts) pour le quatrième trimestre. La plupart des entités ne déposent pas un tel document en raison du coût et du temps requis pour sa préparation. Elles publient plutôt un communiqué de presse faisant ressortir les points saillants du trimestre. Comme l'information complète pour le quatrième trimestre n'est disponible qu'au moment de la publication de l'information annuelle, les entités doivent s'efforcer de réduire au minimum le délai qui s'écoule entre l'annonce des résultats du quatrième trimestre et la publication de l'information contenue dans le rapport annuel.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

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

L'analyse des résultats réels doit s'inscrire dans l'horizon temporel de la stratégie à long terme et être liée aux buts, objectifs et cibles communiqués dans le rapport de gestion annuel. Toutefois, si des buts, objectifs ou cibles à court terme ont déjà été communiqués par la direction, la comparaison des résultats réels avec ces cibles doit aussi être communiquée, mais leur importance doit être expliquée dans le contexte de la stratégie à long terme.



---

# **PARTIE 5**

## **LA SURVEILLANCE DE LA FIABILITÉ ET DE L'ACTUALITÉ DE L'INFORMATION**

---



### 5.1 INTRODUCTION

La préoccupation relative à la fiabilité et à l'actualité des informations communiquées par les entreprises concerne autant le rapport de gestion que les autres types de rapports, y compris les états financiers. Les dirigeants et les conseils d'administration doivent s'assurer que des systèmes, contrôles et processus sont en place pour que toute l'information nécessaire à l'établissement du rapport de gestion soit recueillie, résumée et communiquée avec exactitude et célérité.

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

Outre les dispositions législatives ayant trait à la responsabilité civile, des exigences des autorités en valeurs mobilières obligent le chef de la direction et le chef des finances à attester que les états financiers et les autres informations financières contenus dans les documents déposés auprès d'elles donnent une image fidèle et sont exempts d'informations importantes fausses ou trompeuses. De même, dans certaines entités, ces dirigeants sont aussi tenus de fournir une attestation quant à la conception et à l'efficacité des contrôles et procédures de communication de l'information et du contrôle interne exercé sur l'information financière.

### 5.2 LES RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION

#### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**La direction doit faire une déclaration sur sa responsabilité à l'égard de la fiabilité et de l'actualité de l'information communiquée dans le rapport de gestion.**

Il existe un risque que les informations utilisées à l'interne par la direction et le conseil d'administration, ou des informations diffusées à l'externe, soient erronées. Ces deux situations peuvent entraîner

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

des conséquences néfastes pour l'entité et ses actionnaires. Ce risque concerne tant les informations contenues dans le rapport de gestion que les autres informations; les lecteurs du rapport de gestion doivent donc avoir l'assurance que des mesures adéquates en matière de gestion des risques ont été prises.

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

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

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

La direction a la responsabilité de mettre en œuvre des systèmes, contrôles et procédures afin de s'assurer que l'information est recueillie, résumée et portée à son attention sur une base continue, systématique et rapide, pour qu'elle puisse déterminer si cette information doit être communiquée. Ces systèmes, contrôles et procédures sont importants pour assurer que toutes les informations nécessaires sont communiquées en temps utile. Ils permettent aussi à la direction de satisfaire aux exigences réglementaires relatives à l'attestation de ces informations.

Les systèmes, contrôles et procédures s'appliquent aussi bien à l'information prospective qu'à l'information historique. Étant donné que le rapport de gestion vise notamment à faire ressortir les perspectives d'avenir d'une entité, l'information prospective doit refléter les jugements posés par la direction dans l'évaluation de cette information et de ses incidences sur l'avenir. Compte tenu de l'incertitude inhérente à l'appréciation des perspectives d'avenir, il est important que les lecteurs du rapport de gestion sachent que les jugements de la direction s'appuient sur des systèmes, contrôles et procédures efficaces, y compris une analyse rigoureuse de l'information.

Les informations relatives aux systèmes et aux processus internes doivent porter sur leur capacité de fournir des informations financières fiables, y compris sur les limitations de l'étendue de la conception de ces systèmes et processus, ainsi que les changements susceptibles de les affecter. Le rapport de gestion doit présenter les conclusions

## Partie 5 : La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information

---

que tire la direction de ses évaluations périodiques de l'efficacité des systèmes, contrôles et procédures, et préciser les fondements de ces conclusions, l'incidence des faiblesses importantes relevées, le cas échéant, sur l'information financière et les systèmes, contrôles et procédures, ainsi que les mesures prévues ou prises pour traiter les faiblesses importantes relevées dans le cadre des évaluations périodiques effectuées par la direction.

