

Guide des administrateurs 2020

Information d'entreprise : posez les bonnes questions

Dans ce numéro :

11
Culture

21
Transformation

31
Transparence

45
Information
d'entreprise

53
Listes de contrôle





Guide des administrateurs

Information d'entreprise : posez les bonnes questions

Les conseils d'administration les plus efficaces créent de la valeur en posant les bonnes questions.

Les sociétés et leurs dirigeants mettent en place divers processus, contrôles et systèmes pour dresser un portrait juste de leur situation sur le plan financier. Le conseil d'administration exerce une surveillance à l'égard de la société et approuve la publication de l'information financière et non financière. L'auditeur externe évalue les états financiers annuels de la société conformément aux normes de sa profession.

Dans cet écosystème d'information financière, le rôle et les attentes du conseil d'administration et des administrateurs évoluent constamment dans un souci perpétuel d'accroître la confiance du public à l'égard de la préparation et de l'exactitude de l'information présentée par les sociétés. Il est donc essentiel pour le conseil de se tenir au fait de l'actualité, aussi bien en matière de chaîne de blocs et de cybersécurité que de transformation numérique et de modernisation de l'information financière, et de suivre le rythme des changements.

Le présent Guide annuel aidera les conseils d'administration et les administrateurs de sociétés ouvertes à poser les bonnes questions dans le cadre de leur surveillance, mais il peut aussi être utile aux administrateurs d'autres types d'organisations.

Si vous avez des questions ou des commentaires au sujet de ce guide, n'hésitez pas à nous en faire part. ➤

Richard Olfert

Associé directeur,
Gestion des risques, de la qualité, de la
réglementation et de la réputation

Table des matières

Nous sommes fiers de vous offrir cette édition 2020 entièrement numérique de notre Guide d'examen de l'information annuelle à l'intention des administrateurs. Chaque section est conçue de manière à vous permettre de communiquer directement avec nos spécialistes, d'accéder à des ressources supplémentaires et de poser les bonnes questions pour vous aider à vous acquitter de vos responsabilités de surveillance à l'égard de divers sujets.

Culture



12

Culture d'entreprise et risques liés aux inconduites



14

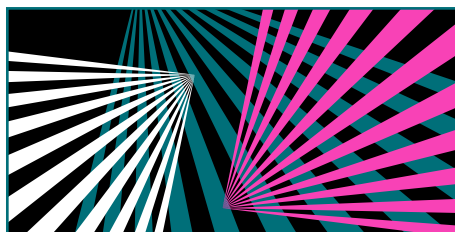
Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (facteurs ESG)



18

Diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction

Transformation



22

La transformation à l'ère numérique



24

Risques et incidents liés à la cybersécurité



28

Technologie de la chaîne de blocs

Transparence



32

Transparence et information en temps opportun



34

Principales méthodes comptables



36

Jugements importants et incertitude relative aux estimations



38

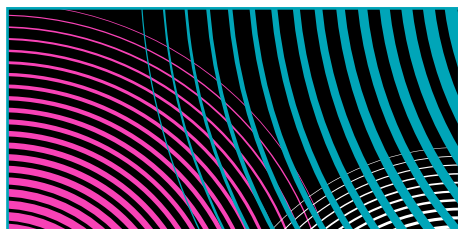
Mesures financières non conformes aux PCGR



42

Questions clés de l'audit

Information d'entreprise



46

Devoir de diligence du conseil



47

Transactions et événements importants ou inhabituels



48

Remplacement des TIO



50

Défis découlant d'une conjoncture économique volatile

Listes de contrôle



54

Clarté et exhaustivité des informations fournies par les sociétés



56

Informations connexes autres que les états financiers



57

Notice annuelle



58

Rapport de gestion



60

Déclaration de la rémunération de la haute direction

Remarque : Il est à noter que les termes « conseil d'administration » et « administrateurs » peuvent tout aussi bien désigner le comité d'audit, qui est responsable de la surveillance du processus d'information financière, ainsi que ses membres.

À quoi les autorités en valeurs mobilières du Canada porteront-elles une attention particulière dans le rapport annuel de VOTRE société?



Lara Gaede

Associée et leader du Centre d'excellence en valeurs mobilières
lgaede@deloitte.ca
403-267-3294

Lara dirige le Centre d'excellence en valeurs mobilières de Deloitte. Lorsqu'elle s'est jointe à l'équipe de Deloitte, elle comptait vingt années d'expérience au sein des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, dans le secteur du financement des entreprises et en tant que chef comptable.

Points de vue du Centre d'excellence en valeurs mobilières de Deloitte

En matière de politique, d'économie ou de climat, le changement et l'incertitude sont en voie de devenir la norme, ce qui crée à la fois des difficultés et des occasions pour les entreprises. La société en général et les investisseurs en particulier s'intéressent de plus en plus au long terme et à la création de valeur au sens large. Ils s'attendent à ce que la raison d'être des entreprises ne se limite pas au profit et à ce qu'elles se soient fixé des objectifs plus vastes qui définissent leurs valeurs et leur culture.

Dans ce contexte, il faut savoir que bon nombre des états financiers annuels et des documents connexes des émetteurs assujettis feront l'objet d'un examen des autorités en valeurs mobilières du Canada (les « autorités en valeurs mobilières ») peu de temps après avoir été déposés. Il est donc important que vous soyez au fait des aspects les plus susceptibles d'être ciblés dans le cadre de ces examens. Les autorités en valeurs mobilières procèdent chaque année à des examens ciblés sur l'adoption des nouvelles normes comptables, d'où l'importance de bien vous préparer à répondre aux demandes d'informations qu'elles pourraient vous adresser au sujet de l'adoption d'IFRS 16, *Contrats de location* si votre société fait l'objet d'un examen réglementaire.

Mesures financières non conformes aux PCGR

Les émetteurs assujettis utilisent souvent des mesures financières non conformes aux PCGR pour combler l'écart entre les informations fournies dans les états financiers et les messages clés que la direction souhaite communiquer aux parties prenantes externes. Les entreprises et les normes comptables étant plus complexes que jamais, la présentation de mesures non conformes aux PCGR a gagné beaucoup de terrain, au point où les autorités en valeurs mobilières, les sociétés de recherche en placements, les normalisateurs, les organisations sectorielles et les gestionnaires de placements portent de plus en plus attention à ces mesures.

Les autorités en valeurs mobilières du Canada, regroupées au sein des Autorités canadiennes en valeurs mobilières, travaillent actuellement à l'intégration de l'Avis 52-306 du personnel des ACVM, *Mesures financières non conformes aux*

PCGR (l'« Avis 52-306 »)¹ dans la législation sur les valeurs mobilières, plus précisément dans le *Règlement 52-112 sur l'information concernant les mesures financières non conformes aux PCGR et les autres mesures financières* (le « Règlement 52-112 »). Elles souhaitent ainsi obtenir des améliorations sur les plans de la conformité et des mesures d'application et régler des problèmes récurrents dans la communication de l'information. Le Règlement 52-112 a été publié le 13 février 2020, pour une deuxième période de commentaires de 90 jours. Cela dit, bien que les sociétés dont l'exercice coïncide avec l'année civile ne soient pas encore assujetties aux nouvelles dispositions, les préparateurs d'information financière doivent garder à l'esprit que les mesures non conformes aux PCGR seront néanmoins dans la mire des ACVM.

Voici cinq considérations importantes à garder en tête lorsque vous préparez votre information de fin d'exercice :

- **Clarté** – Présentez-vous plusieurs mesures similaires? Dans l'affirmative, assurez-vous de bien comprendre la pertinence de chaque mesure et ce qu'elle communique.
- **Exactitude** – Le nom donné à la mesure financière non conforme aux PCGR est-il approprié pour désigner l'élément en question? Des termes tels que « non récurrent » ou « d'exploitation » doivent être utilisés avec circonspection; assurez-vous qu'ils sont appropriés dans les circonstances. Évitez d'utiliser des termes qui peuvent porter à confusion si la mesure non conforme aux PCGR est similaire à des mesures conformes aux PCGR.
- **Utilité** – Comprenez-vous bien l'utilité de la mesure? Demandez-vous si vous devriez fournir des informations supplémentaires pour décrire l'utilité de la mesure pour les investisseurs et la façon dont la direction utilise la mesure. Les autorités en valeurs mobilières se concentreront sur les informations qui leur semblent partiales ou à caractère promotionnel. Elles s'intéresseront également à la façon dont les mesures non conformes aux PCGR sont utilisées pour faire le pont en cas de changements dans les normes comptables, par exemple lors de l'adoption d'IFRS 16 *Contrats de location*.

¹ L'Avis 52-306 du personnel des ACVM présente le point de vue du personnel des Autorités canadiennes en valeurs mobilières pour aider les émetteurs à éviter de fournir des informations trompeuses lorsqu'ils utilisent des mesures financières non conformes aux PCGR.

- Cohérence – Y a-t-il eu un changement dans la composition de la mesure non conforme aux PCGR? Dans l'affirmative, assurez-vous de retraiter la mesure comparative et d'indiquer la raison du changement.
- Mise en évidence – Comment communiquez-vous vos mesures conformes aux PCGR par rapport aux mesures non conformes aux PCGR? Les autorités en valeurs mobilières formulent souvent des observations dans les cas où elles relèvent des mesures non conformes aux PCGR qui sont plus en évidence que les mesures conformes aux PCGR correspondantes. Pour établir si les mesures non conformes aux PCGR sont davantage en évidence, il faut se reporter au nombre de fois que des mesures non conformes aux PCGR sont mentionnées, au nombre de mesures non conformes aux PCGR différentes qui sont présentées, au type de mesures (conformes ou non conformes) qui figurent dans les titres ou qui sont présentées en premier dans le document, et à l'ampleur de l'analyse fournie au sujet des diverses mesures.

Enfin, bien qu'il soit important de porter attention aux mesures non conformes aux PCGR dans le rapport de gestion annuel, il ne faut pas oublier non plus d'examiner l'utilisation de ces mesures dans d'autres documents, y compris les présentations à l'intention des investisseurs, dans les médias sociaux et sur les sites web.

Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (facteurs ESG)

L'attention portée aux changements climatiques et aux risques associés aux changements climatiques par les investisseurs, les analystes, les gouvernements, les dirigeants et employés des émetteurs assujettis, les responsables de la gouvernance, les auditeurs, les conseillers, les représentants de diverses organisations et d'autres parties prenantes ne cesse de croître. Les entités doivent bien comprendre les risques qui leur sont propres et concevoir judicieusement leur stratégie de communication à l'égard de ces risques.

Le 1^{er} août 2019, les autorités en valeurs mobilières du Canada, regroupées au sein des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») ont publié un deuxième avis de leur personnel sur cette question importante, soit l'Avis 51-358 du personnel des ACVM, *Information sur les risques liés aux changements climatiques*. Cet avis se veut le prolongement des indications fournies dans l'Avis 51-333 du personnel des

ACVM, *Indications en matière d'information environnementale*, publié le 27 octobre 2010. Les ACVM ont choisi de ne pas adopter de nouvelles dispositions sur cette question dans la législation sur les valeurs mobilières et de publier plutôt les indications supplémentaires de leur personnel sur la façon de se conformer aux obligations d'information plus vastes intégrées dans un certain nombre d'autres lois sur les valeurs mobilières.

La publication du deuxième avis du personnel en 2019 laisse supposer que les autorités en valeurs mobilières du Canada continueront de porter attention aux informations fournies sur les changements climatiques. Au fil des ans, les autorités ont exprimé des préoccupations au terme de leurs examens en ce qui a trait à la communication d'informations selon des formules toutes faites et au manque d'information utile qui en résulte pour les parties prenantes. Les autorités de réglementation ont fait état de lacunes sur le plan de la comparabilité et de la rapidité de publication de l'information et déploré le fait que, souvent, les informations sur les risques liés aux changements climatiques fournies à l'extérieur des états financiers ne sont pas reliées à l'information financière de l'émetteur inscrit. Il est essentiel que les dirigeants et administrateurs de sociétés ouvertes comprennent les principaux risques, y compris les risques liés aux changements climatiques, et mettent en place une stratégie de communication à cet égard.

Les autorités de réglementation canadiennes surveilleront de près les développements à l'échelle mondiale en ce qui a trait à la communication obligatoire des risques liés aux changements climatiques et des mesures prises par l'entité en réponse à ces risques. Avec le temps, on peut s'attendre à ce que des dispositions plus précises soient intégrées dans la législation canadienne sur les valeurs mobilières, que ce soit sous la forme de modifications apportées aux dispositions actuelles, comme dans le cas du *Règlement 51-102 sur les obligations d'information continue*, ou sous la forme d'exigences autonomes sur la question, par exemple l'adoption d'un cadre mondial existant.

Dans le cadre de la préparation des rapports financiers de fin d'exercice de votre organisation, demandez-vous si les informations fournies sont adéquates pour répondre à l'attention accrue portée aux risques liés aux changements climatiques.

Et n'oubliez pas les obligations d'information supplémentaires en vigueur dans d'autres pays, qui continuent d'évoluer et que les émetteurs assujettis ayant des établissements à l'extérieur du Canada ne doivent surtout pas perdre de vue.

Les investisseurs souhaitent obtenir de l'information non seulement sur les risques liés aux changements climatiques, mais aussi sur la gestion du capital humain et la raréfaction de l'eau. La transparence est une condition essentielle pour permettre aux investisseurs de prendre des décisions éclairées en matière de placement et d'exercer judicieusement leur droit de vote en tant qu'actionnaires.

Transformation numérique

Il fut un temps où une entreprise pouvait se permettre d'adopter une approche attentiste face aux nouvelles technologies, mais ce temps est révolu : la transformation est aujourd'hui essentielle, voire urgente. À l'ère de la « Quatrième révolution industrielle », les technologies émergentes portent l'efficacité des entreprises à des niveaux sans précédent et redéfinissent les modèles d'exploitation. Or, en plus d'avoir su choisir les nouvelles technologies les plus appropriées pour elles (avec l'aide précieuse d'un conseiller ou d'un spécialiste avisé), les entreprises qui ont réussi leur transformation ont également su instaurer une culture qui s'adapte facilement au changement. Et leurs conseils d'administration ont su profiter de cet exercice de modernisation pour actualiser la présentation de l'information de l'entreprise.

Cybersécurité

Les criminels, qui opèrent dans un cyberspace sans frontières, peuvent exploiter les brèches dans la sécurité des entreprises pour compromettre leurs systèmes. Ils s'emparent de renseignements personnels et financiers et de secrets commerciaux, s'approprient des biens visés par des droits de propriété intellectuelle et perturbent les infrastructures sur lesquelles nous comptons. Les clients s'attendent à ce que les entreprises auxquelles ils confient leurs données personnelles soient prêtes à faire face efficacement et rapidement à toute brèche – ce qui est devenu obligatoire au Canada cette année. Et on s'intéresse plus que jamais à la responsabilité éthique des entreprises en matière de technologie, y compris à la protection des renseignements personnels des clients. Il est donc essentiel que les entreprises prennent les mesures nécessaires pour protéger leurs propres données et celles de leurs clients.

Nouvelles normes

Il importe plus que jamais de fournir une information transparente en temps opportun. Les autorités de réglementation ont d'ailleurs pris quelques mesures pour faire leur part à cet égard. Par exemple, les ACVM, le FASB et la SEC ont tous trois décidé de s'attaquer à la surcharge d'information et ainsi d'accroître la clarté de l'information en proposant l'élimination d'obligations d'information redondantes et non significatives. La SEC a de plus lancé un appel à commentaires afin de déterminer si le régime de publication de rapports trimestriels peut inciter les dirigeants d'entreprises et les marchés à privilégier une vision trop axée sur le court terme. Il n'y a en ce moment qu'une poignée de projets de nouvelles normes en cours en audit et en comptabilité. Reportez-vous aux sections suivantes pour prendre connaissance d'autres faits nouveaux liés à la normalisation : Questions clés de l'audit (page 42); Transparence et information en temps opportun (page 32); Principales méthodes comptables (page 36); et Rapport de gestion (page 58).

