

Évaluer et améliorer
son rapport de gestion

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE BASE

**Évaluer et améliorer
son rapport de gestion**

RAPPORT DE GESTION

RAPPORT DE BASE

INTRODUCTION

Le Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP) est chargé de fournir à l'ICCA le leadership nécessaire pour améliorer et promouvoir la mesure et la communication de la performance organisationnelle (autrement que dans les états financiers).

Dans le cadre de son mandat, le CCIP a consacré une bonne partie de ses efforts à fournir des lignes directrices sur le rapport de gestion. À la fois complément et supplément des états financiers, le rapport de gestion est un élément fondamental du dispositif d'information financière. Les lignes directrices du CCIP sur le rapport de gestion ont de l'influence sur l'élaboration des rapports de gestion des sociétés canadiennes. Elles comprennent les documents suivants : 1) *Le rapport de gestion – Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*, 2) *Outil d'autoévaluation du rapport de gestion* et 3) *Améliorer son rapport de gestion – Guide à l'intention des petits émetteurs*.

La présente publication sert de supplément aux lignes directrices mentionnées ci-dessus. Elle fait la synthèse des résultats d'un questionnaire d'autoévaluation à l'intention des préparateurs portant sur les meilleures pratiques en matière de rapport de gestion (rapports annuels 2007) et soumis à un échantillon de 30 sociétés du TSX dont les capitalisations boursières sont comprises entre 200 millions et plus de 40 milliards de dollars. Les sociétés de l'échantillon représentent un large éventail de secteurs, notamment les mines, le transport, la fabrication, les finances, les télécommunications, la vente au détail et l'immobilier. La publication présente des exemples réels de meilleures pratiques en matière d'information financière adoptées par les sociétés étudiées, ainsi que les aspects concernant lesquels des améliorations s'imposent le plus.

C'est la première publication qui utilise le questionnaire d'autoévaluation à l'intention des préparateurs. Le CCIP prévoit effectuer d'autres examens périodiques des rapports de gestion et comparera les résultats obtenus à ceux du présent rapport de base.

Octobre 2008

CRITÈRES ET PROCESSUS

L'étude a été réalisée à l'aide d'un questionnaire d'autoévaluation détaillé à l'intention des préparateurs portant sur les meilleures pratiques en matière de rapport de gestion. Ce questionnaire indique en détail ce qu'une société doit faire pour produire un rapport de qualité. Il découle des lignes directrices du CCIP susmentionnées et des exigences des autorités de réglementation des valeurs mobilières et il devrait donner aux préparateurs les moyens d'évaluer et de déterminer les éléments de leur rapport de gestion qui doivent être améliorés. Vous trouverez le questionnaire ainsi que les lignes directrices du CCIP au Centre de ressources sur l'information sur la performance de l'ICCA, à l'adresse suivante : <http://www.icca.ca/ccip>.

Le questionnaire est étroitement lié au document de l'ICCA intitulé *Le rapport de gestion – Lignes directrices concernant la rédaction et les informations à fournir*. Il inclut des thèmes complémentaires qui sont importants et pertinents dans le monde en constante évolution d'aujourd'hui, notamment les dirigeants et les personnes clés de la société, les enjeux actuels et potentiels liés à l'environnement et au changement climatique auxquels est confrontée la société, et l'effet des changements dans les immobilisations sur la capacité de production. Dans ses lignes directrices destinées aux petits émetteurs, le CCIP a examiné le besoin de présenter des informations sur les dirigeants et il élabore actuellement des lignes directrices concernant les autres thèmes dans le cadre de son processus continu de mise à jour et d'amélioration des lignes directrices concernant le rapport de gestion.

Le questionnaire d'autoévaluation comprend deux parties :

PARTIE 1 – Évaluation générale sur la base des six principes généraux de l'information énoncés dans les lignes directrices du CCIP sur le rapport de gestion

PARTIE 2 – Évaluation qualitative des éléments du rapport de gestion

<p>Partie 1 Les six principes généraux de l'information</p>	<p><i>Cette section permet une évaluation générale de l'application des six principes directeurs généraux d'un rapport de gestion.</i></p>
<p>Partie 2 Évaluation qualitative des éléments du rapport de gestion</p>	<p><i>L'évaluation permet de déterminer si l'élément est inclus dans le rapport et d'apprécier la qualité de l'analyse de l'élément.</i></p>
<p>A. Points saillants – Introduction</p>	<p>Le rapport de gestion présente-t-il un sommaire de la société et de son secteur d'activité? Indique-t-il ses principaux secteurs d'exploitation et principaux actifs? Indique-t-il en quoi la société est unique? Souligne-t-il les points saillants et les résultats de l'exercice?</p>