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

Le comité sur la communication de l'information constitue un élément essentiel des systèmes, contrôles et procédures que l'entité met en place pour couvrir tous les aspects de son information financière externe.

### **PRATIQUE RECOMMANDÉE**

**Dans le mandat du comité sur la communication de l'information de l'entité, le rapport de gestion doit être considéré comme faisant partie intégrante des politiques et pratiques de l'entité en matière d'information continue.**

Les entités doivent doter leur comité sur la communication de l'information d'un mandat écrit comportant une description du rôle du rapport de gestion, et précisant que celui-ci est la pierre angulaire de l'information continue du fait qu'il contient des informations clés nécessaires aux investisseurs, que ces informations aient été ou non communiquées dans d'autres documents déposés auprès des autorités de réglementation.

Le comité et la culture sur la communication de l'information d'une entité font partie intégrante de l'efficacité des systèmes, contrôles et procédures de l'entité mis en œuvre par la direction pour assurer l'intégralité, la fiabilité et l'actualité des informations communiquées dans le rapport de gestion.

La composition du comité sur la communication de l'information est fonction de la nature et de la complexité de l'entité et de son information financière. Dans certaines entités de petite taille exerçant une seule activité, ce comité peut être composé du chef des finances et du conseiller juridique, alors que dans des entités plus grandes et plus complexes il peut s'avérer nécessaire de mettre sur pied une équipe multifonctionnelle pilotée par la haute direction, qui comporte des

## Le rapport de gestion

Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir

---

représentants des services des finances, du contentieux, des relations avec les investisseurs, de la vérification interne et des divisions d'exploitation.

Les rapports financiers externes doivent être déposés auprès des autorités en valeurs mobilières peu de temps après la fin de la période. Par conséquent, le calendrier de préparation de l'information financière doit être établi minutieusement de façon à ce que le comité sur la communication de l'information, le comité de vérification et, le cas échéant, le conseil d'administration disposent de suffisamment de temps pour passer en revue le rapport de gestion et se prononcer sur son contenu<sup>8</sup>. Lorsqu'on apporte des modifications au format du rapport de gestion, il importe de chercher à obtenir l'appui du comité sur la communication de l'information et du comité de vérification tôt dans le processus.

### 5.3 LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

#### PRATIQUE RECOMMANDÉE

Les entités doivent faire une déclaration sur le rôle de surveillance du comité de vérification à l'égard de l'examen du rapport de gestion et sur le rôle du conseil d'administration à l'égard de son approbation.

La réglementation sur les valeurs mobilières exige que le conseil d'administration approuve le rapport de gestion annuel. L'approbation du rapport de gestion intermédiaire peut être déléguée au comité de vérification. Cette activité est un élément important du processus de diligence raisonnable qui vise à garantir que le rapport de gestion ne contient pas d'information fausse ou trompeuse.

La direction a naturellement un parti pris que le comité de vérification et le conseil doivent garder à l'esprit. Toutefois, s'il est vrai que le rapport de gestion doit présenter l'information du point de vue de la direction, il doit néanmoins présenter une analyse objective qui reflète adéquatement les événements se rapportant à l'entité. Le comité de vérification et le conseil doivent par conséquent déterminer

<sup>8</sup> Voir les lignes directrices publiées par l'ICCA dans le document *Améliorer son rapport de gestion — Guide à l'intention des petits émetteurs*.

## Partie 5 : La surveillance de la fiabilité et de l'actualité de l'information

---

si le rapport de gestion est conforme à l'information qu'ils ont reçue de la direction. Ils doivent en outre porter une attention particulière à toute information qui a été omise dans le rapport de gestion pour des raisons de confidentialité.


Le rôle de surveillance assumé par le comité de vérification et le conseil d'administration en ce qui concerne les rapports de gestion annuels et intermédiaires doit être communiqué. Le comité de vérification et le conseil d'administration doivent déterminer si, lors de la préparation du rapport de gestion, la direction a appliqué les principes généraux de l'information énoncés dans la partie 2 du présent document et si elle a communiqué toutes les informations significatives aux marchés financiers. De plus, pour pouvoir s'acquitter de leurs responsabilités, ils doivent s'assurer que la direction a mis en œuvre les systèmes, contrôles et procédures nécessaires pour garantir la fiabilité et l'actualité des informations fournies dans le rapport de gestion<sup>9</sup>.

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

---

<sup>9</sup> Le comité de vérification et le conseil d'administration pourront juger utile de consulter les lignes directrices publiées par l'ICCA dans le document intitulé *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion*.





**L'Institut Canadien  
des Comptables Agréés**  
277, rue Wellington Ouest  
Toronto (Ontario) M5V 3H2  
[www.icca.ca](http://www.icca.ca)

---