Remplacement des TIO

D'ici la fin de 2021, des taux d'intérêt de référence tels que les taux interbancaires offerts (TIO), qui jouent un rôle important sur les marchés des capitaux à l'échelle mondiale, seront remplacés par des taux sans risque (TSR) dans plusieurs pays. Les TSR sont des taux plus stables qui, contrairement aux TIO, sont difficiles à manipuler. Le remplacement graduel des TIO devrait figurer au nombre des priorités de toute entreprise qui est partie à des instruments financiers à taux variable, car aucun secteur ne sera épargné. Le conseil d'administration devrait à tout le moins dresser une liste des prêts et facilités de crédit qui seront touchés par la transition et examiner les options de rechange qui s'offrent en matière de financement. Il devrait en outre prendre des mesures pour éviter à l'entreprise une exposition aux risques d'ordre réputationnel, juridique ou commercial. La transition aux TSR ne sera en rien comparable aux programmes de transformation que les entreprises ont eu à gérer jusqu'ici.

Déclaration de la rémunération de la haute direction

Parmi les faits nouveaux liés à la rémunération, on compte l'imposition possible d'un vote consultatif des actionnaires sur la rémunération des hauts dirigeants des sociétés ouvertes au

Canada. Vu la surveillance accrue exercée par les investisseurs, les entreprises doivent démontrer que la rémunération de leurs dirigeants est arrimée aux intérêts des investisseurs. Le ratio de rémunération entre le salaire du chef de la direction et le salaire médian du personnel (ratio qui s'établit à 500:1 aux États-Unis) est un autre sujet qui retient beaucoup l'attention. Sa divulgation n'est pas encore obligatoire au Canada, mais les chefs de la direction de quelque 180 entreprises, dont Deloitte, formant l'association Business Roundtable se sont engagés récemment à mettre leur entreprise au service non seulement des actionnaires, mais aussi de l'ensemble des parties prenantes, y compris les employés et la collectivité. En matière de rémunération des cadres, l'approche axée sur les parties prenantes gagne résolument du terrain.

Sociétés du secteur du cannabis

La légalisation du cannabis à usage récréatif au Canada a donné naissance à un nouveau secteur d'activité sur les marchés financiers canadiens, et les autorités en valeurs mobilières portent une attention particulière aux sociétés de ce nouveau secteur. En plus d'avoir à gérer les risques inhérents à toute activité dans un secteur en émergence, par exemple en établissant et en maintenant un contrôle interne rigoureux, les sociétés du secteur du cannabis récréatif doivent tenir compte de risques propres à la nature de leur produit, notamment eu égard aux relations avec les États-Unis et les autres pays où la consommation de cannabis à des fins récréatives n'est pas légale au niveau fédéral. Au Canada, les autorités en valeurs mobilières ont relevé un besoin d'améliorations particulier en ce qui a trait à la conformité de l'information sur la gouvernance de ces sociétés. Le 12 novembre 2019, les ACVM ont publié des indications dans l'Avis multilatéral 51-359 du personnel des ACVM, *Attentes à l'égard des émetteurs assujettis du secteur du cannabis concernant la conformité de l'information sur la gouvernance* (l'« Avis 51-359 »). Cet avis a été publié par le personnel des autorités en valeurs mobilières de l'Ontario, de la Colombie-Britannique, du Québec, du Nouveau-Brunswick, de la Saskatchewan, du Manitoba et de la Nouvelle-Écosse.

L'Avis 51-359 se concentre sur deux questions importantes, qui sont décrites plus amplement ci-après, à savoir 1) l'information sur les intérêts financiers dans les documents relatifs aux regroupements d'entreprises; et 2) l'indépendance des membres du conseil d'administration.

- Intérêts financiers dans les fusions et acquisitions : Les participations croisées dans des intérêts financiers sont fréquentes chez les sociétés ouvertes du secteur du cannabis et leurs administrateurs et hauts dirigeants. L'existence de ces conflits d'intérêts constitue une information importante dans le contexte d'une fusion ou d'une acquisition, et elle doit être communiquée dans les documents déposés auprès des autorités de réglementation des valeurs mobilières applicables.
- Indépendance des membres du conseil d'administration : Certaines sociétés du secteur du cannabis n'ont pas tenu suffisamment compte des conflits d'intérêts potentiels et ont identifié certains membres du conseil d'administration comme indépendants en dépit de l'existence d'une relation importante. Dans certains cas, le président du conseil et le chef de la direction de la société sont une seule et même personne. Dans une telle situation, un administrateur indépendant devrait être nommé pour agir comme administrateur principal pour assurer l'indépendance du conseil par rapport à la direction.

Les sociétés devraient se doter d'un code de conduite écrit pour mieux gérer les situations décrites dans l'Avis 51-359 et diverses autres situations épineuses.

Nous nous attendons à ce que ce secteur d'activité continue d'attirer l'attention des autorités en valeurs mobilières. Pour éviter de recevoir une lettre d'observations des autorités de réglementation, les dirigeants des sociétés du secteur du cannabis ont intérêt à procéder à un examen détaillé de leur gouvernance et de l'information connexe. Plus particulièrement, ils devraient tenir compte des conséquences de la détention de participations croisées dans des intérêts financiers, procéder à une évaluation approfondie de l'indépendance des administrateurs, s'assurer que le président du conseil est indépendant ou nommer un administrateur indépendant comme administrateur principal, et veiller à ce que la société ait un code de conduite exhaustif.

Considérations relatives à la planification

Toutes les organisations devraient mettre en place un processus rigoureux pour permettre aux administrateurs de s'assurer de la qualité et de l'intégrité des rapports financiers, notamment sur le plan de la pertinence, de la fiabilité, de la comparabilité et de l'actualité de l'information.

En outre, pour que l'information financière fournie soit de grande qualité, les organisations doivent aussi engager des équipes compétentes, mettre en place des processus et des contrôles adéquats, de même qu'entreprendre une planification minutieuse.

“La direction a-t-elle examiné les aspects pertinents des documents d'information continue de l'organisation pour s'assurer qu'ils ont été traités de la façon appropriée?”

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Avons-nous reçu un calendrier des travaux à effectuer pour la préparation de l'information à présenter en fin d'exercice? Ce calendrier prévoit-il suffisamment de temps pour que le conseil et la direction puissent étudier et régler convenablement toutes les questions qui pourraient être soulevées?
- La fonction finances ou comptabilité a-t-elle besoin de compétences, d'expérience ou de ressources spécialisées additionnelles pour préparer le rapport annuel et l'information connexe à l'intention du conseil? Si des ressources additionnelles sont requises, un plan visant à les obtenir a-t-il été mis en œuvre?
- Devrions-nous faire appel à des conseillers spécialisés pour nous aider à nous acquitter de nos responsabilités? Dans l'affirmative, les services de tels conseillers ont-ils été retenus?
- Est-il prévu de faire une évaluation rigoureuse du caractère approprié de l'hypothèse de la continuité de l'exploitation pour établir les états financiers? S'il existe des incertitudes significatives, les informations fournies dans les états financiers et le rapport de gestion sur les incertitudes relatives aux activités, au financement et aux flux de trésorerie ainsi que la façon dont elles ont été atténuées sont-elles suffisantes? S'il y a de sérieux indices de difficultés financières, des informations sur les jugements importants portés pour conclure qu'il n'y avait pas d'incertitudes significatives ont-elles été fournies?
- Avons-nous examiné si la fonction d'audit interne devrait entreprendre des travaux complémentaires en prévision de la fin de l'exercice? Le cas échéant, le calendrier d'exécution de ces travaux est-il établi de manière à nous laisser suffisamment de temps pour en examiner les résultats avant d'approuver les états financiers annuels?
- Les contrôles et procédures de communication de l'information ainsi que le contrôle interne à l'égard de l'information financière ont-ils été examinés récemment pour s'assurer que des données de qualité et d'actualité sont disponibles? Cet examen indique-t-il que des ressources, des contrôles ou des procédures supplémentaires sont nécessaires et, le cas échéant, a-t-on pris les mesures qui s'imposent à ces égards?
- Avons-nous défini l'importance relative des informations financières à fournir dans le cadre de l'utilisation des documents d'information continue? Dans l'affirmative, cette définition a-t-elle été communiquée à la direction afin de l'aider à déterminer les exigences en matière de présentation des états financiers et d'informations à fournir?
- La direction a-t-elle pris connaissance des avis ou communiqués que les autorités de réglementation des valeurs mobilières compétentes ont publiés afin de définir les aspects clés? La direction a-t-elle examiné les sections pertinentes des documents d'information continue de l'organisation pour s'assurer que ces aspects clés ont été adéquatement pris en compte?

Culture

The image features a solid black background. A large, vibrant pink shape, resembling a thick, wavy line or a stylized letter 'C', curves from the top left towards the bottom right. In the bottom right corner, there is a solid green triangle pointing towards the center. The word 'Culture' is written in a white, sans-serif font in the upper left quadrant.



Culture d'entreprise et risques liés aux conduites



Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (facteurs ESG)



Diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction



Culture d'entreprise et risques liés aux inconduites

Besoin d'un complément d'information?



Aneesa Ruffudeen

Directrice de service, leader Culture et éthique des Conseils en gestion des risques
aruffudeen@deloitte.ca
519-650-7817

Pour en savoir plus :

[CFO Insights: 23 and You – How many traits of digital DNA does your company have?](#)
(Deloitte, octobre 2019)

[Annual report insights 2019: Surveying FTSE reporting](#)
(Deloitte, octobre 2019)

[The inclusion imperative for boards](#) (Deloitte, avril 2019)

[Global Impact Report: Connect for Impact](#)
(Deloitte, 2019)

Le mouvement #MoiAussi a joué un rôle charnière dans la mise au jour d'un nombre alarmant d'inconduites en milieu de travail et de cultures d'entreprise problématiques. La conduite des dirigeants et des employés est un bon indicateur de la culture d'entreprise, c'est-à-dire l'ensemble de valeurs, d'idées et de comportements qui influencent à la fois les méthodes de travail et les façons d'être entre membres d'une même organisation. Rendues publiques, les inconduites – notamment le harcèlement sexuel et l'intimidation – peuvent faire un tort considérable à la réputation d'une entreprise ainsi qu'à son image de marque. Et la réaction de nombreux observateurs a été de mettre en question l'efficacité de la surveillance exercée par le conseil d'administration.

En conséquence, les administrateurs multiplient les efforts pour trouver de meilleurs moyens d'encadrer la culture d'entreprise, de comprendre les éventuels risques liés aux inconduites et de régler

les problèmes avant qu'ils ne soient hors de contrôle. Par exemple, un dénonciateur potentiel se sentirait-il libre de signaler des actes à la direction sans risque de représailles? Cependant, les administrateurs n'ont généralement pas la possibilité d'observer la culture d'entreprise dans sa réalité quotidienne et un simple coup d'œil est rarement suffisant pour détecter les lacunes présentes.

Il arrive que la direction ait d'autres priorités et que même les politiques les mieux intentionnées de la société concernant le mouvement #MoiAussi et le ton donné par la direction, d'une part, et les intentions tout aussi nobles du personnel, d'autre part, ne trouvent pas leur place dans le cours des activités quotidiennes. Ajoutons que les administrateurs ne savent peut-être pas quelle avenue emprunter pour mieux surveiller la culture d'entreprise et les risques connexes.

“ Les administrateurs n’ont généralement pas la possibilité d’observer la culture d’entreprise dans sa réalité quotidienne.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- Devrions-nous songer à faire de la culture d’entreprise un point régulier de l’ordre du jour de nos réunions ou plutôt examiner les risques liés à la culture d’entreprise dans le cadre de notre surveillance globale des risques? Sommes-nous en mesure d’avoir des discussions franches avec la direction au sujet des questions de conduite et de culture d’entreprise? La direction est-elle disposée à discuter du sujet ou s’en désintéresse-t-elle?
- Avons-nous pensé à réaliser – en ayant recours à un spécialiste externe – un sondage anonyme auprès des employés afin de connaître leur point de vue sur la façon dont ils sont traités? Si des cas d’inconduite sont allégués pendant le sondage, le spécialiste externe pourrait les vérifier et faire rapport au conseil. Il pourrait également s’assurer qu’un processus en place permet aux dénonciateurs de se sentir libres de signaler à la direction des actes qu’ils jugent qu’il soit pertinent de dénoncer sans risque de représailles.
- La rémunération devrait-elle refléter le travail réalisé à l’égard de la culture d’entreprise? Les paramètres d’évaluation du rendement et de la rémunération du chef de la direction favorisent-ils la mise en place d’une culture d’entreprise saine et diverse, où tous se sentent respectés et ont des chances égales d’avancement?
- En tant qu’administrateurs, sommes-nous en mesure de suivre les perceptions qui circulent sur le web et dans les médias sociaux au sujet de l’entreprise ou de sa culture? Avons-nous déjà envisagé d’inclure, dans le rapport annuel aux investisseurs, un sommaire des progrès réalisés à l’égard de la culture d’entreprise?
- Avons-nous envisagé la création d’un poste d’ombudsman de la culture d’entreprise, dont le titulaire participerait à la surveillance des pratiques en matière de ressources humaines? Cet ombudsman pourrait faire rapport au conseil et recevoir les plaintes d’employés qui hésitent à s’adresser au service des ressources humaines ou à leur supérieur.
- Si votre organisation faisait la une des journaux demain en raison d’une question liée à la culture d’entreprise ou à la conduite du personnel, seriez-vous prêts à faire face à la crise?
- Les employés ont-ils accès à des mécanismes clairs pour signaler des incidents sans crainte de représailles?





Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (facteurs ESG)

Besoin d'un complément d'information?



Henry Stoch

Associé et leader national, Développement durable et changements climatiques
hstoch@deloitte.ca
604-640-3393



Sarah Chapman

Directrice de service, Conseils en gestion des risques
sachapman@deloitte.ca
416-202-2532



Joe Solly

Associé, Conseils en gestion des risques
jsolly@deloitte.ca
416-775-8561



Geneva Claesson

Associée, Conseils en gestion des risques
gclaesson@deloitte.ca
403-503-1349

On observe un changement rapide dans le ton des discussions sur les facteurs ESG, particulièrement les changements climatiques. De plus en plus, les investisseurs exigent que les sociétés fassent preuve de transparence en ce qui a trait aux facteurs ESG et à leurs plans pour atténuer les risques s'y rapportant, dans un contexte où les changements dans les comportements des consommateurs et la concurrence sont en train de modifier en profondeur la façon de gérer une entreprise. En août 2019, Deloitte et quelque 180 autres entreprises ont signé, sous l'égide de l'association Business Roundtable, une déclaration sur la raison d'être des entreprises. Les chefs de la direction des entreprises signataires se sont engagés à diriger leurs entreprises de manière à servir l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes et d'aller au-delà du bénéfice et du rendement de l'investissement.

Lorsque l'Assemblée générale des Nations Unies s'est réunie pour son sommet sur le climat en septembre dernier, l'IFAC et l'ACCA avaient organisé à proximité une table ronde sur le rôle de la profession comptable en réponse aux demandes d'une amélioration de l'information sur les facteurs ESG et des pratiques en matière de développement durable. Kevin Dancey, chef de la direction de l'IFAC, et ancien chef de la direction de CPA Canada, a décrit les changements climatiques comme « l'un de ces gros problèmes de société terrifiants à multiples facettes qui ne pourra être réglé sans un véritable effort concerté et sans leadership », ajoutant qu'il faudra en outre une bonne dose de dialogue et de franchise.

Les changements climatiques ont des effets sur la planète, bien sûr, mais ils n'épargnent pas non plus les entreprises partout dans le monde : leurs actifs subissent des dommages matériels, leur chaîne d'approvisionnement est interrompue, le coût de leurs intrants augmente, la réglementation change et leur réputation est en jeu. En août, les ACVM ont publié des indications sur les informations à fournir sur les changements climatiques, ayant constaté que les investisseurs souhaitent obtenir une meilleure information sur les risques significatifs, les

possibilités, les conséquences financières et les processus de gouvernance liés aux changements climatiques.