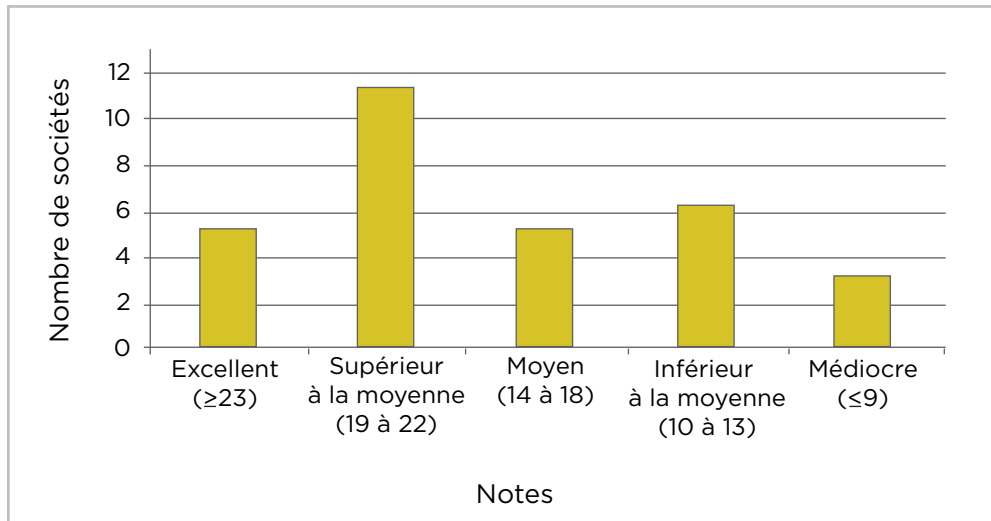
B. Stratégie	Le rapport de gestion présente-t-il clairement la stratégie de la société et/ou de ses secteurs, y compris une analyse des raisons de fond et du contexte pris en considération dans le cadre de l'élaboration de la stratégie?
C. Principaux inducteurs de performance	Le rapport de gestion décrit-il clairement les principaux inducteurs de performance de la société ou de ses secteurs, y compris l'importance des inducteurs par rapport à la stratégie et les mesures de la performance de la société utilisées à l'égard des inducteurs?
D. Capacité de produire des résultats	Le rapport de gestion traite-t-il des dirigeants et personnes clés de la société?
	Le rapport de gestion traite-t-il de la stratégie de financement et de la situation de trésorerie de la société, y compris des besoins de financement et des sources de remboursement?
	Le rapport de gestion traite-t-il clairement de la capacité de production de la société — de sa situation financière (c.-à-d., les immobilisations corporelles et incorporelles, les acquisitions et les sorties, les instruments financiers et autres instruments), et fait-il clairement état des changements dans les immobilisations, du plan de dépenses en immobilisations, de la performance par rapport au plan, et des dépenses en immobilisations futures?
E. Informations comptables	Le rapport de gestion recense-t-il et analyse-t-il les modifications des méthodes comptables, les principales méthodes comptables et les estimations comptables importantes?
F. Résultats	Le rapport de gestion traite-t-il des résultats historiques et de la performance future prévue de la société et/ou de ses secteurs, en fournissant de l'information supplémentaire par rapport aux états financiers? Analyse-t-il alors les résultats par rapport aux buts, objectifs et cibles? Si des mesures hors PCGR sont utilisées, des explications et des rapprochements appropriés sont-ils fournis?
G. Risques	Le rapport de gestion présente-t-il clairement les principaux risques auxquels est exposée la société et la façon dont elle évalue, gère et/ou atténue ces risques?
H. Enjeux liés à l'environnement et au changement climatique	Le rapport de gestion traite-t-il clairement des enjeux actuels et potentiels liés à l'environnement et au changement climatique auxquels est confrontée la société?
I. Questions réglementaires	Le rapport de gestion est-il conforme aux exigences réglementaires?

La conformité de chaque société aux différents éléments du questionnaire d'auto-évaluation a été évaluée en tenant compte de l'application des six principes et du contenu particulier de l'élément en question et a été notée de 0 à 3 (0 = non traité, 1 = satisfaisant, 2 = approprié et 3 = excellent). La note «satisfaisant» signifie que l'élément a été traité en termes généraux. La note «approprié» signifie que l'élément a été traité et que des informations qualitatives et/ou quantitatives supplémentaires ont été fournies. La note «excellent» signifie que l'élément a été traité aussi bien que pour une note «approprié», mais qu'en plus, le rapport contient d'autres informations, comme les incidences sur la société.

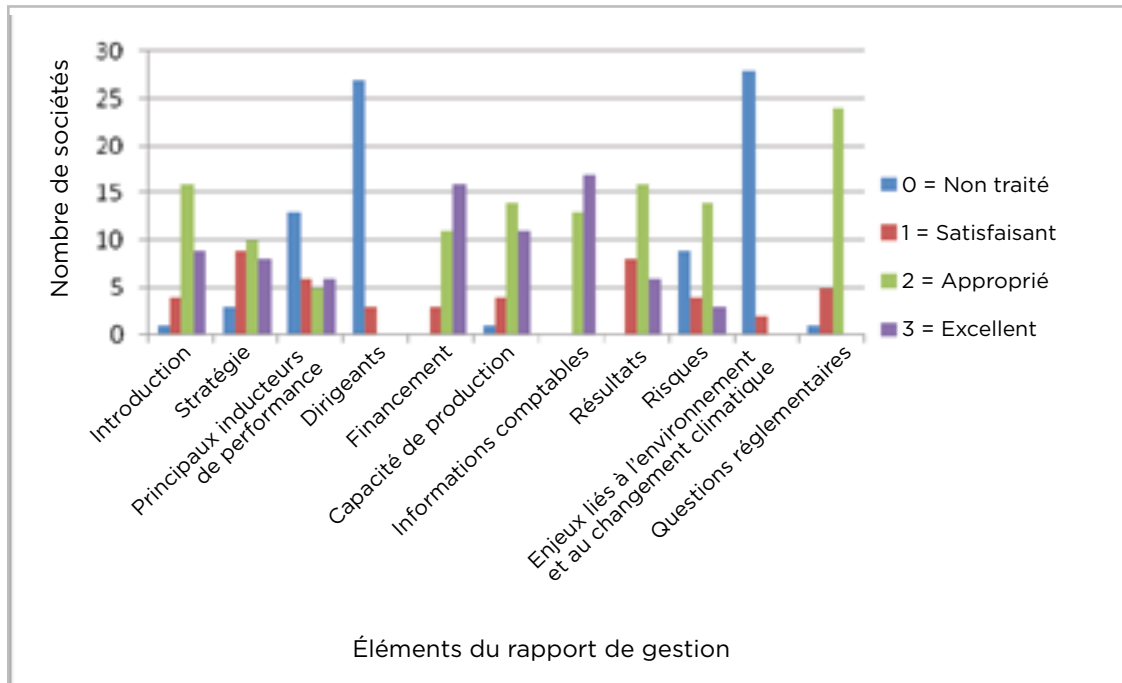
Au total, une société pouvait recevoir une note maximale de 33 puisque 11 éléments ont été analysés. Dans l'ensemble, les 30 sociétés ont obtenu des notes comprises entre 7 et 25. Une note totale de 23 ou plus correspondait à un résultat «excellent», une note entre 19 et 22, à un résultat «supérieur à la moyenne», une note comprise entre 14 et 18, à un résultat «moyen», une note entre 10 et 13, à un résultat «inférieur à la moyenne», et une note de 9 ou moins, à un résultat «médiocre».

SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Notes globales obtenues par les sociétés évaluées



Résultats par élément



THÈMES ET RÉSULTATS

L'analyse plus approfondie de chaque élément du questionnaire fait ressortir les thèmes et résultats suivants.

POINTS SAILLANTS — INTRODUCTION

Un **sommaire ou une introduction** est utile au lecteur. Ce texte devrait : 1) donner un aperçu de la société, de son secteur d'activité et de ce qui lui confère un caractère unique ou distinct, 2) décrire ses secteurs et ses actifs clés et 3) fournir un résumé des résultats et des événements importants de l'exercice. Les sociétés n'ont pas toutes rédigé un sommaire et aucune n'a excellé pour l'ensemble des éléments d'une introduction efficace même si, globalement, cette section a été assez bien traitée. Nous recommandons aux préparateurs de mettre l'accent sur la qualité et le caractère informatif de l'introduction puisqu'elle précise le contexte de ce qui va suivre dans le rapport de gestion.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Inclure une introduction ciblée qui précise le contexte du rapport de gestion
- Inclure les points saillants de l'année
- Décrire la société et son secteur d'activité

PISTES DE RÉFLEXION

- Considérer l'introduction comme un sommaire du rapport de gestion

UN EXEMPLE À SUIVRE

L'introduction du rapport de gestion de la société Les Vêtements de Sport Gildan Inc. est excellente.

- Elle fournit au lecteur un sommaire de la société et de son secteur d'activité.
- Elle présente les caractéristiques particulières de la société et les grandes lignes de sa stratégie.
- Elle décrit le caractère distinctif de ses produits et donne un profil de ses clients.
- Elle souligne les raisons de son succès ainsi que les facteurs concurrentiels.

Voici un extrait du profil des activités présenté dans le rapport annuel 2007 de Gildan :

Profil des activités

Gildan est une société à intégration verticale du secteur de la commercialisation et de la confection de vêtements de sport, de sous-vêtements et de chaussettes. La Société exerce ses activités dans un seul secteur d'activité, soit celui des vêtements de base fréquemment remplacés, vendus en grands volumes et non influencés par les modes. Elle est le principal fournisseur aux États-Unis et au Canada de vêtements de sport destinés au marché de la distribution en gros de vêtements imprimés et un important fournisseur pour ce même marché en Europe. En 2006, dans le cadre de sa stratégie de croissance visant à commercialiser ses produits sur le marché de masse des entreprises de détail en Amérique du Nord, elle a élargi sa gamme de produits pour y inclure les chaussettes et les sous-vêtements. La Société est à présent l'un des plus grands fournisseurs de chaussettes sur le marché de masse du détail aux États-Unis.

Vous trouverez la suite de la section «Profil des activités» aux pages 22 et 23 du rapport annuel 2007 de la société Les Vêtements de Sport Gildan Inc.

STRATÉGIE

L'élément **Stratégie** est un aspect qui nécessite des améliorations. S'il ne connaît pas la stratégie d'une société, l'investisseur aura du mal à comprendre son processus décisionnel et ses actions. Et pourtant, de nombreuses sociétés n'ont pas présenté leur stratégie. Dans certains cas, le lecteur a dû aller chercher lui-même l'information ou bien déduire la stratégie d'autres parties du rapport de gestion. Parmi les sociétés qui ont été explicites sur leur stratégie, nous avons relevé plusieurs approches convaincantes. Certaines sociétés ont choisi de présenter leur stratégie d'ensemble en faisant référence à leurs secteurs d'activité alors que d'autres ont décrit leur stratégie au niveau des secteurs d'activité en mettant moins l'accent sur la société dans son ensemble. Les sociétés les plus efficaces ont été celles qui ont établi des liens entre leur stratégie et tous les aspects du rapport de gestion, en montrant la correspondance entre, d'une part, les résultats financiers, les activités et les événements tout au long de l'exercice et d'autre part, la stratégie de l'entreprise. Dans l'ensemble, les rapports de gestion des sociétés qui ont présenté en détail leur stratégie ont été les plus solides et les plus informatifs.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Inclure les perspectives de la direction
- Lier la stratégie au reste du rapport de gestion
- Le rapport de gestion devrait expliquer les raisons de fond de la stratégie
- Accroître la place accordée à l'avenir dans l'aspect stratégie

PISTES DE RÉFLEXION

- Inclure une analyse des concurrents

UN EXEMPLE À SUIVRE

Le rapport de gestion de la Banque de Montréal contient une excellente section sur la stratégie.

- Elle énonce explicitement la vision de BMO : devenir la société de services financiers la plus performante à l'échelle de l'Amérique du Nord.
- Elle présente une analyse détaillée de la vision et de la stratégie de BMO dans son ensemble ainsi que de chacun de ses secteurs de base.
- Elle énumère les priorités stratégiques et fait état des progrès réalisés par rapport à ces priorités.
- Elle explique les raisons de fond de la stratégie et des priorités stratégiques en établissant un lien avec la vision de la société (en amont) et ce qui se passe ou devrait se passer dans son secteur d'activité.

Voici un extrait de la section sur la stratégie du rapport annuel 2007 de BMO :

Vision

Devenir la société de services financiers la plus performante à l'échelle de l'Amérique du Nord.

Notre stratégie globale dans son contexte

Nous évoluons dans un environnement dynamique qui nous oblige à nous adapter rapidement aux demandes de nos clients et aux changements qui surviennent sur les marchés locaux, nationaux et mondiaux. Le client constitue le point d'ancrage de nos plans stratégiques pour atteindre une croissance rentable et réaliser notre vision. Nos priorités spécifiques en ce qui a trait à notre *croissance*, nos *clients* et à l'*accélération de notre cadence* sont décrites ci-dessous.

Priorités stratégiques et progrès réalisés en 2007

Bâtir au Canada une société de services bancaires aux particuliers de calibre supérieur afin de nous assurer de répondre à tous les besoins financiers de nos clients

- PE Canada a réalisé un revenu net record de 1 250 millions de dollars, une hausse de 9,4 %, grâce à sa stratégie de vente axée sur la succursale, aux améliorations apportées aux systèmes et aux processus, ainsi qu'à des offres de produits percutantes.
- Au sein de PE Canada, nous avons remanié les grilles de performance de sorte qu'elles relient les résultats individuels à ceux de la succursale, en mettant l'accent sur la fidélisation de la clientèle mesurée par le taux de recommandation net. De plus, nous avons réaffecté des ressources vers les postes en contact direct avec la clientèle.

Vous trouverez d'autres priorités spécifiques à la page 27 du rapport annuel 2007 de BMO.