Les changements climatiques figurent en tête des préoccupations liées aux facteurs ESG. Selon le Forum économique mondial, les deux risques les plus importants soulevés par les changements climatiques à l'échelle mondiale sont l'échec des mesures d'atténuation des changements climatiques et d'adaptation à ses conséquences, d'une part, et les événements climatiques extrêmes, d'autre part. Or, au-delà des défis qu'ils soulèvent sur les plans environnemental et social, les changements climatiques sont également un enjeu économique. Les inquiétudes quant au risque de perturbations du système financier et à la résilience des marchés financiers en cas de crise ne cessent de croître. Les autorités de réglementation ont adopté des prises de position pour obliger les banques, les sociétés d'assurance, les caisses de retraite et d'autres organisations similaires à procéder à simulations de crise pour mesurer la résistance du système financier aux risques et occasions liés aux changements climatiques sur le plan physique et aux risques liés à une transition vers une économie à faible empreinte carbone. Selon les rapports scientifiques les plus récents, le budget carbone mondial devra avoir été ramené à zéro d'ici 2050. Pour atteindre cet objectif, l'adoption d'une approche délibérée fondée sur les systèmes est essentielle.

Les investisseurs montrent un intérêt croissant pour l'information relative aux facteurs ESG, certains affirmant même que ces informations sont nécessaires pour investir et voter de façon éclairée. Ils veulent connaître l'incidence qu'ont les facteurs ESG sur la méthode que préconisera l'organisation pour créer de la valeur à long terme, la nature des risques financiers et stratégiques que l'organisation sera prête à prendre ainsi que les moyens qu'elle mettra en place pour bien gérer ces risques. Ils souhaitent obtenir de l'information non seulement sur les risques liés aux changements climatiques, mais aussi sur l'incidence sociale des activités de l'organisation et la pérennité de la chaîne logistique.

Les conséquences vont grandissant et revêtent de plus en plus d'importance.

Les activités des entreprises ont des effets positifs et négatifs sur la société. Parmi les conséquences négatives, on compte la contribution aux changements climatiques et aux événements de nature climatique, la pollution de l'air et de l'eau, la dégradation de l'écosystème, le mauvais traitement des animaux, les atteintes aux droits de la personne dans la chaîne logistique, et des pratiques et produits potentiellement dangereux. De l'avis de nombreux intervenants, la plupart des conséquences néfastes de l'activité humaine, comme les changements climatiques et la perte de biodiversité, s'accroissent. On observe en contrepoint certaines tendances les plus favorables, comme un recul de la pauvreté à l'échelle mondiale, comme en atteste la progression constante du PIB mondial au cours des deux dernières décennies. Les entreprises sont également à l'origine d'innovations diverses, de la création d'emplois, d'actions philanthropiques et de divers autres apports. Il se trouve même des organisations qui souscrivent activement à des objectifs « verts » et cherchent à optimiser le « triple résultat », lequel tient compte des personnes, de la planète et du profit.

La transparence est devenue la norme. Les tendances qui se dégagent en matière d'information sur les facteurs ESG attestent d'un virage graduel vers une plus grande transparence. Des normalisateurs, y compris un certain nombre de bourses de valeurs, exigent une amélioration de l'information fournie sur les facteurs ESG. Les médias et certaines organisations civiles suivent ces questions de près et rendent compte périodiquement de la performance courante des sociétés en matière de facteurs ESG et d'incidents spécifiques liés à des accidents de travail, à la dégradation de l'environnement et aux conséquences des activités des entreprises sur la population. Les médias sociaux favorisent également la transparence et les consommateurs sont de plus en plus soucieux de la façon dont les produits sont fabriqués.

La réputation est un actif indispensable. La confiance dans les institutions et le pouvoir d'influence des formes de publicité traditionnelles ayant diminué, les organisations se rendent à l'évidence que leur réputation est un atout stratégique et qu'elle peut dépendre directement ou indirectement de leurs pratiques à l'égard des facteurs ESG. Bien que la réputation soit souvent perçue comme un enjeu qui intéresse surtout les sociétés axées sur les consommateurs des pays développés, bon nombre de sociétés axées sur les entreprises dans tous les marchés sont exposées à des risques accrus et à un resserrement des exigences en matière de transparence tout au long de la chaîne logistique. C'est pourquoi de nombreuses

sociétés considèrent désormais les facteurs ESG comme des priorités à l'interne et dans leurs relations avec leurs fournisseurs. Ces organisations savent que la survenance d'un événement important lié aux facteurs ESG à n'importe quelle maille de leur réseau étendu peut nuire à leur réputation.

Le personnel se soucie des valeurs de l'entreprise. Les employés veulent être fiers de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et souhaitent que la raison d'être, la mission et la culture de l'entreprise reflètent leurs valeurs ou, du moins, n'aillent pas à l'encontre de celles-ci. Cela est particulièrement vrai dans le cas des jeunes professionnels. Les énoncés de valeurs de l'entreprise et les messages culturels de la direction auront peu de poids pour ces employés si le bilan ESG de l'entreprise est négatif, ce qui peut nuire aux efforts de recrutement de l'entreprise. Un bilan ESG favorable et l'absence de facteurs négatifs peuvent constituer un atout, surtout dans les domaines où les employés compétents sont rares et où la concurrence est vive.

La valeur de l'entreprise est en jeu. Dans certains cas, il peut s'écouler une longue période avant qu'un facteur ESG mène à un événement générant un risque. Bien que de nombreux risques d'ordre environnemental, comme les changements climatiques et la raréfaction de l'eau, sont anticipés depuis longtemps, d'autres ont fait surface rapidement. Il suffit de penser, par exemple, au mouvement anti-plastique né il y a tout juste un an, peu de temps après la découverte de la grande décharge du Pacifique et la diffusion de reportages à ce sujet dans les médias. Les risques d'ordre ESG ne sont pas tous de longue durée. Selon le modèle d'entreprise, la provenance des matières et de la main-d'œuvre, l'évolution de la réglementation et les comportements des parties prenantes, les facteurs ESG peuvent également créer des menaces à court terme pour la chaîne logistique et la réputation de l'organisation et pour la valeur actionnariale. Mentionnons, par exemple, les conséquences possibles du travail des enfants ou du travail forcé dans la chaîne logistique, de la présence d'ingrédients cancérigènes ou de minéraux de conflits dans les produits, ou de recours collectifs majeurs lancés à l'égard de décisions ou de comportements de la direction. Vu l'incidence potentielle de ces questions sur la valeur actionnariale à court terme et à long terme, les dirigeants doivent mesurer l'éventail complet des facteurs qui donnent lieu à des risques d'ordre ESG et trouver des moyens pour atténuer ces risques.

Extrait de l'article [The Board and ESG](#), Harvard Law School Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, publié en février 2019.

Pour en savoir plus :

[Faits nouveaux sur la présentation d'informations sur le développement durable](#) (Deloitte)

[Article sur les normes IFRS® et l'information financière relative aux changements climatiques](#) (Deloitte, novembre 2019)

[Allocution du président de l'IASB sur l'avenir de la présentation de l'information financière](#) (Deloitte, novembre 2019)

[Rapport du Financial Reporting Lab sur la présentation des questions liées au climat](#) (Deloitte, octobre 2019)



Pour les organisations, les facteurs ESG peuvent présenter des occasions ou des risques importants, mais ils peuvent aussi menacer sérieusement leur viabilité à long terme. Bref, la transparence en ce qui a trait aux facteurs ESG est devenue essentielle aux fins de l'évaluation et de la gestion des risques et des occasions de l'entreprise et pour permettre aux investisseurs et aux parties prenantes de l'entreprise de prendre des décisions éclairées.

L'une des principales difficultés en matière d'information sur les facteurs ESG réside dans le choix du cadre approprié pour l'entreprise parmi les nombreuses possibilités (normes, paramètres et lignes directrices). Par exemple, le guide *ESG Reporting Guide 2.0* du NASDAQ, publié en mai 2019, propose 30 paramètres pour les facteurs ESG :

Facteurs environnementaux (E)		Facteurs sociaux (S)		Gouvernement d'entreprise (G)	
E1	Émissions de GES	S1	Ratio de rémunération du chef de la direction	G1	Diversité au sein du conseil d'administration
E2	Intensité des émissions	S2	Ration de rémunération hommes-femmes	G2	Indépendance du conseil d'administration
E3	Consommation d'énergie	S3	Roulement du personnel	G3	Rémunération incitative
E4	Intensité énergétique	S4	Diversité de genre	G4	Conventions collectives
E5	Répartition des sources d'énergie	S5	Ratio de travailleurs temporaires	G5	Code de conduite de fournisseurs
E6	Consommation d'eau	S6	Non-discrimination	G6	Éthique et mesures anticorruption
E7	Activités environnementales	S7	Taux de blessures	G7	Confidentialité des données
E8	Surveillance du risque climatique / Conseil d'administration	S8	Santé et sécurité globales	G8	Informations sur les facteurs ESG
E9	Surveillance du risque climatique / Direction	S9	Travail des enfants et travail forcé	G9	Pratiques de communication de l'information
E10	Atténuation du risque climatique	S10	Droits de la personne	G10	Attestation externe

Source : [ESG reporting guide 2.0](#), NASDAQ, page 13, mai 2019

Réalisée dans les règles de l'art, la présentation de l'information sur les facteurs ESG est un outil utile pour communiquer l'évaluation que fait l'organisation d'un large éventail de risques et de possibilités, ainsi que des investissements qu'elle fait dans des ressources sociales et environnementales afin d'en tirer des avantages futurs ou de

circonscrire les risques. Dans un article publié récemment dans le Harvard Law Forum on Corporate Governance and Financial Regulation, intitulé *The Board and ESG*, Olivier Jan, de Deloitte, décrit les tendances et les pratiques actuelles en ce qui a trait aux facteurs ESG auxquelles les administrateurs devraient porter attention.

“De nos jours, les facteurs ESG pèsent lourd dans la réputation d’une entreprise auprès de toutes les parties prenantes. Le conseil d’administration doit être prêt à faire une surveillance adéquate de ces dossiers.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- La direction et le conseil d’administration ont-ils cerné les facteurs ESG qui sont importants pour les activités de l’organisation et ses principales parties prenantes?
- A-t-on identifié les risques ESG qui sont les plus importants pour les activités de la société? Ces risques ont-ils été intégrés dans notre système général de gestion des risques d’entreprise?
- Les actionnaires, les autorités de réglementation, les employés, les clients ou d’autres parties prenantes posent-ils des questions sur la stratégie à long terme et les conséquences possibles des risques ESG sur la performance de la société et, dans l’affirmative, quelles sont ces questions?
- Nous sommes-nous assurés que des politiques et des procédures adéquates sont en place pour bien évaluer, surveiller et gérer les risques ESG?
- La direction a-t-elle déterminé s’il fallait tenir compte de facteurs ESG dans sa planification budgétaire, stratégique ou opérationnelle, ou encore dans sa gestion des risques, des crises et des communications? Si elle doit en tenir compte, a-t-elle établi comment le faire?
- La direction s’assure-t-elle périodiquement de nous informer de façon appropriée des questions qui touchent les facteurs ESG? Ces facteurs sont-ils à l’ordre du jour des réunions du conseil d’administration?
- Faudrait-il inclure des paramètres portant expressément sur les facteurs ESG dans le processus d’évaluation du rendement ou la conception des régimes incitatifs? Si de tels paramètres ont déjà été adoptés, leur a-t-on conféré un poids suffisant pour avoir une incidence?
- L’organisation a-t-elle su ménager un équilibre entre les intérêts à court terme de l’entreprise et la viabilité de l’entreprise à long terme? Comment détermine-t-on l’horizon temporel à utiliser aux fins de l’établissement des stratégies et des investissements?
- Pour présenter les informations relatives aux changements climatiques de l’entreprise, la direction s’appuie-t-elle sur un cadre d’application volontaire, tel que le référentiel de la Global Reporting Initiative (GRI)? Nos pratiques de communication de l’information sont-elles en phase avec celles de notre secteur d’activité et des sociétés similaires? Si non, pourquoi ne l’a-t-elle pas fait?
- La direction est-elle au fait de l’existence de risques et d’occasions liés aux changements climatiques qui pourraient être importants pour l’entreprise sur le plan physique ou de la transition? Y a-t-il un processus en place pour identifier, évaluer et gérer efficacement ces risques et occasions? La direction a-t-elle quantifié l’incidence que les risques liés aux changements climatiques pouvaient avoir sur l’entreprise? Cette quantification est-elle claire et raisonnable?





Diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction

Besoin d'un complément d'information?



Jacklyn Mercer

Associée, Audit et Certification
jamermer@deloitte.ca
902-721-5505

Pour en savoir plus :

[Les autorités en valeurs mobilières du Canada dévoilent les données sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction](#) (Deloitte, octobre 2019)

[Being intentional about achieving board diversity](#) (NACD, septembre/octobre 2019)

[Confirmation des nouvelles exigences de présentation de renseignements sur la diversité prévues par la LCSA](#) (Deloitte, juillet 2019)

[La diversité au sein du conseil : Ajouter les pièces manquantes](#) (Deloitte, avril 2019)



Centre de l'information financière

Les obligations d'information en matière de diversité ont été modifiées au Canada. Selon les nouvelles règles, qui entrent en vigueur en janvier 2020, les sociétés ouvertes assujetties à la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) devront fournir certaines informations sur les politiques et statistiques en matière de diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction. Bien que les obligations d'information en matière de diversité soient en place depuis 2018, la définition du terme « diversité » a été élargie au-delà de la diversité de genre et un plus grand nombre de sociétés seront tenues de fournir des informations sur la diversité. Les nouvelles règles s'appliqueront à tous les émetteurs assujettis à la LCSA, y compris les entités cotées à la Bourse de Toronto (TSX), à la Bourse de croissance TSX (TSXV) et à la Bourse des valeurs canadiennes.

Le Canada serait ainsi le premier territoire de compétence à l'échelle mondiale à imposer la communication d'informations sur la diversité portant sur des caractéristiques personnelles particulières en plus du genre. Les actionnaires obtiendront désormais de l'information sur les politiques et pratiques de la société en ce qui a trait à la diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction au-delà de la représentation féminine, notamment le nombre et le pourcentage des membres qui sont des Autochtones, des membres de minorités visibles et de personnes ayant une incapacité. Les exigences partent du principe « se conformer ou s'expliquer », suivant lequel il incombera aux sociétés canadiennes d'expliquer aux actionnaires ce qu'elles font pour faire avancer la cause de la diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction.

En octobre 2019, les ACVM ont publié de nouvelles données sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs en s'appuyant sur un examen des données fournies par 641 émetteurs de l'Alberta,

du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, de la Nouvelle-Écosse, de l'Ontario, du Québec et de la Saskatchewan.

Le nombre total de postes d'administrateurs occupés par des femmes

17 %

Augmentation depuis 2019

11 %

Augmentation depuis 2015

Nombre de femmes au conseil d'administration

73 %

Avait au moins une femme au conseil

49 %

Augmentation depuis 2015

Source : [Avis multilatéral 58-311 du personnel des ACVM : Rapport du cinquième examen du personnel sur la représentation féminine aux postes d'administrateurs et de membres de la haute direction](#)

Souvent, les candidats aux postes d'administrateurs ou de hauts dirigeants visés par les mesures de diversité ne sont pas issus des réseaux établis et sont, de ce fait, moins connus des administrateurs déjà en poste et des agences de recrutement. Comme les administrateurs en poste n'ont probablement jamais travaillé avec ces candidats, il importe qu'ils élargissent leur réseau de manière à y intégrer des femmes et des représentants des groupes de minorités et qu'ils évitent de se limiter aux personnes qu'ils connaissent déjà et envisagent des candidats moins connus. Le but, c'est de constituer un bassin diversifié de candidats en gardant à l'esprit que la création d'un milieu inclusif est le fruit d'un effort collectif.