PRINCIPAUX INDUCTEURS DE PERFORMANCE

Environ la moitié des rapports de gestion des sociétés sélectionnées ne contenaient pas d'analyse des **principaux inducteurs de performance**. Parmi les sociétés qui ont effectué une telle analyse, certaines n'ont pas identifié clairement les inducteurs de performance. Le lecteur a dû parfois se débrouiller pour les trouver et, souvent, a dû déterminer par lui-même les mesures utilisées pour les évaluer. Le niveau d'analyse des mesures de la performance a varié. Ces mesures étaient tantôt analysées à la fois au niveau de la société et au niveau des secteurs de base, tantôt simplement à l'un ou à l'autre niveau. Les sociétés qui ont enregistré les meilleures notes pour cet élément sont celles qui ont examiné et évalué leur performance par rapport aux inducteurs et à la stratégie globale au moyen de mesures de performance explicitement décrites. Cet aspect du rapport de gestion doit être amélioré. L'analyse des principaux inducteurs de performance, de la façon dont ils sont mesurés et de leur incidence sur la performance de la société fournissent des informations essentielles aux lecteurs du rapport de gestion. Seulement six des 30 sociétés étudiées offraient une analyse de qualité de leurs inducteurs de performance. On a constaté par ailleurs que les entreprises qui présentaient un exercice défavorable étaient moins disposées à analyser leurs inducteurs de performance.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Expliquer l'objectif des principaux inducteurs de performance
- Expliquer comment et pourquoi les mesures de la performance sont sélectionnées
- Lier les principaux inducteurs de performance à la stratégie et aux résultats

UN EXEMPLE À SUIVRE

PotashCorp fournit des informations utiles concernant la sélection et la mesure de ses principaux inducteurs de performance. Cette entreprise :

- établit un lien entre ses principaux objectifs et ses principaux inducteurs et indicateurs de performance;
- explique comment les inducteurs et les indicateurs de performance sont sélectionnés;
- fait intervenir les employés dans la sélection des inducteurs et des indicateurs de performance appropriés;
- explique comment elle suit ses inducteurs de réussite.

Nous présentons ci-après un extrait de la section du rapport annuel 2007 de PotashCorp sur les principaux inducteurs de performance (en anglais uniquement).

Extrait de la section du rapport annuel 2007 de PotashCorp sur les principaux inducteurs de performance

KEY PERFORMANCE DRIVERS

Each year we set corporate-level targets — key performance indicators (KPIs) — to advance our goals and drive desired results, always striving to maximize shareholder value. Throughout the organization and in the spirit of growth and continuing improvement, these indicators of performance are regularly measured and monitored, with timely feedback provided about progress toward achieving our goals. The following outlines our key corporate goals, targets and results.

ACHIEVED
 PARTIALLY ACHIEVED
 DID NOT ACHIEVE

PEOPLE

Encourage and Reward Performance

- To have motivated and productive employees committed to our long-term goals.

Prevent Harm to People

2007 Targets

Fill at least 75 percent of senior staff openings with internal candidates.

Improve employee engagement, as measured by surveys, by 10 percent from 2006.

Reduce recordable injury rate by 15 percent from 2006.

Reduce lost-time injury rate by 40 percent from 2006.

2007 Results

85 percent of senior staff openings were filled with internal candidates.

Employee engagement improved by 3 percent.

Recordable injury rate increased by 9 percent.

Lost-time injury rate was reduced by 48 percent.

2008 Targets

1. Achieve an average employee engagement score that is in the top quartile as determined by the annual employee engagement survey.
2. Fill at least 75 percent of senior staff openings with internal candidates.
3. Continue safety initiatives to reduce severity and lost-time injury rates to zero. Reduce recordable injury rates by 15 percent from 2007 level. Reduce lost-time injury rates by 20 percent from 2007 level.

Vous trouverez plus d'information sur les principaux objectifs de la société, ses principaux inducteurs et indicateurs de performance aux pages 25 à 27 du rapport annuel 2007 de PotashCorp (en anglais uniquement).

CAPACITÉ DE PRODUIRE DES RÉSULTATS

L'analyse de la section portant sur la **capacité de produire des résultats** a été scindée en trois : i) Dirigeants — personnes clés; ii) Financement (y compris la situation de trésorerie) et iii) Capacité de production — situation financière. Chacun de ces éléments a été étudié séparément. Cette section est en général assez bien traitée, mais quelques points pourraient être améliorés.

- La **direction** des sociétés n'a tout simplement pas été présentée dans les rapports de gestion évalués. Deux sociétés ont mentionné l'importance des personnes clés pour la stratégie et la réussite de la société, mais sans développer ni expliquer ce point en profondeur. Étant donné l'importance de la « matière grise » pour une organisation, plus d'efforts devraient être consacrés à la présentation des dirigeants, à la formation et à la planification de la relève.
- Le **financement** a bien été analysé, même s'il a souvent été difficile de trouver des stratégies financières explicites, ces stratégies ayant généralement été disséminées un peu partout dans le rapport de gestion. Les sociétés qui ont obtenu des notes supérieures pour cet élément sont celles qui ont présenté clairement leur stratégie financière à l'aide de cibles et comparé leurs résultats à leur plan en matière de financement. En outre, elles ont fourni des cibles prospectives. Celles qui ont eu des notes plus élevées ont établi un lien entre les plans de financement et leur stratégie. Toutes les sociétés, sauf trois, ont obtenu une note de 2 (approprié) ou plus. La simplicité de l'information et les exigences réglementaires sont les explications les plus vraisemblables à la bonne information fournie sur cet aspect du rapport de gestion. Quoique le problème ne se soit généralement pas posé dans le cas des sociétés étudiées, il y a lieu de noter que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario signalait, dans le *2008 Corporate Finance Branch Report*, que l'analyse inadéquate de la situation de trésorerie et des sources de financement constituait une déficience fréquemment relevée¹.
- La **capacité de production** renvoie aux dépenses en immobilisations et est exprimée en termes de capacité de l'entité de transformer des intrants en extrants (biens et services). Il s'agit d'un aspect à l'égard duquel des améliorations sont nécessaires et concernant lequel le CCIP élabore actuellement des lignes directrices. L'information sur la capacité de production a varié selon qu'elle était présentée pour la société dans son ensemble ou par secteur. La plupart du temps, les sociétés ont analysé tous les aspects de cet élément, mais souvent de façon minimale et sans lier les dépenses en immobilisations à l'évolution de leur capacité de production. Les sociétés les mieux notées pour la qualité de l'analyse sont celles qui ont inclus des plans de dépenses en immobilisations détaillés, analysé leurs résultats par rapport à leurs plans et fourni des plans ou des cibles pour le prochain exercice. En outre, la description des liens entre les plans et la stratégie de la société et/ou des secteurs de base s'est révélée utile. La principale faiblesse concernait la présentation des plans futurs. Très peu de sociétés ont indiqué leurs besoins en matière d'immobilisations et leurs plans pour l'avenir.

¹ Voir aussi le numéro d'octobre 2008 de *Info CCIP*, intitulé « Informations à fournir dans le rapport de gestion en période de volatilité et d'incertitude ».