“Le but, c’est de constituer un bassin diversifié de candidats en gardant à l’esprit que la création d’un milieu inclusif est le fruit d’un effort collectif.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- Comment définissons-nous les termes « diversité » et « inclusion » et quelle est notre vision d’une culture inclusive? En quoi la stratégie de l’entreprise reflète-t-elle cette vision?
- Existe-t-il une politique écrite du conseil sur l’identification et la nomination d’administrateurs qui font partie des groupes désignés? Y trouve-t-on un résumé des objectifs de la politique et une description des mesures prises pour se conformer aux nouvelles exigences? La politique écrite impose-t-elle la production de rapports d’étapes?
- Le processus de sélection impose-t-il dès le départ la prise en compte d’un bassin de candidats diversifiés?
- Avons-nous pris l’habitude de jouer le rôle de parrains et de mentors auprès de leaders diversifiés aussi bien au sein de l’entreprise que de nos réseaux étendus? L’organisation a-t-elle des programmes de mentorat qui aident divers groupes à se familiariser avec les hautes sphères décisionnelles? Cela permet-il de constituer un bassin de candidats diversifiés prêts à occuper des postes de haut niveau?
- Le conseil d’administration et la direction ont-ils pris connaissance des rapports de sondage que les autorités de réglementation ont préparés à partir d’informations sur la diversité au sein du conseil d’administration et de la haute direction fournies par les organisations? L’entreprise soutient-elle la comparaison avec les autres organisations de son secteur d’activité?



Transformation





La transformation
à l'ère numérique



Risques et incidents liés à
la cybersécurité



Technologie de la chaîne de blocs



La transformation à l'ère numérique

Besoin d'un complément d'information?



Gordon Sandford

Associé, Consultation
gsandford@deloitte.ca
416-874-3325

Pour en savoir plus :

[Tech Trends 2020](#)
(Deloitte, février 2020)

[Manage data: Cultivating data for insights](#) (Deloitte, 2019)

[Impératif de l'IA au Canada : surmonter les risques et instaurer la confiance](#)
(Deloitte, 2019)

[Refocus your robotic process automation lens](#)
(Deloitte, 2019)

La transformation numérique s'entend de l'intégration de la technologie numérique dans tous les aspects des activités de l'entreprise pour modifier en profondeur son fonctionnement et la façon dont elle crée de la valeur pour ses clients. Et s'il fut un temps où une entreprise pouvait se permettre de prendre son temps pour choisir les mesures qu'elle devrait adopter, ce n'est plus le cas aujourd'hui : la transformation est essentielle et elle est urgente. Les entreprises ne peuvent plus se payer le luxe d'attendre ou d'en faire trop peu.

À l'ère de ce qui a été appelé la Quatrième révolution industrielle, les technologies émergentes comprennent les technologies numériques, l'infonuagique, l'intelligence artificielle (IA), la robotisation des processus, la réalité augmentée et l'internet des objets. Ces outils portent l'efficacité des entreprises à des niveaux sans précédent et redéfinissent les modèles d'exploitation. Ces technologies y sont pour beaucoup dans le climat de turbulences dans lequel nous vivons, mais les sociétés qui réussissent dans ce contexte poussent leur réflexion au-delà des considérations strictement liées à la technologie et tiennent compte des ajustements à apporter sur le plan humain, par exemple dans les attitudes et les modèles de fonctionnement.

La transformation à laquelle les entreprises doivent procéder ne se limite pas au choix et à la mise à profit des nouvelles technologies pour acquérir un avantage concurrentiel : il y a également tout un travail à faire sur le plan de la culture. Les entreprises qui réussissent leur transformation ont su préparer le terrain en favorisant une culture qui s'adapte plus facilement au changement. Elles cultivent des valeurs telles que la prise de risques, la collaboration, l'agilité et le perfectionnement continu.

Le conseil d'administration doit poser des questions à l'équipe de direction pour s'assurer que la société s'est donné une nouvelle aspiration plus percutante et plus axée sur sa raison d'être. Il doit ensuite déterminer les modifications à apporter sur le plan des attitudes, de la culture, du leadership,

des compétences et habiletés et des modèles de fonctionnement pour que la société demeure concurrentielle à l'ère numérique.

Les conseils d'administration ne sont pas toujours outillés pour identifier les nouvelles technologies utiles pour leur organisation. Comment donc peuvent-ils s'assurer de faire le bon choix? L'entreprise peut constituer un groupe de travail interne ou faire appel à des ressources externes, par exemple des conseillers et des spécialistes indépendants, pour lui présenter les outils les plus appropriés pour répondre à ses besoins et pour comparer sa situation avec celle de sociétés similaires. À cet égard, il est crucial de bien choisir son conseiller ou son spécialiste.

Il est également important pour l'entreprise qui modernise ses technologies de veiller en parallèle à l'actualisation de l'information qu'elle présente. Les contrôles internes doivent tenir compte des technologies émergentes; le comité d'audit du conseil doit surveiller de plus près et utiliser davantage ces technologies; et l'entreprise doit discuter de la stratégie qu'elle compte adopter pour atténuer les risques liés à la transformation numérique.

Enfin, dans un contexte où elles recueillent plus de données que jamais, les entreprises doivent s'assurer de ne pas sous-estimer l'importance de la gestion des données. Il est essentiel de prendre des mesures judicieuses pour gérer la vaste quantité d'informations stockées par l'entreprise sur les plans de la protection, de la gouvernance des droits d'accès et de la création d'un code de conduite pour encadrer l'utilisation des données. Mais au-delà de la gestion et de la protection des données, il faut penser également à exploiter judicieusement les données et les fonctions d'analytique pour acquérir des connaissances qui permettront de prendre de meilleures décisions et, potentiellement, de créer de la valeur pour l'entreprise. Un chef des données peut identifier et évaluer les actifs de données et, avec l'aide des TI, développer ou acquérir les plateformes et les compétences nécessaires.

“À l’ère de la “Quatrième révolution industrielle”, les technologies émergentes portent l’efficacité des entreprises à des niveaux sans précédent et redéfinissent les modèles d’affaires. Nous savons maintenant que ce qui compte plus que tout dans la transformation numérique, ce n’est pas tant la technologie que le facteur **HUMAIN**.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- Y a-t-il consensus au sein du conseil quant à la nécessité d’une transformation numérique? La direction habilite-t-elle les employés à faire preuve de créativité et d’un esprit de collaboration?
- A-t-on désigné un dirigeant ayant les compétences et le degré d’autorité appropriés pour promouvoir et diriger le projet? Y a-t-il une reddition de comptes à l’aide d’objectifs mesurables à l’égard de la vision de l’entreprise sur le plan numérique?
- A-t-on pris en considération les principaux aspects liés au personnel (attitudes, culture, leadership, habiletés, modèle de fonctionnement, etc.) dans notre démarche de transformation numérique?
- Les dirigeants donnent-ils l’exemple pour favoriser l’adoption des changements dans les comportements, la culture et le leadership au sein de l’organisation?
- A-t-on établi des programmes de formation et de développement pour aider les dirigeants, les responsables fonctionnels et la fonction d’audit interne à acquérir une compréhension suffisante de l’incidence des nouvelles technologies sur l’évaluation des risques et déterminer les nouveaux contrôles ou les modifications des contrôles nécessaires aux fins du suivi?
- A-t-on établi un programme pour favoriser la mise à niveau des compétences et l’acquisition de nouvelles habiletés dans notre écosystème et ainsi permettre à notre personnel, à nos clients et à nos partenaires de réussir à l’ère numérique?
- La nouvelle technologie envisagée contribuera-t-elle à l’atteinte d’un objectif de croissance de l’entreprise, procurera-t-elle un avantage concurrentiel, répond-elle à un risque lié à un processus existant ou réduit-elle les coûts? Entraîne-t-elle dans le modèle d’exploitation de l’entreprise un changement qui donne lieu à de nouveaux risques en matière de présentation de l’information financière?
- La direction a-t-elle identifié des tiers essentiels au fonctionnement de la technologie émergente? Dans l’affirmative, les pratiques de gestion des risques de ces tiers sont-elles suffisantes pour protéger adéquatement la technologie?
- Quels sont les contrôles en place pour s’assurer que les responsables de la surveillance seront informés en cas de faille dans la cybersécurité?
- A-t-on pris des mesures pour gérer les données de manière non seulement à assurer leur protection, mais également à les exploiter dans une perspective de création de valeur pour l’entreprise?





Risques et incidents liés à la cybersécurité

Besoin d'un complément d'information?



Nick Galletto

Leader des Services liés aux cyberrisques pour le réseau mondial de Deloitte
ngalletto@deloitte.ca
416-601-6734

Pour en savoir plus :

[La cybersécurité vous intéresse?](#) (CPA Canada, novembre 2019)

[20 questions que les administrateurs devraient poser sur la cybersécurité](#) (CPA Canada, octobre 2019)

[Computing ethics are a board concern](#) (Directors & Boards, octobre 2019)

[La nouvelle réalité des cyberrisques](#) (Deloitte, septembre 2019)



Centre de l'information financière

Comme nous pouvons tous le voir et comme nous le constatons de nos propres yeux tous les jours, les percées technologiques et une connectivité accrue placent les cybertechnologies au cœur de notre travail et de nos vies quotidiennes plus que jamais auparavant. Nous assistons actuellement à une convergence des technologies de l'information et des technologies d'exploitation. Avec cette connectivité accrue vient également une plus grande complexité. Gérer les cybertechnologies partout consiste à protéger tout ce qui est important : les données, l'infrastructure, les applications, les principaux processus opérationnels, les fonctions d'exploitation essentielles, la chaîne d'approvisionnement, etc. Il ne fait aucun doute, les cybertechnologies sont omniprésentes.

Par le passé, la cybernétique était envisagée comme un moyen pour protéger l'information – il allait donc de soi de confier le contrôle à la fonction de TI. Or, ce modèle ne convient plus dans un monde où les organisations ont recours à des technologies numériques et à des produits reliés numériquement. En effet, ces technologies, alliées à l'internet des objets, ont multiplié les angles d'attaque aussi bien pour les organisations que pour les consommateurs. En cette nouvelle ère de complexité, la cybernétique est partout.

Dans ce contexte aussi complexe, les criminels et autres malfaiteurs qui opèrent dans un cyberspace sans frontières peuvent exploiter les brèches dans la sécurité des entreprises, le manque de sensibilisation à la cybersécurité et les avancées technologiques pour compromettre des systèmes. Ils peuvent s'emparer de renseignements personnels et financiers et de secrets commerciaux et s'approprier des biens visés par des droits de propriété intellectuelle. Souvent, des criminels astucieux exploitent certaines vulnérabilités pour « perturber » et, parfois, détruire les infrastructures sur lesquelles nous comptons pour des services essentiels et notre mode de vie.

Presque toutes les entreprises seront tôt ou tard victimes d'une cyberattaque, laquelle pourrait être liée aux données. Leurs clients en sont conscients et ils s'attendent à ce que

les entreprises auxquelles ils ont confié leurs données soient prêtes à réagir efficacement et rapidement à ces attaques. À cet égard, la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) du Canada, mise à jour en 2019, oblige les organisations à maintenir des mesures appropriées pour faire face aux brèches et à tenir un registre de leurs brèches. Le plan d'intervention requis comprend, entre autres, la notification rapide des clients lorsque survient une brèche susceptible de présenter un risque élevé sur le plan de la protection des renseignements personnels (un rapport publié par Audit Analytics en mars 2019 montre qu'il a fallu en moyenne 44 jours aux organisations pour divulguer une brèche après sa découverte). Les clients doivent être considérés comme la priorité absolue, car ils constituent l'actif le plus important de l'organisation. L'entreprise qui néglige de gérer l'incidence des brèches sur ses clients peut se voir imposer des amendes par les autorités de réglementation, perdre des clients, et compromettre son image de marque.

Les questions d'éthique et de valeurs suscitent un intérêt particulier dans les cas où il n'existe pas de lignes directrices dans la réglementation pour guider les entreprises. Bon nombre des décisions qui devront être prises au cours des cinq prochaines années en ce qui a trait aux technologies, aux données et aux relations avec les clients mèneront les entreprises en terrain inconnu. Auparavant, lorsque l'entreprise adoptait une nouvelle technologie, lançait un nouveau produit ou testait un nouveau modèle d'affaires, il suffisait souvent de demander au contentieux de passer en revue les lois applicables et les lignes directrices établies. Or, vu l'absence de lignes directrices sur le plan juridique pour un grand nombre des initiatives dans lesquelles elles sont sur le point de s'engager, les entreprises devront tenir des discussions pour déterminer l'incidence des considérations d'ordre éthique, des attentes des clients et des employés et des valeurs de l'entreprise sur la prise de décisions. Les entreprises ont une responsabilité éthique en matière de technologie, notamment celle de protéger les renseignements personnels de leurs clients. Elles devraient à cet égard mettre en place un code d'éthique en matière de technologie pour son personnel.

Nombre de jours écoulés entre la découverte d'une brèche et sa divulgation

Médiane

26

Maximum

367

Il faut en moyenne 44 jours aux sociétés pour divulguer une brèche.

Source : Audit Analytics, [Trends in Cybersecurity Breach Disclosures](#) (mars 2019)

En général, les pirates informatiques ciblent neuf éléments d'information lorsqu'ils s'infiltrant dans les systèmes d'une société. Comme il est indiqué ci-après, les deux éléments d'information les plus recherchés sont les renseignements personnels et les numéros de carte de crédit. Souvent, le vol vise plus d'une catégorie d'information. Autrement dit, bon nombre de pirates qui ont réussi à obtenir illicitement des informations financières ont également réussi à obtenir des noms et des adresses de courriel.

	Nombre de brèches	% de brèches
Nom	225	45 %
Carte de crédit	142	29 %
Courriel	140	28 %
Adresse postale	111	22 %
Mot de passe	109	22 %
NAS	97	19 %
Nom d'utilisateur	68	14 %
Propriété intellectuelle	26	5 %
Compte bancaire	23	5 %

Source : Audit Analytics, [Trends in Cybersecurity Breach Disclosures](#) (mars 2019)



En vertu de la LPRPDE, les organisations sont tenues d'aviser toute personne concernée d'une atteinte à la sécurité qui présente un « risque réel de préjudice grave » et de tenir un registre de toute atteinte à la sécurité de renseignements dont elle a la gestion pendant une période de deux ans. Les experts de Deloitte recommandent aux entreprises d'envisager les mesures supplémentaires suivantes :

1. S'assurer d'avoir la bonne cyberstratégie en place et la bonne équipe pour la mettre en œuvre.
2. Établir un modèle de gouvernance et de risque bien coordonné.
3. Arrimer cyberrisques et cadre de gestion des risques opérationnels, de même qu'établir un consensus au sujet des facteurs à évaluer pour déterminer le caractère significatif.
4. Comprendre les obligations d'information prévues dans les lois locales et fédérales; mettre en place et tenir à jour des contrôles appropriés et efficaces à l'égard des informations à fournir sur les risques de même que sur les incidents liés à la cybersécurité.
5. Examiner et mettre à jour les politiques et procédures en matière de délits d'initiés.
6. Renseigner les hauts dirigeants et les administrateurs sur les obligations de l'entreprise et évaluer et tester les mécanismes de gestion des incidents, notamment en simulant des attaques informatiques.
7. Mettre en place des contrôles de prévention et de détection et renforcer la cyberrésilience pour faire face à un éventuel échec des contrôles.
8. Faire preuve de vigilance en ce qui a trait aux effets secondaires et aux risques possibles, comme les pénuries de main-d'œuvre qualifiée et les cybermenaces visant les technologies de l'information et les technologies liées aux activités.
9. Favoriser la création de communautés d'apprentissage en interne et à l'externe.
10. Dresser l'inventaire des cyberactifs de l'organisation. Identifier les actifs névralgiques et s'assurer qu'ils sont bien protégés.