ASPECTS À AMÉLIORER

- Inclure une analyse informative sur les dirigeants
- Inclure une stratégie de financement et comparer les résultats au plan
- Donner une place plus grande à l'analyse des informations prospectives

PISTES DE RÉFLEXION

- Inclure une analyse plus explicite de la capacité de production
- Analyser les dépenses en immobilisations de maintien par rapport aux dépenses en immobilisations de croissance

UN EXEMPLE À SUIVRE

Canadian Tire analyse en détail sa capacité de produire des résultats. Son rapport de gestion :

- présente la stratégie de financement, y compris les références, les résultats et les cibles;
- fournit des renseignements détaillés sur l'objectif et les sources du financement;
- explique le but des dépenses en immobilisations et établit un lien avec la stratégie de la société;
- inclut des informations prospectives, notamment un plan en matière de dépenses en immobilisations pour l'exercice suivant, à la fois pour la société dans son ensemble et pour les secteurs de base.

Un extrait de la section du rapport annuel 2007 de Canadian Tire qui porte sur la capacité de produire des résultats est présenté ci-après.

Extrait de la section du rapport annuel 2007 de Canadian Tire qui porte sur la capacité de produire des résultats :

6.1 Structure du capital

L'amélioration de notre souplesse financière est l'un de nos objectifs financiers à long terme et l'un des impératifs énoncés dans notre plan stratégique 2008-2012.

Nous passons régulièrement en revue notre structure du capital et notre plan de financement pour nous assurer que nous disposons d'options de financement suffisantes qui nous donneront la souplesse financière nécessaire à la mise en œuvre de nos initiatives de croissance et à l'atteinte des objectifs de notre plan stratégique 2008-2012.

À la fin de l'exercice 2007, notre situation financière se présentait comme suit :

- une dette à long terme correspondant à environ 31 pour cent de la structure du capital;
- des marges de crédit consenties s'élevant à 1,2 milliard de dollars;
- des biens immobiliers non grevés ayant une valeur comptable de plus de 2 milliards de dollars.

6.3.2 Programme de dépenses en immobilisations de 2007

En 2007, les dépenses en immobilisations de Canadian Tire ont totalisé 593 millions de dollars (comme il est inscrit dans les états consolidés des flux de trésorerie; se reporter à la note 12), soit 6,3 pour cent de plus que les 557 millions engagés en 2006. Ces dépenses en immobilisations de 2007 comprennent ce qui suit :

- 363 millions de dollars affectés aux projets immobiliers, dont 304 millions pour le lancement des magasins Concept 20/20 du Groupe détail;
- 113 millions de dollars affectés au centre de distribution de l'est du Canada;
- 54 millions de dollars destinés aux technologies de l'information;
- 63 millions de dollars affectés à d'autres fins.

Dans l'ensemble, en 2007, les dépenses en immobilisations qui ont été affectées aux projets immobiliers ont augmenté considérablement, sur 12 mois. Cette augmentation est imputable à l'accélération du déploiement des magasins Concept 20/20, à la construction d'un centre de distribution de l'est du Canada et à d'autres capitaux qui ont été injectés pour le développement de certains magasins plus vastes en milieu urbain.

6.3.3 Programme de dépenses en immobilisations de 2008

Le programme de dépenses en immobilisations de 2008 vise des dépenses en immobilisations nettes de l'ordre de 430 millions de dollars à 455 millions (avec l'incidence du produit de 145 millions que nous prévoyons réaliser lors de la cession-bail de 3 magasins du Groupe détail en milieu urbain au cours de l'exercice). Le programme de dépenses en immobilisations de 2008 comprend ce qui suit, pour un total de 588 millions de dollars :

- 416 millions de dollars affectés aux projets immobiliers, dont 200 millions pour le lancement des magasins Concept 20/20 du Groupe détail;
- 71 millions de dollars affectés au centre de distribution de l'est du Canada;
- 78 millions de dollars destinés aux technologies de l'information;
- 23 millions de dollars affectés à d'autres fins.

Vous trouverez plus d'information sur la capacité de produire des résultats aux pages 38 à 45 du rapport annuel 2007 de Canadian Tire.

INFORMATIONS COMPTABLES

L'élément **Informations comptables** a reçu la note la plus élevée dans l'ensemble, aucune société n'ayant obtenu moins de 2. Ce résultat semble lui aussi être attribuable au caractère simple de l'information présentée, aux exigences réglementaires et aux liens étroits avec les états financiers. Dans bien des cas, les sociétés n'ont pas analysé les principales méthodes comptables et ont plutôt renvoyé le lecteur aux notes complémentaires. Cependant, la plupart des sociétés ont fourni une analyse détaillée des principales estimations. Les résultats ont varié en ce qui concerne l'analyse des modifications des méthodes comptables, l'élément le plus faible dans cette catégorie. Les sociétés qui ont eu d'excellentes notes ont fourni plus d'information sur la façon dont les états financiers ont été ou seront touchés par les modifications. On peut se demander toutefois si l'analyse actuelle des méthodes comptables fournit toujours des renseignements supplémentaires utiles au lecteur au-delà des états financiers.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Fournir une analyse plus détaillée de l'incidence des principales méthodes comptables sur les états financiers
- Présenter une analyse de sensibilité sur les principales estimations comptables et les modifications de méthodes comptables

PISTES DE RÉFLEXION

- Axer l'analyse relative aux méthodes et aux estimations comptables sur l'information complémentaire aux états financiers

UN EXEMPLE À SUIVRE

Catalyst Paper fournit un bon exemple d'informations comptables de grande qualité.

- Elle traite en détail des principales méthodes et estimations comptables et renvoie le lecteur aux notes complémentaires.
- Elle présente une analyse supplémentaire sur l'incidence que des estimations erronées pourraient avoir.
- Elle traite de façon efficace des opérations entre apparentés.
- Elle montre comment les modifications de méthodes comptables se répercuteront sur les états financiers dans l'avenir.

Un extrait de la section sur les informations comptables du rapport annuel 2007 de Catalyst Paper est présenté ci-après.

Extrait de la section sur les informations comptables du rapport annuel 2007 de Catalyst Paper :

10 Principales conventions et estimations comptables

Les conventions comptables suivantes sont celles qui exigent de la direction les jugements les plus difficiles, les plus subjectifs et les plus complexes, et qui soulèvent un degré appréciable d'incertitude relative à la mesure des éléments concernés.

Obligations environnementales et juridiques

Les obligations environnementales et juridiques sont comptabilisées sans actualisation lorsqu'il est jugé probable qu'une obligation a été contractée et que le montant peut en être estimé de manière raisonnable. Pour établir les obligations liées à des questions environnementales, il faut évaluer les règlements en matière d'environnement applicables et estimer les mesures correctives et leurs coûts. L'établissement de provisions pour les obligations découlant d'actions en justice et de réclamations commande l'exercice de jugements sur l'issue de ces questions et l'importance des pertes qui doivent reposer sur divers facteurs, tels les précédents et les recommandations de conseillers juridiques.

Au 31 décembre 2007, la société avait constitué une provision d'environ 13 millions de dollars au titre des obligations environnementales, des mesures correctives et autres. La société prévoit que les dépenses en immobilisations qui seront engagées en rapport avec des questions environnementales connues, y compris celles relevant de la conformité et de l'évaluation, du point de vue environnemental, de l'état de ses biens et des mesures correctives à y apporter, totaliseront environ 1 million de dollars en 2008.

Impôts sur le bénéfice

Les sommes inscrites au titre des actifs et passifs d'impôts futurs reposent sur divers jugements, hypothèses et estimations. Les actifs et passifs d'impôts futurs sont mesurés au moyen des taux d'imposition en vigueur ou pratiquement en vigueur s'appliquant aux exercices au cours desquels ces actifs et passifs devraient être recouverts ou réglés. Pour ces exercices, il est nécessaire de faire une projection du bénéfice imposable et d'estimer le montant final de recouvrement ou de règlement des écarts temporaires. La projection du bénéfice imposable futur est fondée sur les meilleures estimations de la direction et le montant ainsi établi pourrait différer du montant réel.

Les actifs d'impôts futurs de la société sont composés principalement d'écarts temporaires associés aux avantages sociaux futurs et aux reports de pertes en avant. Les passifs d'impôts futurs sont essentiellement constitués d'écarts temporaires inhérents aux immobilisations corporelles. L'estimation de la période de règlement de ces écarts temporaires fait appel au jugement. Leur résorption devrait se faire aux taux futurs pratiquement en vigueur, lesquels pourraient changer par suite de modifications des lois fiscales. Par conséquent, toute variation du moment de résorption ou du taux d'imposition pourrait influencer fortement sur la charge d'impôts futurs inscrite à l'état consolidé des résultats. Une modification de un point de pourcentage du taux d'imposition effectif de la société aurait pour effet de modifier la charge d'impôts d'environ 5,8 millions de dollars.

En outre, la société inscrit des provisions pour les impôts fédéraux, provinciaux et étrangers en s'appuyant sur la législation fiscale de chacun des pays où elle exerce ses activités, sur ce qu'elle considère comme une répartition appropriée du bénéfice et des déductions à ces pays. La législation fiscale canadienne, américaine et internationale est sujette à interprétation et les positions de la société pourraient être contestées par les autorités fiscales. Si tel était le cas, le dénouement de ces contestations pourrait se solder par des règlements différents des montants estimés par la société.

Vous trouverez aux pages 53 à 63 du rapport annuel 2007 de Catalyst Paper plus d'information sur les informations comptables, notamment les mesures non conformes aux PCGR, les principales conventions et estimations comptables, les modifications des conventions comptables et l'incidence des prises de position en comptabilité touchant les périodes futures.

RÉSULTATS

La note accordée à l'élément **Résultats** a varié considérablement d'une société à l'autre. Les sociétés qui ont excellé pour cet élément ont comparé explicitement les résultats aux objectifs et à la stratégie et fourni une information prospective détaillée, ajoutant ainsi à l'information contenue dans les états financiers. Bon nombre de sociétés, cependant, n'ont fait que reprendre ce qui pouvait être inféré des états financiers et en ne donnant que très peu d'explications, voire aucune, sur les résultats ou les perspectives futures. À l'instar d'autres éléments, par exemple le financement et la capacité de produire des résultats, l'information prospective constitue l'aspect le plus faible de cet élément, les cibles ou les tendances n'étant abordées que très sommairement. Il a été observé également que les sociétés qui ont déclaré de bons résultats pour un exercice ont donné plus de détails. Certaines ont axé la discussion sur les résultats de leur secteur de base tandis que d'autres ont examiné l'ensemble de l'entreprise, selon la structure de leur rapport de gestion. Les deux méthodes ont été jugées efficaces.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Présenter la perspective de la direction sur les résultats, au-delà de l'information contenue dans les états financiers
- Effectuer une analyse davantage axée sur l'avenir
- Améliorer la comparaison des résultats par rapport aux cibles
- Décrire la nature et l'objet des mesures hors PCGR

PISTES DE RÉFLEXION

- Mettre davantage l'accent sur l'analyse de l'information non communiquée dans les états financiers
- Décomposer davantage les chiffres des états financiers pour donner un tableau plus complet aux lecteurs

UN EXEMPLE À SUIVRE

L'analyse par Telus de ses résultats est supérieure à celle de la plupart des autres sociétés.

- Elle donne des renseignements détaillés sur les résultats de l'exercice considéré qu'on ne trouve pas dans les états financiers.
- Elle traite en profondeur des cibles et les compare aux résultats.
- Elle présente les cibles futures, et met à jour les cibles et explique les modifications qui ont été apportées.
- Elle donne des explications claires sur la nature et l'objet des mesures hors PCGR.

Un extrait des sections «Résultats d'exploitation» et «Perspectives générales» du rapport annuel 2007 de Telus est présenté ci-après.

Extrait des sections «Résultats d'exploitation» et «Perspectives générales» du rapport annuel 2007 de Telus :

Coûts de financement

Les intérêts débiteurs ont diminué de 46,1 millions de dollars en 2007, par rapport à 2006. Cette diminution est principalement attribuable aux activités de financement au premier semestre de 2007 (se reporter à la rubrique 7.3, «Sorties liées aux activités de financement»), qui ont donné lieu à une baisse du taux d'intérêt effectif pour l'exercice complet 2007, ainsi qu'à la diminution du solde moyen de la dette au second semestre de 2007, comparativement aux périodes correspondantes de 2006. La baisse du taux d'intérêt effectif a été neutralisée en partie par l'augmentation du solde moyen de la dette en 2007, car les titres de créance ont été émis en mars 2007, et les effets de commerce, en mai, avant le remboursement, le 1^{er} juin, de billets d'un montant de 1 483,3 millions de dollars (1 166,5 millions de dollars US) arrivés à échéance. La dette nette de la société à la clôture de l'exercice (telle qu'elle est calculée à la rubrique 11.4) se chiffrait à 6 142 millions de dollars au 31 décembre 2007, en baisse de 2 % par rapport à 6 278 millions de dollars à l'exercice précédent.