“Les entreprises ont une responsabilité éthique en matière de technologie, notamment celle de protéger les renseignements personnels de leurs clients.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Existe-t-il un code d'éthique en matière de technologie à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un code de conduite général?
- Les systèmes et activités informatiques de l'organisation sont-ils bien protégés? Que fait l'organisation pour se mettre à l'abri d'une cyberattaque? Y a-t-il une particularité des activités de l'organisation (secteur d'activité, type de propriété de certains actifs, nature des activités, etc.) qui la rend particulièrement vulnérable à une cyberattaque?
- Quels sont les contrôles en place pour protéger l'entreprise contre les brèches possibles en interne? Comment l'entreprise peut-elle surveiller en toute légalité les employés qui sont autorisés à accéder aux données de l'entreprise pour s'assurer qu'ils font un usage approprié de ces données?
- L'organisation s'expose-t-elle à des risques liés à la cybersécurité du fait des relations qu'elle entretient avec des tiers? Quels moyens prend-elle pour atténuer ces risques?
- L'organisation a-t-elle chiffré les dépenses liées à une possible atteinte à la sécurité afin d'en évaluer les coûts réels? Pensons entre autres à la hausse des primes d'assurance et aux divers honoraires : avocats, enquêteurs professionnels engagés pour enrayer le problème, cabinet de relations publiques chargé de la gestion de crise, etc.
- L'organisation a-t-elle établi un plan de gestion des incidents et de reprise après sinistre? Ses polices d'assurance la protègent-elles en cas de cyberattaque? Si oui, quelle est l'étendue de cette couverture d'assurance?
- L'organisation a-t-elle déjà été la cible de cyberattaques? Si oui, quelle en était la gravité? Ces attaques ont-elles eu – seules ou ensemble – des conséquences importantes? Quelle information a-t-on fournie conformément aux lois sur les valeurs mobilières au sujet des cyberattaques graves?
- L'organisation a-t-elle fait des exercices d'intervention dans un contexte de simulations de cyberincident ou d'attaque informatique? Les enseignements tirés de ces exercices ont-ils été intégrés dans les protocoles d'intervention?





Technologie de la chaîne de blocs

Besoin d'un complément d'information?



Soumak Chatterjee

Associé, Consultation
schatterjee@deloitte.ca
416-601-4495

Pour en savoir plus :

[Investigating the impact of global stablecoins](#) (G7 Working Group on Stablecoins, octobre 2019)

[Canada pilots blockchain staff records](#), (Global Government Forum, juin 2019)

[Démystifier les chaînes de blocs pour les contrôleurs : doit-on s'attendre à une révolution?](#) (Deloitte, mai 2019)

[Bulletin CFO Insights sur la chaîne de blocs et la fonction finances](#) (Deloitte, mars 2019)



Centre de l'information financière

Nous vivons à une époque où l'information se transmet facilement par l'intermédiaire de plateformes en ligne décentralisées faisant appel à l'« internet ». Mais lorsqu'il s'agit du transfert de valeurs (par exemple, une somme d'argent, des droits de propriété, des biens de propriété intellectuelle, etc.), nous devons encore, dans la plupart des cas, nous en remettre aux institutions et établissements centralisés à l'ancienne, comme les banques ou les organismes publics. Même les modes de paiement en ligne doivent être intégrés avec les comptes bancaires ou les cartes de crédit pour être utiles.

Mais voici que s'amène la chaîne de blocs, un registre distribué qui permet de négocier des actifs numériques en temps réel, de façon inaltérable. Cette technologie élimine la nécessité d'avoir recours à une institution centralisée intermédiaire en instaurant un climat de confiance et en assurant une transparence/auditabilité totale pour tous les participants.

La chaîne de blocs en est venue à être reconnue à l'échelle mondiale comme une technologie pragmatique porteuse de changements, même si elle n'a pas encore atteint son plein potentiel. Déjà, on constate que la chaîne de blocs est de moins en moins envisagée comme une technologie qu'on utilise à l'occasion et de plus en plus comme une technologie dans laquelle il vaut la peine d'investir à plus long terme. Aujourd'hui, lorsqu'il est question de la technologie de la chaîne de blocs dans les manchettes, c'est pour traiter des multiples utilisations que font les entreprises de divers secteurs d'activité du vaste écosystème en place.

La majorité des organisations sondées dans le cadre d'une étude menée par Deloitte en 2019 ont indiqué que la chaîne de blocs figure parmi leurs cinq principales priorités critiques et stratégiques pour l'année. C'est donc dire que les organisations sont de plus en plus conscientes des avantages de cette technologie et disposées à investir des sommes importantes dans celle-ci pour demeurer au diapason des autres organisations semblables sur le marché.

Les organisations et les cadres versés en technologie estiment que la chaîne de blocs est hautement adaptable et que, tôt ou tard,

son utilisation sera largement répandue sur le marché. À l'heure actuelle, la chaîne de blocs continue d'évoluer. Il ne s'agit plus d'une technologie à fort potentiel encore sous-développée, mais d'une technologie beaucoup plus sophistiquée et mature qui est sur le point d'avoir l'effet perturbateur prévu à l'origine.

La chaîne de bloc a connu une croissance phénoménale, le taux de croissance annuel cumulé (TCAC) prévu s'établissant à 80,25 % pour la période allant de 2018 à 2025. D'ici 2023, le marché de la chaîne de blocs atteindra probablement 23 milliards de dollars, la région Asie-Pacifique affichant le TCAC le plus élevé pour cette période, soit 90,4 %². Le secteur des services financiers a été le premier à prendre des mesures significatives en vue de l'adoption de la technologie de la chaîne de blocs. Le secteur des technologies financières (« fintech ») est actuellement un chef de file dans le développement de la chaîne de blocs, suivi de près par le secteur des technologies, médias et télécommunications, le secteur des sciences de la vie et soins de santé, et le secteur public. L'éventail des initiatives en matière de chaîne de blocs ne cesse de s'élargir et de se diversifier dans ces secteurs.

Certains conseils d'administration hésitent encore à investir des sommes importantes dans la chaîne de blocs, estimant que le concept est encore récent et que son potentiel n'a pas encore été démontré. Voici quelques facteurs qui freinent l'adoption et l'adaptation de la technologie de la chaîne de blocs par les organisations :

- Mise en œuvre – remplacement ou adaptation des systèmes déjà en place.
- Questions liées à la réglementation.
- Menaces à la sécurité – brèches possibles dans la sécurité/protection des renseignements personnels.
- Manque de compétences en interne – ensemble des compétences et habiletés et compréhension de la nouvelle technologie en interne.
- Incertitude quant au RCI – en raison de l'absence de points de comparaison ou d'antécédents.

² Source : ReportLinker, [The global blockchain market size is expected to grow from USD 1.2 billion in 2018 to USD 23.3 billion by 2023, at a Compound Annual Growth Rate \(CAGR\) of 80.2%](#), décembre 2018

“À l’heure actuelle, la chaîne de blocs continue d’évoluer. Il ne s’agit plus d’une technologie à fort potentiel encore sous-développée, mais d’une technologie beaucoup plus sophistiquée et mature qui est sur le point d’avoir l’effet perturbateur prévu à l’origine.

Dirigeants et administrateurs doivent comprendre l’ensemble des conséquences de l’utilisation de la chaîne de blocs au sein de l’organisation. À ce stade, les conseils sont moins préoccupés par la question de savoir si la technologie fonctionnera ou non et ont commencé à se concentrer sur les modèles de l’entreprise qui sont susceptibles d’être perturbés par cette nouvelle technologie. Les administrateurs ne devraient plus avoir de questions à poser sur la technologie de la chaîne de blocs elle-même, mais ils devraient en revanche avoir une longue liste de questions à poser en fonction du rôle que la chaîne de blocs peut jouer au sein de l’organisation.

Les organisations devraient envisager de standardiser la technologie, les compétences et les plateformes qui seront utilisées pour leurs initiatives futures et ensuite de coordonner et d’intégrer de multiples chaînes de blocs dans une chaîne de valeur.

Il est essentiel d’assurer une gestion appropriée des risques pour réussir l’adoption d’une nouvelle technologie, surtout lorsque la technologie fait partie intégrante de l’infrastructure de base de l’organisation, comme dans le cas de la chaîne de blocs. Il importe également de comprendre l’évolution de la réglementation et ses conséquences. Par exemple, la Financial Industry Regulatory Authority a décrit les facteurs d’ordre opérationnel et réglementaire qui doivent être pris en compte lorsqu’on envisage une utilisation particulière sur les marchés financiers. Les organisations devraient s’assurer de tenir compte de ces exigences réglementaires dans leurs modèles d’exploitation fondés sur la chaîne de blocs et établir un cadre rigoureux en matière de gestion des risques, de gouvernance et de contrôle.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- En quoi les processus fondés sur la chaîne de blocs changent-ils la façon de faire des affaires dans notre secteur d’activité?
- En quoi la chaîne de blocs pourrait-elle modifier notre secteur d’activité? Quels sont nos objectifs et nos stratégies à long terme?
- La chaîne de blocs est-elle susceptible de créer de nouveaux écosystèmes sur le marché et quel rôle pourrions-nous jouer?
- Comment tirer parti du caractère foncièrement ouvert de la technologie de la chaîne de blocs?
- Quelles sont les possibilités créées par la technologie de la chaîne de blocs pour la création de nouveaux marchés?
- Quels sont mes principaux « angles morts » en ce qui a trait à la chaîne de blocs?



Transparency





Transparence et information
en temps opportun



Principales méthodes comptables



Jugements importants et
incertitude relative aux estimations



Mesures financières non
conformes aux PCGR



Questions clés de l'audit



Transparence et information en temps opportun

Besoin d'un complément d'information?



Richard Olfert

Associé directeur, Gestion de la qualité, des risques, de la réglementation et de la réputation
rolfert@deloitte.ca
204-944-3637

Pour en savoir plus :

[Audit Committee Transparency Barometer](#) (CAQ, novembre 2019)

[Overcoming disclosure overload and achieving greater disclosure effectiveness](#) (*The CPA Journal*, novembre 2019)

[CEO pay ratio: Leading indicator of broader human resource matters?](#) (Deloitte, juillet 2019)

[SEC proposes to ease qualifications for non-accelerated filer status](#) (Deloitte, mai 2019)

[La résilience en temps de crise](#) (Programme Administrateurs avertis de Deloitte, octobre 2019)



Centre de l'information financière

Il importe plus que jamais de fournir une information transparente en temps opportun. Les autorités de réglementation ont d'ailleurs pris quelques mesures pour faire leur part à cet égard. Par exemple, le FASB et la SEC ont tous deux décidé de s'attaquer à la surcharge d'information et ainsi d'accroître la clarté de l'information en proposant l'élimination d'obligations d'information redondantes et non significatives. La SEC a de plus publié en décembre 2018 un appel à commentaires sur les rapports trimestriels et les communiqués sur les résultats afin de déterminer ce qu'elle pourrait faire pour alléger le fardeau des entreprises qui publient des rapports trimestriels sans pour autant compromettre l'efficacité avec laquelle les informations sont communiquées et la protection des investisseurs. Elle sollicite également des commentaires pour déterminer si le système existant peut inciter les dirigeants et les autres intervenants du marché à adopter une vision trop axée sur le court terme. L'information sur le contrôle interne est également dans la mire de la SEC, qui a souligné récemment qu'il ne suffit pas pour les entreprises de mentionner que le contrôle interne est inefficace : encore faut-il qu'elles décrivent les mesures qu'elles prennent pour régler les problèmes.

En mai 2019, la SEC a proposé des modifications aux définitions d'émetteur assujéti au régime de dépôt accéléré (*accelerated filer*) et d'émetteur important assujéti au régime de dépôt accéléré (*large accelerated filer*). Les modifications proposées « réduiraient les coûts pour certaines sociétés à plus faibles revenus en améliorant la catégorisation des sociétés entre les émetteurs assujétis au régime de dépôt accéléré et les émetteurs importants assujétis au régime de dépôt accéléré tout en maintenant des mesures de protection efficaces pour les investisseurs » [Traduction libre].

Selon les modifications proposées, les émetteurs assujétis dégageant un chiffre d'affaires annuel de moins de 100 millions de dollars seraient considérés comme de petits émetteurs (*smaller reporting companies* ou SRC) et ne seraient pas tenus d'obtenir une attestation sur leur contrôle interne à l'égard de l'information financière (CIIF) auprès d'un auditeur indépendant.

Si la règle proposée est adoptée, certains petits émetteurs pourraient être considérés comme des émetteurs non assujétis au régime de dépôt accéléré et ne seraient plus tenus de fournir une attestation de l'auditeur sur le CIIF en vertu de l'article 404(b) de la loi SOX. Cela dit, la règle proposée ne soustrairait pas la direction à son obligation d'évaluer le CIIF ni l'auditeur indépendant à son obligation de tenir compte du CIIF dans le cadre de son audit des états financiers d'un émetteur.

Les rapports financiers publiés par les entités ont pour fonction d'aider les utilisateurs à comprendre la performance et la situation financières de l'entité. Il faut donc éviter les libellés passe-partout et privilégier un contenu pertinent et propre à l'entreprise.

Étant donné le caractère dynamique du processus de présentation de l'information financière, la présentation de certaines informations en particulier n'est pas toujours nécessaire. Par conséquent, les émetteurs doivent impérativement demeurer informés de l'évolution des normes de présentation de l'information financière et veiller à ce que les activités de leur entité soient présentées de manière cohérente et transparente.

“ La SEC sollicite des commentaires sur la question de savoir si le régime de présentation de l'information financière existant peut inciter les dirigeants et les autres intervenants du marché à adopter une vision trop axée sur le court terme.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- L'information présentée dans les documents d'information financière et d'information continue cadre-t-elle avec ce que nous savons de l'organisation et de sa performance globale pour l'exercice considéré?
- Compte tenu de ce que nous savons de l'entité, les informations sur les risques et l'information sectorielle concordent-elles avec l'information interne de l'entité?
- Les libellés passe-partout ont-ils été évités et les informations reflètent-elles la situation de l'organisation? Ces informations permettent-elles de se faire une idée juste de la situation de l'organisation?
- Les états financiers sont-ils structurés de manière logique et leur consultation est-elle facile? Dans les notes, l'information cruciale comme celle portant sur les méthodes comptables est-elle mise en évidence?
- A-t-on pris en compte toutes les obligations d'information énoncées dans les PCGR et les règlements sur les valeurs mobilières applicables?
- L'entreprise prévoit-elle de continuer à fournir de l'information sur son environnement de contrôle ou de commencer à le faire?





Principales méthodes comptables

Besoin d'un complément d'information?



Karen Higgins

Leader du Centre d'excellence IFRS du Canada
khiggins@deloitte.ca
416-601-6238

Pour en savoir plus :

[Une vision claire des normes IFRS – L'IASB propose des modifications concernant les informations à fournir sur les méthodes comptables](#)
(Deloitte, septembre 2019)

[SEC proposes to modernize disclosures of business, legal proceedings, and risk factors under Regulation S-K, U.S. Securities and Exchange Commission](#)
(SEC, août 2019)



Centre de l'information financière

Les méthodes comptables doivent être conformes aux Normes internationales d'information financière (les « normes IFRS ») ou à un autre référentiel approprié, comme les PCGR des États-Unis dans le cas d'un émetteur inscrit auprès de la SEC. Les administrateurs doivent se demander si ces méthodes comptables sont appropriées compte tenu des faits et circonstances propres à l'organisation.

Les utilisateurs d'états financiers ont clairement exprimé leurs attentes ces dernières années : ils veulent une information plus utile et plus transparente. Ils souhaitent comprendre comment les normes comptables ont été appliquées. Les autorités en valeurs mobilières et d'autres utilisateurs ont souvent déploré au fil des ans le volume trop important d'énoncés génériques et de verbiage de nature juridique. Les utilisateurs ont besoin d'informations qui portent plus précisément sur l'entité pour pouvoir prendre des décisions éclairées.

En réponse à ces préoccupations, les autorités de réglementation des valeurs mobilières ont lancé des initiatives importantes qui changent

la donne. En août 2019, la SEC a proposé des modifications à ses règles pour moderniser la communication des informations sur les activités, les poursuites et les facteurs de risque que les émetteurs assujettis doivent fournir en vertu du Règlement S-K. Ces propositions visent à inciter les sociétés à traiter uniquement des facteurs de risque pertinents au lieu de fournir une liste exhaustive de tous les facteurs de risque potentiels, même les plus improbables. Elles visent également à améliorer la lisibilité des documents et à prévenir la répétition d'informations et la communication d'informations non significatives.