La baisse des intérêts débiteurs au cours de 2007 tient également compte d'un ajustement découlant de l'application de la méthode du taux d'intérêt effectif pour comptabiliser les frais d'émission conformément au chapitre 3855 du *Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés* (l'«ICCA») (comptabilisation et évaluation des instruments financiers). En mars 2007, la société a résilié des swaps de taux d'intérêt différés, et des intérêts payés d'avance d'environ 10 millions de dollars ont été reportés et seront amortis sur 10 ans, soit la durée de la nouvelle dette.

Les intérêts créditeurs se sont accrus de 25,1 millions de dollars en 2007, comparativement à 2006, en raison principalement de la constatation d'un montant plus élevé d'intérêts sur les remboursements d'impôt, ainsi que de la hausse des intérêts tirés des placements.

suite —

9 Perspectives générales — suite

L'analyse qui suit est assujettie dans sa totalité à la mise en garde concernant les énoncés prospectifs figurant au début du rapport de gestion et à la rubrique 10, «Risques et gestion des risques».

L'industrie canadienne des télécommunications a généré des produits d'exploitation estimatifs de quelque 40 milliards de dollars en 2007, dont environ 45 % reviennent à Bell Canada et à ses sociétés affiliées. En sa qualité de deuxième plus important fournisseur de services de télécommunications au Canada, TELUS a réalisé près de 9,1 milliards de dollars de produits d'exploitation en 2007, soit approximativement 23 % du total.

Le taux de croissance des produits d'exploitation générés en 2007 dans le marché canadien des télécommunications s'est établi à 5,5 %, soit un résultat qui se situe dans la tranche supérieure des taux de croissance de 3,5 % à 6 % enregistrés au cours des quelques dernières années, et une amélioration par rapport au taux de croissance général du PIB. Les services sans fil et les services de transmission de données améliorés continuent à faire l'objet d'investissements à la hausse et ils ont continué d'être le moteur de croissance du secteur. Cette croissance a été neutralisée par la faiblesse continue des services filaires de transmission de la voix au sein de l'industrie, les produits tirés des services interurbains et des services de transmission de données en place ayant reculé, recul qui a été partiellement contrebalancé par une croissance des services de transmission de données améliorés.

L'importance que TELUS continue d'accorder à la croissance des services sans fil et IP et des services de transmission de données au pays, ainsi que l'incidence de la solidité de l'économie dans l'ouest du pays, ont été neutralisées en partie par les pertes au chapitre des services filaires en raison de la migration vers le service de téléphonie par câble, ce qui a donné lieu à une croissance des produits d'exploitation consolidés de 4,5 %. TELUS prévoit une plus forte croissance en 2008, en raison de l'attention qu'elle continuera d'accorder aux services IP et sans fil et aux services de transmission de données, y compris la stratégie Ma Maison TELUS qui permet d'optimiser les investissements liés aux services sans fil, aux installations de services à large bande et à TELUS TV, ainsi qu'en raison de l'acquisition d'Emergis.

La concurrence dans le secteur des télécommunications devrait se maintenir en 2008. En ce qui concerne les services filaires, les services traditionnels continuent à subir des pressions. Le délaissement par les consommateurs des services filaires en faveur des services sans fil et des services VoIP devrait continuer d'avoir des répercussions sur les produits d'exploitation tirés des services locaux et interurbains. Étant donné que les ajouts d'abonnés des services de câblodistribution de base sont demeurés inchangés et que la croissance du nombre d'abonnés des services Internet haute vitesse accuse un ralentissement, les câblodistributeurs ont haussé certains tarifs et ils continuent à lancer des services Internet à plus haute vitesse, des services de téléphonie Internet et des services de câble numérique afin de stimuler la croissance. À la fin de 2007, Shaw Communications comptait plus de 400 000 abonnés des services téléphoniques de résidence, et Rogers Communications et Vidéotron continuaient d'attirer de nouveaux abonnés des services de téléphonie Internet dans leurs zones de desserte dans le centre du Canada.

Le gouvernement fédéral a publié un décret concernant le secteur des télécommunications en avril 2007, qui favorise un contexte plus ouvert et déréglementé en ce qui concerne les services filaires et qui se fonde davantage sur le libre jeu du marché. En vertu de ce décret, le CRTC doit accorder une abstention de la réglementation des services locaux de résidence dans les marchés comptant trois fournisseurs indépendants de services propriétaires des installations, qui ont chacun la capacité d'assurer des services sur au moins 75 % du nombre de lignes résidentielles, ainsi qu'une abstention de la réglementation des services d'affaires dans les marchés comptant deux fournisseurs de services propriétaires des installations, qui ont chacun la capacité d'assurer des services sur au moins 75 % du nombre de lignes d'affaires. Le décret réduit également le nombre d'indicateurs de qualité du service devant être satisfaits et il abolit les restrictions en matière de reconquête et les restrictions relatives aux promotions des entreprises de télécommunications titulaires. L'abstention de la réglementation fournit à TELUS et aux autres entreprises de télécommunications titulaires une plus grande souplesse au chapitre des prix, des promotions et du groupement des services, qui leur permettra de concurrencer les autres fournisseurs de ces services dans un marché de plus en plus concurrentiel.

Le marché canadien des services sans fil devrait demeurer concurrentiel et connaître une croissance continue, en raison de la hausse des taux de pénétration (nombre d'abonnés des services sans fil en pourcentage de la population). En 2007, les entreprises de communications qui offrent davantage de services sans fil ont de façon générale enregistré une hausse des produits d'exploitation et des flux de trésorerie. Rogers et TELUS, qui offrent toutes deux de nombreux services sans fil, ont annoncé une hausse des dividendes ainsi que des programmes de rachat d'actions.

Le fait que BCE Inc., la société mère de Bell Canada, offre peu de services sans fil et que le taux de croissance de ces services est faible sont probablement des facteurs qui ont incité cette société à procéder à un examen stratégique, à la suite duquel BCE annonçait, en juin 2007, qu'elle avait conclu une entente définitive aux fins de son acquisition par un groupe d'investisseurs en capital d'investissement. (Se reporter à la rubrique 1.2.) Il se pourrait que BCE modifie sa stratégie ainsi que ses priorités au chapitre de l'exploitation et des investissements lorsqu'elle sera devenue une société fermée.

Vous trouverez plus d'information sur les résultats d'exploitation et les perspectives générales aux pages 27 à 35 et 49 à 51, respectivement, du rapport annuel 2007 de Telus.

RISQUES

Des notes très faibles ont été accordées à l'élément **Risques**, selon le questionnaire d'autoévaluation, seulement deux sociétés ayant obtenu une note de 3. Même lorsque les risques ont fait l'objet d'une analyse détaillée, celle-ci se limitait généralement à un libellé standard. L'analyse des risques et la description des moyens employés pour les atténuer ont varié d'une société à l'autre. Celles qui ont mis davantage l'accent sur les risques qui leur étaient propres et qui ont analysé clairement le processus de gestion des risques ont mieux fait. Bon nombre de sociétés n'ont pas traité des risques auxquels elles sont exposées ni des méthodes employées pour les atténuer. Aucune n'a présenté une analyse de sensibilité ou une analyse quantitative poussée. La présentation de cet élément est un aspect à améliorer pour toutes les sociétés.

ASPECTS À AMÉLIORER

- Analyser les risques propres à l'entreprise
- Éliminer les libellés standard
- Accroître l'analyse quantitative et de sensibilité
- Décrire comment l'entreprise surveille et atténue les risques

UN EXEMPLE À SUIVRE

La société Canadien Pacifique présente une solide analyse des risques auxquels elle est exposée.

- Elle donne une liste détaillée des risques particuliers auxquels elle fait face.
- Elle traite de façon détaillée des méthodes qu'elle emploie pour surveiller et atténuer les risques.
- Elle décrit la façon dont l'incidence des risques pourrait changer ultérieurement.
- Elle présente des analyses de sensibilité et des analyses quantitatives en rapport avec les risques.

Un extrait de la section sur les risques du rapport annuel 2007 de Chemin de fer Canadien Pacifique est présenté ci-après.

Extrait de la section sur les risques du rapport annuel 2007 de Chemin de fer Canadien Pacifique :

22.0 Risques commerciaux et gestion des risques de l'entreprise

Dans le cours normal de nos activités, nous sommes exposés à divers risques commerciaux et incertitudes qui peuvent avoir une incidence sur notre situation financière. Bien que nos assurances et nos programmes de couverture nous permettent de réduire une partie des risques financiers, certains ne sont pas entièrement assurables ou dépendent de facteurs externes qui échappent à notre influence ou à notre contrôle.

Pour préserver et maximiser la valeur actionnariale, nous avons créé un cadre intégré de gestion des risques de l'entreprise («GRE») qui vise à favoriser la réalisation des grands objectifs de l'entreprise grâce à une gestion proactive du risque au jour le jour. L'objectif du programme est de repérer les événements qui découlent des risques et qui exigent une gestion active. Nous évaluons chaque événement en fonction de sa gravité potentielle et de sa capacité à affecter notre situation financière et notre réputation, en tenant compte du système de contrôle de gestion en place et de la probabilité d'occurrence. Nous formulons ensuite des stratégies d'atténuation des risques qui nous amènent à accepter, traiter, transférer ou éliminer l'exposition aux événements.

Les sections qui suivent traitent des principaux éléments de risque et d'incertitude que nous avons répertoriés au moyen de notre cadre de GRE, ainsi que de nos stratégies d'atténuation. Les éléments ne sont pas présentés dans un ordre particulier, étant donné que chaque risque est évalué en gravité et en probabilité d'occurrence. Nous prévenons le lecteur que la liste ne couvre pas tous les risques que nous courons et que nos stratégies d'atténuation ne permettront pas d'éliminer tous les risques.

22.1 CONCURRENCE

La concurrence est très vive dans le secteur du transport de marchandises. Au Canada et aux États-Unis, nous rivalisons avec de nombreux concurrents, y compris d'autres compagnies ferroviaires et des entreprises de camionnage. Sur le plan ferroviaire, d'autres chemins de fer de classe I, en particulier la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada («CN»), le Burlington Northern Santa Fe Railway, la CSX Corporation, la Norfolk Southern Corporation et l'Union Pacific Corporation, nous font concurrence, surtout au chapitre des prix, de la qualité du service et de l'accessibilité aux marchés. La concurrence avec les entreprises de camionnage porte en général sur les prix de transport, la flexibilité du service et le rendement temps de parcours. La structure de coûts ou les services de nos concurrents pourraient réduire notre compétitivité et avoir une incidence négative marquée sur nos activités ou sur nos résultats d'exploitation.

suite —

– suite

Voici quelques-unes de nos stratégies d'atténuation du risque de concurrence :

- créer de la valeur à long terme pour les clients, les actionnaires et les employés en réalisant une croissance rentable dans le cadre de notre réseau et en faisant des acquisitions stratégiques pour améliorer l'accès aux marchés et la qualité du service;
- améliorer les manutentions par l'entremise du PEI en vue de réduire les coûts et d'améliorer la qualité du service;
- adopter une approche rendement rigoureuse au moment de renouveler les contrats concurrentiels et de répondre aux appels d'offres.

Vous trouverez plus d'information sur les risques aux pages 48 à 52 du rapport annuel 2007 de Chemin de fer Canadien Pacifique.

ENJEUX LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ET AU CHANGEMENT CLIMATIQUE

Les **enjeux liés à l'environnement et au changement climatique** n'ont pas été traités de façon détaillée dans les rapports de gestion évalués. L'analyse sur les enjeux environnementaux, le cas échéant, se limitait habituellement à des informations communiquées dans la section sur les risques généraux. Ce sujet doit être traité beaucoup plus en profondeur, et le rapport de gestion devrait décrire les enjeux environnementaux tant actuels que potentiels pour l'entreprise. Une analyse quantitative et qualitative des enjeux serait utile au lecteur du rapport de gestion. Le changement climatique aura des conséquences directes ou indirectes sur toutes les sociétés; la nature et l'ampleur des conséquences actuelles et potentielles du changement climatique devraient donc être clairement analysées dans le rapport de gestion. Une analyse quantitative et une analyse qualitative devraient être fournies également. Le CCIP publiera des lignes directrices relatives aux informations à fournir sur le changement climatique intitulées *Améliorer son rapport de gestion – Informations à fournir sur le changement climatique*.

QUESTIONS RÉGLEMENTAIRES

Dans l'ensemble, les **questions réglementaires** ont été plutôt bien analysées, en raison vraisemblablement de la répétition des informations dans les autres sections du rapport annuel, par exemple les notes complémentaires. Dans certains cas, cependant, les informations communiquées n'étaient pas conformes aux exigences de la réglementation; par exemple celles portant sur les opérations proposées, les opérations inhabituelles ou peu fréquentes et le total des passifs financiers à long terme ne figuraient pas dans tous les rapports de gestion évalués. On peut se demander, toutefois, si certaines exigences réglementaires permettent d'apporter des informations additionnelles et utiles au lecteur, étant donné qu'une partie d'entre elles se trouvent déjà dans d'autres documents devant être déposés. ■

**RAPPORT DE
GESTION**