L'IASB a publié récemment des propositions en vue d'éliminer les descriptions de méthodes comptables qui ne font que reprendre les exigences d'une norme IFRS ainsi que celles qui décrivent des situations ne nécessitant pas l'exercice du jugement, ces informations étant peu susceptibles d'avoir une incidence sur les décisions que les principaux utilisateurs d'états financiers prennent sur la base des états financiers.

“ Les autorités en valeurs mobilières et les normalisateurs comptables ont lancé des initiatives importantes qui changent la donne.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Les méthodes comptables sont-elles claires, concises et complètes?
- Les méthodes comptables de l'organisation sont-elles appropriées? Ces méthodes concordent-elles avec celles adoptées par les entités du même secteur? Donnent-elles une image fidèle de la situation financière, de la performance financière et des flux de trésorerie de l'organisation?
- La description des méthodes comptables énonce-t-elle de façon appropriée les jugements et les estimations qui sont importants?
- L'organisation décrit-elle uniquement les facteurs de risque pertinents au lieu de fournir une liste de tous les facteurs de risque potentiels, même les plus improbables?
- Quelles questions l'auditeur indépendant a-t-il soulevées, et quelles suites ont été données à ces questions? Y a-t-il eu des désaccords avec l'auditeur indépendant et, dans l'affirmative, comment ces désaccords ont-ils été réglés?
- Le comité d'audit s'est-il concerté avec la direction et l'auditeur indépendant pour acquérir une compréhension du processus d'adoption des nouvelles normes comptables?
- Y a-t-il de nouveaux jugements, de nouvelles estimations ou de nouvelles obligations d'information qui sont importants?
- Y a-t-il des changements particuliers qui devraient être mis en œuvre pour faciliter l'adoption de normes futures?





Jugements importants et incertitude relative aux estimations

Besoin d'un complément d'information?



Kerry Danyluk

Associée, Bureau national,
Comptabilité et
valeurs mobilières
kdanyluk@deloitte.ca
416-775-7813



Centre de
l'information financière

Dans le cadre de la préparation des états financiers, la direction doit parfois établir des estimations lorsque l'issue de certaines questions est incertaine. Or, les estimations comptables présentent un risque accru de fraude parce qu'elles nécessitent souvent des contrôles internes différents du contrôle interne à l'égard de l'information financière que l'organisation applique aux transactions récurrentes traitées systématiquement,

et aussi parce que l'établissement des estimations comptables comporte des jugements. Les membres du conseil doivent examiner attentivement l'information fournie sur les estimations comptables et s'assurer que les jugements portés par la direction sont raisonnables.

“Les membres du conseil doivent examiner attentivement l'information fournie sur les estimations et jugements comptables, car elle est exposée à un risque accru de manipulation.”



Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- La direction nous a-t-elle fourni de l'information sur les estimations et jugements comptables importants retenus lors de la préparation des états financiers?
- Avons-nous examiné les facteurs susceptibles d'inciter à la manipulation des états financiers, comme les régimes d'octroi de primes aux cadres, les clauses restrictives, etc.? Le contrôle interne à l'égard de l'information financière en place est-il efficace pour prévenir la manipulation?
- Les hypothèses relatives aux estimations retenues par la direction concordent-elles avec notre compréhension de l'entité et des intentions du conseil d'administration et de la direction?
- La direction a-t-elle tenu compte des estimations établies aux fins de l'adoption des nouvelles normes comptables? Par exemple, nous a-t-elle communiqué les principaux jugements et estimations associés à l'adoption d'IFRS 16 pour des aspects tels que l'identification des contrats de location, la durée des contrats de location et l'évaluation de l'obligation locative et de l'actif au titre du droit d'utilisation?
- A-t-on omis de comptabiliser des pertes de valeur dans les états financiers?
- Nous sommes-nous demandé si les principaux modèles devraient être soumis à une analyse et une vérification indépendantes de la fonction d'audit interne ou de tiers spécialistes?
- Avons-nous passé en revue l'examen rétrospectif des hypothèses effectué par la direction et déterminé que les hypothèses établies par la direction dans le passé étaient justes?
- Les états financiers décrivent-ils tous les jugements importants et toutes les sources principales d'incertitude de mesure? Fournissent-ils des informations sur :
 - les jugements qui ont le plus influé sur les montants comptabilisés dans les états financiers?
 - les hypothèses formulées pour l'avenir et les autres sources principales d'incertitude de mesure fortement susceptibles d'entraîner un ajustement significatif des montants des actifs et des passifs au cours de l'exercice suivant?
 - la sensibilité ou la fourchette des résultats possibles afin que les utilisateurs des états financiers puissent pleinement comprendre l'incidence potentielle des estimations établies?
- Les jugements importants sont-ils présentés séparément des sources principales d'incertitude de mesure? Ces informations sont-elles présentées à un seul endroit, toutes ensemble ou assorties de renvois indiquant clairement l'emplacement des informations complémentaires?
- Évite-t-on dans les notes annexes de reprendre textuellement des descriptions de méthodes comptables et de formuler des énoncés génériques sans fournir de chiffres, pour se concentrer plutôt sur l'incidence que pourraient avoir des décisions ou des hypothèses particulières sur les résultats et la situation financière de l'entité?



Mesures financières non conformes aux PCGR

Besoin d'un complément d'information?



Lara Gaede

Associée et leader du Centre d'excellence en valeurs mobilières
lgaede@deloitte.ca
403-267-3294



Julia Suk

Associée, Bureau national, Comptabilité et valeurs mobilières
jsuk@deloitte.ca
416-601-6744

Pour en savoir plus :

[Point de vue du centre d'excellence en valeurs mobilières de Deloitte sur l'Avis de consultation des Autorités canadiennes en valeurs mobilières sur les changements proposés à la réglementation sur l'information concernant les mesures financières non conformes aux PCGR](#) (Deloitte, février 2020)

[Use of NON-GAAP measures in executive compensation](#) (CCGG, décembre 2019)

[Avis 52-306 du personnel des ACVM \(révisé\), Mesures financières non conformes aux PCGR](#) (ACVM, janvier 2016)



Centre de l'information financière

La plupart des sociétés présentent des mesures financières non conformes aux PCGR qui sont bien en évidence dans leurs documents d'information continue. Bien que le pourcentage des sociétés de l'indice TSX 60 qui utilisent des mesures non conformes aux PCGR dans leurs rapports réglementaires soit passé de 80 % à 70 % et qu'il s'établisse maintenant au même niveau que celui des sociétés de l'indice S&P 500, il reste que plus de 95 % des sociétés de l'indice TSX 60 ont recours à une mesure non conforme aux PCGR pour présenter leur performance (source : Non-GAAP Update: Digging into One-Time Items (Veritas, novembre 2019)).

En septembre 2018, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières (les « ACVM ») ont publié, à des fins de commentaires, le projet de *Règlement 52-112 sur l'information concernant les mesures financières non conformes aux PCGR* et les autres mesures financières et le projet d'Instruction générale connexe (« 52-112 » ou « projet de règlement »), qui vise à remplacer l'actuel *Avis 52-306 du personnel des ACVM (révisé)* relatif aux mesures financières non conformes aux PCGR (l'« Avis 52-306 »).

La publication du projet de règlement vise à améliorer la qualité des informations fournies aux investisseurs. Dans ce projet

Selon une étude menée aux États-Unis, le BAIIA et le résultat ajusté demeurent les mesures financières non conformes aux PCGR les plus largement utilisées.

Exercice	Nb de sociétés présentant des mesures non conformes aux PCGR	Nb de sociétés ne présentant pas de mesures non conformes aux PCGR	% des déposants utilisant des mesures non conformes aux PCGR	Nb de paramètres par document déposé
1996	162	113	59 %	2,35
2006	331	106	76 %	3,47
2016	462	19	96 %	7,45

Source : [Audit Analytics, Long-Term Trends in Non-GAAP Disclosures: A Three-Year Overview](#)

Selon les auteurs d'une autre étude américaine intitulée *Accounting reporting complexity and non-GAAP earnings disclosure*, publiée récemment, les parties prenantes voient dans la prolifération des mesures de résultat non conformes aux PCGR une conséquence de la complexité grandissante des PCGR. Les auteurs indiquent que les dirigeants apportent des ajustements dans le but de réduire la complexité de l'information fournie et que les investisseurs perçoivent les mesures non conformes aux PCGR comme étant plus informatives lorsque l'information comptable est complexe. D'après les auteurs, il pourrait être nécessaire de simplifier les normes comptables.

Des préoccupations ont été exprimées partout dans le monde en ce qui a trait au caractère potentiellement trompeur des mesures non conformes aux PCGR et à leur manque de transparence, et diverses initiatives ont été lancées en réponse à ces préoccupations.

de règlement, la définition d'une mesure financière non conforme aux PCGR a été mise à jour de manière à s'entendre de toute mesure financière qui n'est pas communiquée dans les états financiers de base ou présentée dans les états financiers et qui n'est pas une ventilation d'un poste présenté dans les états financiers de base. Le projet de règlement introduit en outre des concepts tels que ceux de « mesure sectorielle », de « mesure de gestion du capital » et de « mesure financière supplémentaire », et énonce les obligations d'information propres à chacun de ces types de mesures. La période de commentaires prend fin le 13 mai 2020.

“En termes simples, une mesure financière non conforme aux PCGR inclut au moins un élément qui est exclu de la mesure conforme aux PCGR la plus comparable, ou vice versa.

La SEC continue également de s'intéresser aux informations fournies sur les mesures financières non conformes aux PCGR, et a publié récemment des indications sur les indicateurs clés de performance. Dans ces indications, la SEC souligne que les sociétés devraient envisager la nécessité d'inclure les informations significatives, le cas échéant, qui peuvent s'avérer nécessaires pour s'assurer que la présentation de la mesure n'est pas trompeuse compte tenu des circonstances dans lesquelles elle est présentée. Elle fournit en outre des précisions sur les divers types d'informations supplémentaires auxquels elle s'attend à cet égard. Ces informations s'apparentent à celle qui sont décrites dans l'Avis 52-306 du personnel des ACVM.

Le projet sur les états financiers de base de l'IASB porte sur des modifications possibles à la structure et au contenu des états financiers de base. Dans le cadre de ce projet, l'IASB tente d'établir si des mesures de la performance choisies par la direction devraient être directement incluses dans le corps même des états financiers. L'IASB espère que cette information contribuera à éliminer la nécessité pour les sociétés de présenter des mesures non conformes aux PCGR en dehors des états financiers.

Dans une allocution, Sue Lloyd, vice-présidente de l'International Accounting Standards Board (IASB), a indiqué ce qui suit :

« Tout bien considéré, nous avons décidé que l'IASB a un rôle à jouer sur ce plan et que l'utilisation de mesures de la

performance choisies par la direction doit être arrimée d'une certaine façon aux états financiers en IFRS. Par conséquent, nous nous proposons d'exiger, en sus des sous-totaux stipulés par les IFRS dont je viens de traiter, l'inclusion dans une nouvelle note d'informations sur les sous-totaux de résultat propres à la société (nous avons désigné ces mesures non conformes aux PCGR des “mesures de performance choisies par la direction”).

Les mesures non conformes aux PCGR ne sont pas assujetties à des dispositions réglementaires telles que celles de la SEC dans tous les pays. Cette note permettrait d'expliquer pourquoi la direction considère le sous-total comme une mesure pertinente de la performance et comment cette mesure a été calculée, et de fournir un rapprochement avec le sous-total conforme aux IFRS le plus directement comparable. Cette note offre en outre l'avantage d'imposer une certaine discipline, car l'information serait intégrée dans le périmètre des états financiers. »

Dans son exposé-sondage intitulé *Dispositions générales en matière de présentation et d'informations à fournir* publié en décembre 2019, l'IASB propose ce qui suit : i) la présentation de catégories et de sous-totaux définis dans l'état du résultat net; ii) l'ajout d'exigences en vue d'améliorer le regroupement et la ventilation des informations; iii) l'inclusion de mesures de la performance choisies par la direction et d'informations sur ces mesures dans les notes annexes; et iv) des améliorations ciblées au tableau des flux de trésorerie.

Voici un exemple d'état du résultat net tiré de l'exposé-sondage de l'IASB.

État du résultat net

Groupe XYZ – État du résultat net de l'exercice clos le 31 décembre 20X2

		(en unités monétaires)	
	Notes	20X2	20X1
Produits des activités ordinaires	2	347 000	335 000
Coût des ventes	2	(237 100)	(219 900)
Résultat brut		109 900	115 100
Autres produits ⁽¹⁾		3 800	4 100
Frais de vente		(28 900)	(27 350)
Frais de recherche et de développement		(13 850)	(22 400)
Frais généraux et frais d'administration	2	(25 180)	(25,060)
Pertes de valeur relatives aux créances clients		(4,500)	(3 800)
Résultat d'exploitation		41 270	40 590
Quote-part des entreprises associées et coentreprises intégrées dans le résultat net		(600)	2 000
Profits à la cession d'entreprises associées et coentreprises intégrées		–	2 200
Résultat d'exploitation et produits et charges liés aux entreprises associées et coentreprises intégrées		40 670	44 790
Quote-part des entreprises associées et coentreprises non intégrées dans le résultat net		3 380	1 000
Produits tirés de dividendes		3 550	3 210
Résultat avant financement et impôt		47 600	49 000
Charges liées aux activités de financement	2	(3 800)	(4 500)
Désactualisation des provisions		(3,000)	(2,500)
Résultat net avant impôt		40 800	42 000

Source : Traduction libre d'un exemple accompagnant l'exposé-sondage sur les normes IFRS® de décembre 2019 (ES/2019/7)

Note 2—Mesures de la performance choisies par la direction et produits et charges inhabituels

Le Groupe utilise trois mesures de la performance choisies par la direction, au sens donné à ce terme dans [le projet d']IFRS X, dans la communication de l'information financière aux utilisateurs d'états financiers. Ces trois mesures sont le « résultat d'exploitation ajusté », le « résultat net ajusté » et le « résultat ajusté de la société mère attribuable aux porteurs d'instruments de capitaux propres ».

Ces mesures de la performance choisies par la direction fournissent le point de vue de la direction sur un aspect de la performance financière du Groupe. Elles ne sont donc pas nécessairement comparables aux mesures présentant des descriptions similaires utilisées par d'autres entités. Ces mesures sont fournies en complément des mesures de la performance spécifiées par les normes IFRS et ne sauraient se substituer aux mesures spécifiées par les normes IFRS.

En décembre 2018, le Conseil des normes comptables (CNC) a publié le *Cadre de communication des mesures de la performance* (le « Cadre »), qui vise à accroître la pertinence et la transparence des mesures de la performance (y compris les mesures non conformes aux PCGR définies dans le Cadre, les autres mesures financières et les mesures non financières ou opérationnelles) qui sont communiquées en dehors des états financiers. Ce cadre fournit des lignes directrices sur la sélection, l'établissement et la communication de mesures de la performance.

Le Cadre est d'application volontaire et peut être appliqué par n'importe quel type d'entité (sociétés ouvertes ou fermées, organismes sans but lucratif), selon n'importe quel référentiel comptable. On y définit les termes « mesure de la performance », qui inclut les mesures financières non conformes aux PCGR (à noter que la définition ne correspond pas nécessairement à celle des règlements ou des projets de règlements des autorités canadiennes en valeurs mobilières), d'« autre mesure financière » et de « mesure non financière ou mesure opérationnelle ».

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Existe-t-il une politique en ce qui concerne la détermination des mesures non conformes aux PCGR? Les mesures sont-elles préparées de la même manière d'une période à l'autre, conformément à cette politique? Sont-elles comparables aux mesures utilisées par des sociétés similaires? Le comité d'audit participe-t-il à la supervision de l'identification et de la communication des mesures non conformes aux PCGR?
- Avons-nous demandé au comité d'audit et à la direction de porter une attention particulière à l'utilisation de mesures financières non conformes aux PCGR? Plus particulièrement, l'organisation :
 - s'est-elle mise à la place des investisseurs pour évaluer si les mesures financières non conformes aux PCGR et les informations connexes sont représentatives de sa stratégie et de sa performance globale?
 - a-t-elle consigné les critères utilisés pour déterminer dans quelles circonstances la composition d'une mesure financière non conforme aux PCGR doit être modifiée?
 - a-t-elle adopté des pratiques pour encourager l'inclusion d'une description claire des normes comptables lorsque les normes sont jugées comme complexes plutôt que le recours automatique à des mesures non conformes aux PCGR?
- s'est-elle assurée que les contrôles et procédures de communication de l'information et le contrôle interne à l'égard de l'information financière, selon le cas, englobent les mesures non conformes aux PCGR?
- L'Avis 52-306 du personnel des ACVM a-t-il été pris en considération pour toutes les mesures financières non conformes aux PCGR et les autres mesures financières, y compris celles présentées dans les communiqués, les rapports de gestion, les dépôts de prospectus et les documents de marketing ou encore sur les sites web?
- La pertinence de chaque mesure financière non conforme aux PCGR présentée est-elle claire et a-t-on fourni des informations suffisantes dans le document pour expliquer la pertinence de cette mesure?
- L'entité a-t-elle fourni un rapprochement entre chaque mesure financière non conforme aux PCGR et la mesure conforme aux PCGR la plus comparable? L'entité présente-t-elle les ajustements en matière de présentation de l'information de manière transparente et uniforme d'une période à l'autre? Les mesures conformes aux PCGR sont-elles autant ou davantage en évidence que les mesures hors PCGR? S'est-on assuré que la mesure n'est ni trompeuse ni interdite?





Questions clés de l'audit

Besoin d'un complément d'information?



Julie Corden

Associée, Service national de certification
jcorden@deloitte.ca
416-601-6374



Netta Lechtman

Associée, Audit et Certification
nlechtman@deloitte.ca
416-601-5797

Pour en savoir plus :

[Base des conclusions - NCA 700, Opinion et rapport sur des états financiers](#)
(Deloitte, décembre 2019)

[PCAOB Critical Audit Matters Spotlight](#) (PCAOB, décembre 2019)

[Mise à jour – Le CNAC élargit la portée des exigences de communication des questions clés de l'audit](#)
(Deloitte, novembre 2019)

[Éléments critiques de l'audit : quelles informations présentent les cabinets?](#)
(Deloitte, octobre 2019)



Centre de l'information financière

La base des conclusions publiée en décembre 2019 par le Conseil des normes d'audit et de certification (CNAC) du Canada exige la communication des questions clés de l'audit (QCA) pour les entités cotées à la Bourse de Toronto, exception faite de celles qui sont assujetties au *Règlement 81-106 sur l'information continue des fonds d'investissement*, pour les périodes closes à compter du 15 décembre 2020; et aux autres entités cotées, exception faite de celles qui sont assujetties au *Règlement 81-106*, pour les périodes closes à compter du 15 décembre 2022.

Aux États-Unis, la communication des éléments critiques de l'audit (en anglais *critical audit matters* ou CAM), en application de l'AS 3101, *The Auditor's Report on an Audit of Financial Statements When the Auditor Expresses an Unqualified Opinion*, est devenue obligatoire pour les émetteurs importants assujettis au régime de dépôt accéléré de la SEC pour les exercices clos à compter du 30 juin 2019. À ce jour, en date du 12 février 2020, environ 400 des opinions d'audit déposées font état d'au moins un élément critique de l'audit.³ Nous nous attendons à des statistiques similaires au Canada. D'après une analyse publiée en octobre 2019 par Audit Analytics (voir plus loin le lien vers l'article « An update on critical audit matters [CAMs] »), 22 % des éléments critiques de l'audit portaient sur la dépréciation et la recouvrabilité des actifs, 21 %, sur la comptabilisation des produits, 17 %, sur les regroupements d'entreprises, 13 %, sur les impôts et 6 %, sur les passifs éventuels.

Les questions clés de l'audit sont les questions qui, selon le jugement professionnel de l'auditeur, ont été les plus importantes dans l'audit. Les questions clés de l'audit sont choisies parmi les questions communiquées au comité d'audit. Pour faire cette détermination, l'auditeur tient compte :

- des aspects qu'il considère comme présentant des risques d'anomalies significatives élevés ou des risques importants;
- des jugements importants qu'il a portés en ce qui concerne les aspects des états financiers à l'égard desquels la direction a dû porter des jugements importants, tels que les estimations comptables identifiées comme présentant un degré élevé d'incertitude de mesure;
- des incidences sur l'audit d'événements ou d'opérations importants qui ont eu lieu au cours de la période considérée.

L'auditeur doit indiquer dans son rapport i) la question clé de l'audit et les raisons pour lesquelles cette question est considérée comme une question clé de l'audit; ii) la façon dont elle a été traitée dans le cadre de l'audit; et iii) un renvoi aux informations connexes dans les états financiers.

La première application de cette nouvelle exigence sera plus aisée si l'identification des questions clés de l'audit se fait sans retard de même que si une bonne communication est établie d'entrée de jeu entre les personnes – auditeur, direction et comité d'audit – jouant un rôle de premier plan dans la qualité de l'information financière et de la gouvernance.

³ Source : Audit Analytics, [No Critical Audit Matters Identified for Redfin Corp.](#), février 14, 2020

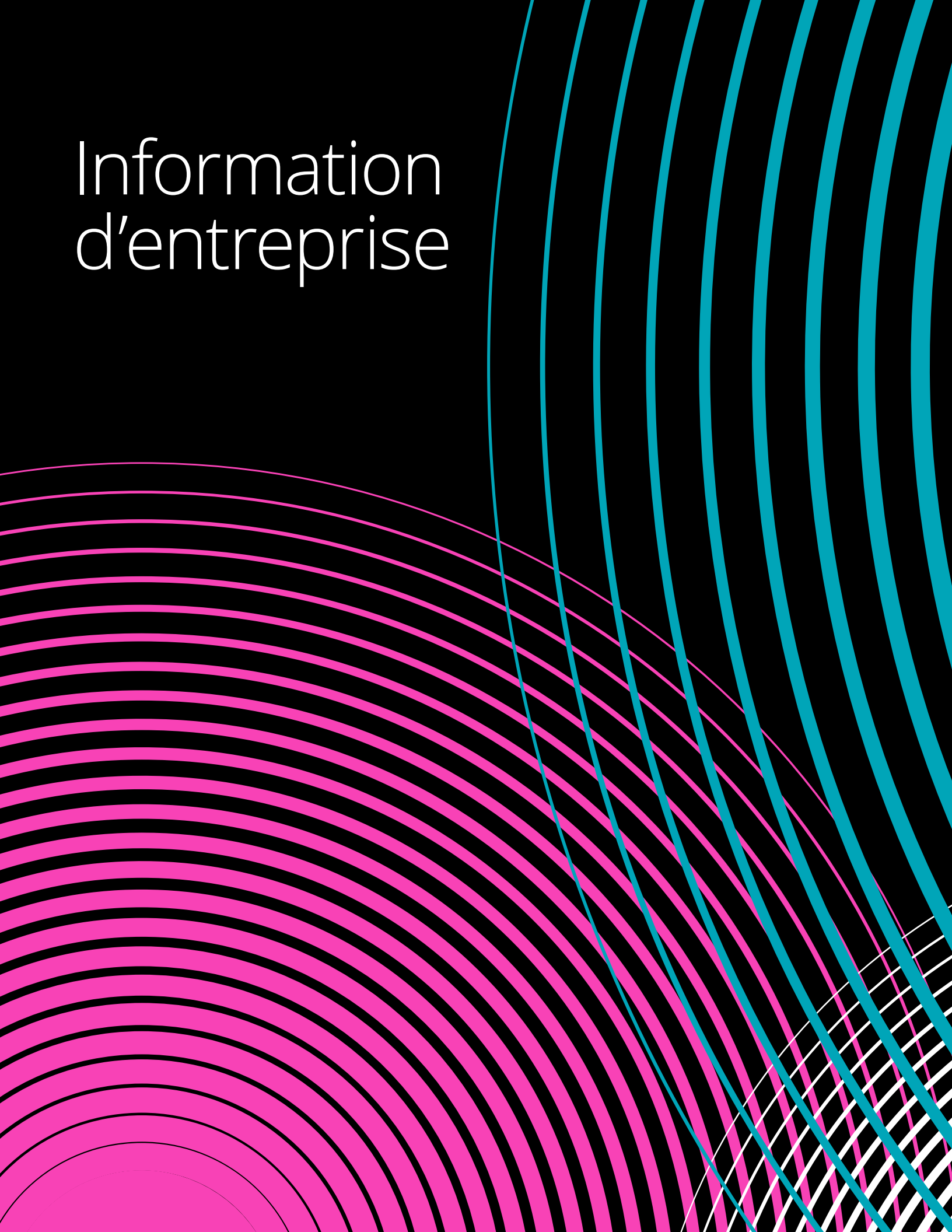
“ Les questions clés de l’audit sont les questions qui, selon le jugement professionnel de l’auditeur, ont été les plus importantes dans l’audit.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- Quelles sont les questions qui, à notre avis, seront considérées comme des QCA?
- Les états financiers fournissent-ils toutes les informations pertinentes?
- Notre auditeur a-t-il déjà eu à appliquer la norme américaine? A-t-il passé en revue des exemples visant des sociétés aux États-Unis pour évaluer l’état de préparation?
- Les questions clés de l’audit relevées s’apparentent-elles à celles qui ont été relevées pour d’autres sociétés dans notre secteur d’activité?
- Comment la direction et le comité d’audit communiqueront-ils avec l’auditeur à mesure que les questions clés de l’audit seront relevées et que l’auditeur rédigera et finalisera sa description de ces questions? Le calendrier des réunions avec l’auditeur permettra-t-il de discuter de ces questions en temps utile?
- Avons-nous demandé à l’auditeur de nous fournir une ébauche (fondée sur le dernier audit réalisé) de description des questions clés de l’audit afin de pouvoir en discuter avant que l’obligation n’entre en vigueur, en 2020?



Information d'entreprise





Devoir de diligence du conseil



Transactions et événements importants ou inhabituels



Remplacement des TIO



Défis découlant d'une conjoncture économique volatile



Devoir de diligence du conseil

Besoin d'un complément d'information?



Jacklyn Mercer

Associée, Audit et Certification
jamerger@deloitte.ca
902-721-5505

Nous vous invitons à consigner l'information relative à votre examen dans les pages de notes à la fin du guide.



Centre de l'information financière

“Avons-nous déterminé les mesures à prendre pour que les états financiers soient conformes, pertinents et transparents?”

Une fois que le conseil a terminé son analyse des états financiers de l'organisation, il peut suivre les étapes suggérées ci-dessous, pour s'assurer de s'acquitter de son devoir de diligence.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Si nous ne sommes pas convaincus que les états financiers sont conformes, pertinents et transparents, avons-nous déterminé les mesures correctives à prendre?
- Avons-nous examiné avec l'auditeur indépendant son évaluation des états financiers?
- Avons-nous posé des questions au sujet des processus mis en place pour permettre au chef de la direction et au chef des finances de s'acquitter de leurs obligations d'attestation?
- Les procès-verbaux de nos réunions contiennent-ils l'information nécessaire au sujet de notre examen des états financiers et des autres documents financiers déposés ainsi que sur les conclusions que nous en avons tirées?
- Nous sommes-nous assurés que le comité d'audit et la direction comprennent le sommaire des anomalies non corrigées préparé par l'auditeur indépendant, notamment les anomalies quantitatives et celles liées aux informations présentées, et l'incidence sur les contrôles?



? Transactions et événements importants ou inhabituels

Besoin d'un complément d'information?



David Dalziel

Leader national des
Services-conseils comptables
et transactionnels
ddalziel@deloitte.ca
416-601-6298

“ Lorsque survient un événement perturbateur qui entraîne des changements dans la structure organisationnelle ou le modèle d'exploitation, le conseil doit s'assurer que cet événement soit communiqué de façon appropriée et que des processus de contrôle interne pertinents sont mis en place par la suite.

Le conseil doit se pencher sur la comptabilisation des transactions et événements importants ou inhabituels de l'exercice et les informations fournies à leur sujet. Ces transactions et événements comprennent les transactions et événements importants et non récurrents qui peuvent être inhabituels et auxquels il faut accorder une plus grande importance dans les états financiers. À titre d'exemples de transactions inhabituelles, mentionnons les acquisitions ou cessions d'entreprises ou d'actifs, les restructurations, les opérations de financement par emprunt ou capitaux propres, l'adoption de nouveaux modèles d'affaires et les passifs éventuels, tels que les litiges.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Quels transactions et événements importants ou inhabituels ont eu lieu au cours de l'exercice? Ces transactions et événements concordent-ils avec ceux qui ont été indiqués par le conseil ou la direction? Ont-ils été reflétés adéquatement dans les états financiers?
- Le conseil a-t-il évalué l'incidence des transactions ou des événements sur les processus de contrôle interne de la direction?
- Le conseil est-il convaincu que les nouvelles estimations établies par la direction et les nouveaux jugements portés par celle-ci tiennent compte des événements qui ont perturbé l'organisation au cours de l'exercice, le cas échéant?
- Des transactions ont-elles été conclues avec des parties liées et, le cas échéant, ont-elles été correctement présentées?
- L'organisation a-t-elle pris des engagements qui doivent être présentés?
- L'organisation a-t-elle conclu des arrangements de financement inhabituels, comme des opérations de titrisation ou d'affacturage, ou l'émission d'actions ou de titres d'emprunt assortis de modalités ou d'options de conversion inhabituelles? Le cas échéant, ces arrangements ont-ils été présentés conformément aux normes IFRS?



Remplacement des TIO

Besoin d'un complément d'information?



Karen Higgins

Leader du Centre d'excellence IFRS du Canada
khiggins@deloitte.ca
416-601-6238

Pour en savoir plus :

[LIBOR transition: Setting your firm up for success](#)
(Deloitte, 2019)

[Une vision claire des normes IFRS - L'IASB publie des modifications d'IFRS 9, d'IAS 39 et d'IFRS 7 dans le cadre de la réforme des taux d'intérêt de référence](#)
(Deloitte, septembre 2019)



Centre de l'information financière

Les taux d'intérêt de référence tels que les taux interbancaires offerts (TIO) jouent un rôle important sur les marchés des capitaux à l'échelle mondiale. Une multitude de produits financiers, qui représentent des billions de dollars, sont indexés à ces taux. Comme en atteste le scandale du LIBOR (TIOL), certains TIO présentent un risque de manipulation, ce qui suscite des inquiétudes quant à la façon dont ces taux sont établis. Des travaux sont en cours dans plusieurs pays pour assurer la transition à des taux de remplacement sans risque (TSR) en 2021. Le remplacement par des TSR vise avant tout à fournir des taux plus fiables.

Le remplacement progressif des TIO par des TSR devrait figurer en tête des priorités de toute entreprise qui est partie à des instruments financiers à taux d'intérêt variable. Pour éviter à l'organisation une exposition aux risques d'ordre réputationnel, juridique et commercial, le conseil et la direction doivent prendre certaines mesures, notamment dresser une liste des prêts et facilités de crédit qui seront touchés par la transition et examiner les options de rechange qui s'offrent en matière de financement.

Voici trois mesures que la direction devrait prendre pour établir un plan de transition en vue de l'abandon des TIO :

1. Établir un plan de transition pour l'ensemble des unités d'exploitation avec l'appui des hauts dirigeants

- Vu le degré d'incertitude et de complexité associé à l'abandon des TIO, ce plan de transition comptera pour de nombreuses entreprises parmi les programmes de transformation les plus importants à avoir été réalisés jusqu'ici (voire le plus important). Le conseil devrait créer un comité directeur supérieur coordonné qui serait mandaté de gérer et de superviser la transition.

2. Créer une feuille de route de transition

- Le plan de transition devrait inclure des activités clés telles que l'identification des expositions financières et l'établissement de l'approche à adopter pour la transition, ainsi que l'abandon des processus et infrastructures liés au TIOL.
- Il est essentiel de prendre connaissance des principaux développements touchant les marchés et la réglementation ainsi que les dates importantes pour chacun, et de continuer de suivre ces développements par la suite.

3. Cerner les risques dès le départ

- Les risques possibles à la transition comprennent i) les réticences des clients à opérer la transition, qui peut donner lieu à l'augmentation continue de l'exposition aux TIO; et ii) les effets sur la performance financière, qui peuvent entraîner des écarts défavorables par rapport aux plans financiers.
- La direction et ses contreparties doivent s'entendre sur les solutions à adopter pour réduire le plus possible les pertes ou les dommages pouvant découler de ces risques et, par la suite, s'assurer qu'il soit rendu compte au conseil de la mesure dans laquelle ces solutions ont été efficaces.
- Les dirigeants doivent comprendre l'incidence des TIO sur les informations fournies relativement à leurs activités de financement. Un certain nombre d'informations devront être fournies, notamment la mesure dans laquelle l'exposition au risque est touchée par la réforme; la façon dont le processus de transition est géré; et les hypothèses et jugements importants qui ont été nécessaires aux fins de l'application des modifications à IFRS 9 et IAS 39.

“Les risques liés au remplacement des TIO sont importants et l'attention portée à ces risques ira grandissant.

Pour donner à l'entreprise les moyens de réussir cette transition, le conseil d'administration doit s'assurer d'avoir une feuille de route claire pour la transition, et d'avoir relevé tous les risques pertinents et de les gérer.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- A-t-on mis sur pied un comité directeur sur l'abandon des TIO constitué de membres du personnel de direction suffisamment expérimentés? Ce comité est-il supervisé par le chef des finances ou le chef de la gestion des risques? Le comité directeur a-t-il reçu instruction d'examiner l'ensemble de l'entreprise pour être à même d'adapter les décisions à une unité d'exploitation particulière?
- Nous sommes-nous assurés que la direction a su communiquer aux principales parties prenantes l'importance d'établir et de financer un programme de transition? La direction a-t-elle engagé un dialogue avec des groupes de travail sectoriels et les autorités de réglementation?
- Nous sommes-nous assurés que les prêts et facilités de crédit qui seront touchés par le changement ont été recensés et que les sources de financement de rechange ont été examinées?
- Y a-t-il une stratégie pour réduire les expositions aux TIO et gérer celles-ci? Y a-t-il des plans pour documenter les progrès réalisés dans le cadre de la transition?
- Nous sommes-nous assurés que l'entreprise a établi des stratégies de communication aussi bien pour les clients que pour les intervenants à l'interne? Nos clients comprennent-ils les risques? Avons-nous déployé un programme de formation interne afin que les employés sachent dans quelles circonstances une question doit être portée à l'attention d'un échelon supérieur?
- Y a-t-il eu des discussions au sein de l'entreprise sur l'incidence de la transition sur l'information fournie au sujet des activités de financement?
- L'entreprise a-t-elle analysé le libellé de ses contrats et modifié les contrats, au besoin?





Défis découlant d'une conjoncture économique volatile

Besoin d'un complément d'information?



Craig Alexander

Économiste en chef de
Deloitte Canada
craigalexander@deloitte.ca
416-354-1020

Pour en savoir plus :

[Perspectives économiques : Politique à part, la croissance s'améliore](#) (Deloitte, 2020)

[On the board agenda 2020](#)
(Deloitte, décembre 2019)

[Companies need to prepare for the next economic downturn](#),
(Harvard Business Review, avril 2019)

Lisez notre [série de rapports trimestriels](#) sur les tendances et les événements qui façonnent l'économie canadienne et les économies du monde entier.

Nous sommes en plein cœur d'une vague de ralentissement économique à l'échelle mondiale qui assombrit les perspectives de croissance au Canada. Le faible taux de croissance projeté accroît le risque qu'un choc négatif ne vienne bouleverser le cycle économique.

La hausse des droits tarifaires et la politisation croissante des politiques commerciales ont semé l'incertitude et nuï aux exportations. Le secteur de la fabrication, qui dépend fortement des ventes à l'exportation, a été durement touché et la production affiche un net recul. Les taux d'intérêt ayant atteint des creux sans précédent, les décideurs politiques n'ont pas accès à la même panoplie de mesures de stimulation pour s'attaquer au faible taux de croissance qu'à l'aube du dernier ralentissement économique. Ils doivent ainsi s'en remettre dans une plus grande mesure à la politique fiscale, par exemple à l'accroissement des dépenses publiques et à des baisses d'impôts, pour contrer le ralentissement.

Dans l'année à venir, on peut s'attendre à entendre de plus en plus souvent le terme « résilience » lors des réunions du conseil où il est question de décisions stratégiques. À cet égard, il est essentiel de comprendre quels seraient les points vulnérables de l'entreprise dans l'éventualité

d'un ralentissement. Les répercussions seront différentes pour chaque entreprise. Les entreprises les mieux préparées pour faire face aux conditions les plus difficiles pourront tirer parti d'un ralentissement en tablant sur des occasions auxquelles leurs concurrents moins bien préparés n'auront pas accès. (Les sociétés doivent néanmoins garder à l'esprit qu'elles doivent réagir avec doigté à un ralentissement et tenir compte des points de vue des intervenants du marché et des clients.)

Les plans directeurs classiques utilisés pour la planification sont trop statiques dans la réalité économique d'aujourd'hui. Une planification dynamique, y compris la planification de scénarios, est nécessaire pour ne pas se laisser dépasser par les changements et être en bonne position pour surmonter les difficultés ou saisir les occasions rapidement.

Par conséquent, restez calme et envisagez la planification et la gestion des risques comme une occasion. Commencez dès maintenant à réfléchir aux mesures que vous pourriez prendre advenant une détérioration de la conjoncture économique. Gardez à l'esprit que l'inaction ou un resserrement budgétaire radical et non stratégique en prévision d'un ralentissement ne peut qu'aggraver la situation.

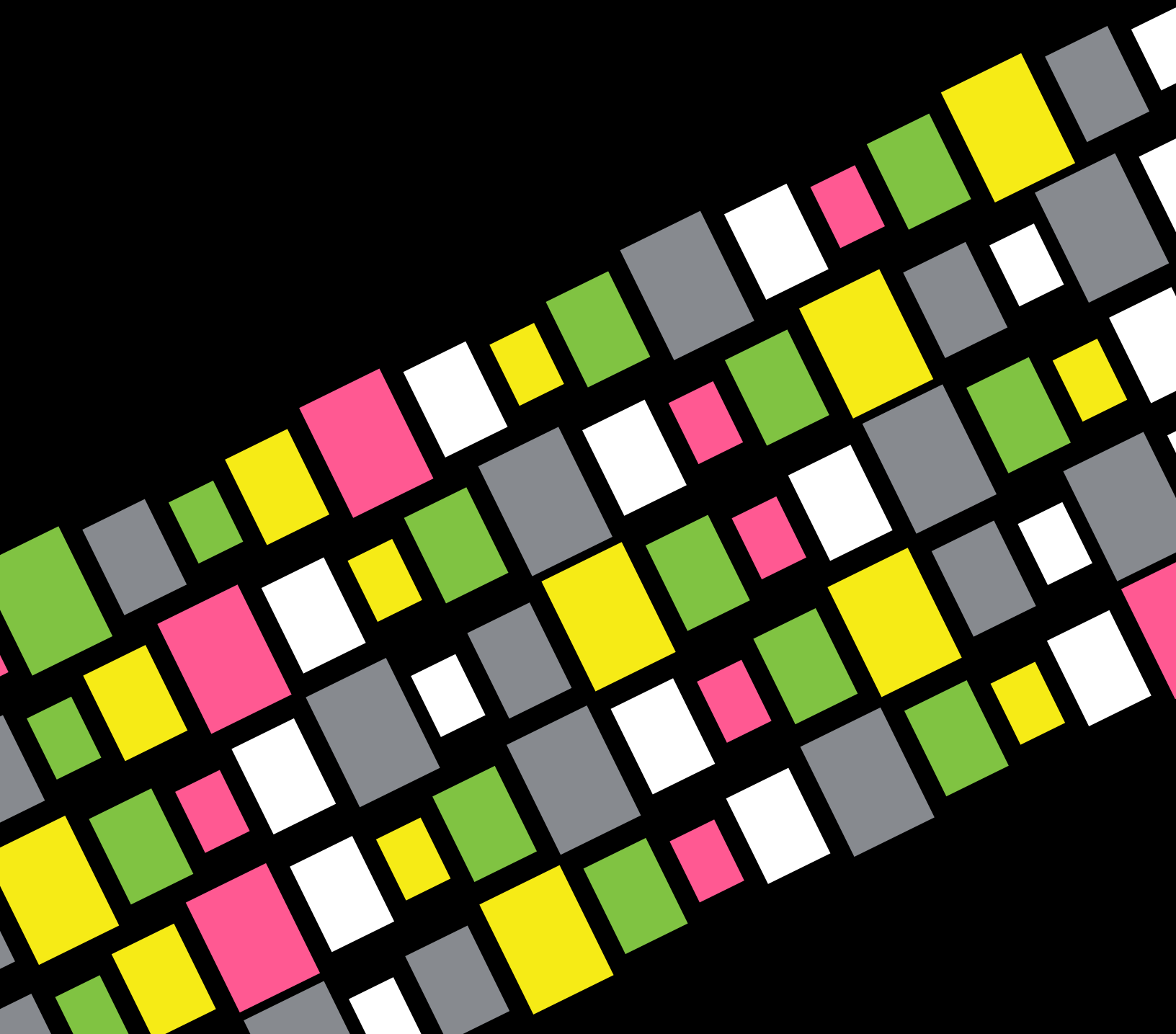
“Restez calme et envisagez la planification et la gestion des risques comme une occasion.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- L'organisation évalue-t-elle sa situation en tenant compte de la volatilité des marchés des capitaux? Les prévisions de l'organisation indiquent-elles que les liquidités sont suffisantes, compte tenu des arrangements de financement existants?
- Si certaines clauses restrictives ne sont pas respectées ou risquent de ne pas l'être, des discussions ont-elles eu lieu avec les prêteurs pour obtenir des renonciations lorsque cela est possible? Ces arrangements ou ces risques ont-ils été correctement présentés (p. ex., comme étant courants plutôt que non courants) et des informations appropriées ont-elles été fournies à leur sujet?
- Si le financement vient à échéance dans l'année, a-t-on déterminé si l'entreprise sera ou non en mesure d'obtenir de nouvelles sources de financement ou de renouveler les accords de financement existants?
- Les conditions actuelles du marché constituent-elles un indice de perte de valeur ou de reprise de perte de valeur?



Listes de contrôle





Clarté et exhaustivité des informations fournies par les sociétés



Informations connexes autres que les états financiers



Notice annuelle



Rapport de gestion



Déclaration de la rémunération de la haute direction



Clarté et exhaustivité des informations fournies par les sociétés

Besoin d'un complément d'information?



Allan Donald

Associé, Audit et Certification
adonald@deloitte.ca
416-643-8760

Pour en savoir plus :

[Developing a data insights strategy: How to extract value from your data](#) (Deloitte, 2019)

[Transformer l'obligation en occasion : Comment les entreprises peuvent-elles transformer la présentation de l'information en un atout?](#) (Deloitte, 2019)

[Bulletin CFO Insights : Révolutionner la présentation de l'information à l'ère numérique](#) (Deloitte, juillet 2019)

[Revolutionizing reporting in the digital age](#) (Deloitte, juin 2019)



**Centre de
l'information financière**

Dans un contexte où la technologie est un catalyseur de changement et de croissance dans le monde des affaires, les chefs de file peuvent mettre à profit divers outils technologiques pour présenter leurs données de façon utile aux lecteurs de leurs états financiers. Les organisations peuvent maintenant utiliser l'IA pour créer des processus, des outils et des systèmes novateurs leur permettant d'obtenir des renseignements ciblés sur leurs activités et de tirer une valeur financière de leurs données.

Les entreprises préparent et fournissent leur information de la même manière depuis des décennies et, pourtant, les modèles de présentation de l'information classiques qu'elles utilisent ne sont pas obligatoires. Elles disposent d'une marge de manœuvre dans la façon de présenter leurs rapports et peuvent dévier de ces modèles sans compromettre leur conformité aux exigences.

Les sociétés se servent de plus en plus d'outils numériques pour optimiser le processus de présentation de l'information financière et ainsi diffuser une meilleure information plus rapidement. Les économies que les sociétés pourront réaliser à mesure que les modèles d'information évolueront sont réelles et durables; de nombreux outils permettront de réduire considérablement la main-d'œuvre requise et de livrer les rapports avec plus d'efficacité. Le potentiel de création de valeur

associé à l'amélioration de la présentation des informations est encore plus considérable. Une révolution de la présentation de l'information se prépare, sous l'impulsion de la demande des utilisateurs, qui souhaitent un accès en libre-service basé sur des critères personnels, par le biais de tableaux de bord personnalisés qui génèrent de l'information pertinente et précise, dans les délais les plus courts.

L'IA, notamment les agents de conversation, fera partie intégrante de la présentation de l'information, et la rédaction de nos premières ébauches peut se faire sans la moindre intervention humaine. Les gens d'affaires pourront réagir à l'information présentée à leur propre rythme, à l'aide d'un téléphone intelligent ou d'une tablette, au lieu d'avoir à examiner des données statiques sur support papier. Ils pourront utiliser des outils interactifs pour obtenir plus d'information. Et c'est sans compter l'automatisation, qui permet de simplifier la gestion des données, car les données utilisées dans les rapports sont préparées au moyen d'un logiciel plutôt que manuellement, laissant plus de temps aux analystes pour se concentrer sur ce qui est dissimulé ou noyé dans le flot de données.

Comme toujours, le conseil doit s'assurer que tous les éléments sont communiqués adéquatement dans les états financiers et que les informations fournies à leur sujet concordent avec celles du rapport de gestion.

“ Les sociétés ne sont pas obligées de s'en tenir aux modèles de présentation de l'information financière classiques; elles disposent d'une marge de manœuvre dans la façon de présenter leurs rapports.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Utilisons-nous un langage simple pour nous assurer que l'information soit utile?
- L'entreprise a-t-elle fait appel à la technologie dans la mesure où elle estime pouvoir l'utiliser pour préparer ses états financiers et d'autres rapports?
- Comment pouvons-nous accroître la transparence sans pour autant fournir des informations que nous ne souhaitons pas divulguer à nos concurrents?
- À la lecture des états financiers, comprenons-nous toutes les informations présentées, particulièrement celles qui touchent les transactions complexes ou inhabituelles conclues durant l'exercice considéré, ou nous posons-nous d'autres questions?
- Nous sommes-nous assurés qu'un processus est mis en place pour que toutes les informations à fournir soient présentées? Sommes-nous au courant des informations que la direction a omises parce qu'elle les a jugées non significatives?
- A-t-on mis en place un processus permettant d'identifier toutes les parties liées de l'entreprise, ainsi que les transactions, les soldes et les engagements de l'entreprise avec ces parties? Ce processus a-t-il permis de relever les transactions et d'évaluer si ces dernières ont été conclues selon des « conditions commerciales normales » ou non?



Informations connexes autres que les états financiers

Besoin d'un complément d'information?



Allan Donald

Associé, Audit et Certification
adonald@deloitte.ca
416-643-8760



**Centre de
l'information financière**

“Nous demandons-nous périodiquement si l'information considérée influencerait sur la décision d'un investisseur quant à l'achat, à la vente ou à la détention d'actions s'il en avait connaissance?

Les informations connexes autres que les états financiers peuvent comprendre les états financiers résumés, les documents d'information continue (comme le rapport de gestion ou la notice annuelle) publiés à l'intention du marché, les annonces publiques, les dépôts réglementaires importants et les documents de placement, comme les prospectus.

Le conseil d'administration devrait réfléchir sur la façon de procéder pour s'assurer que toutes les informations fournies donnent une image fidèle et sont présentées de manière transparente. Il devrait notamment mettre l'accent sur la cohérence de l'information, du ton et du message dans toutes les communications financières.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Les états financiers et les documents d'information reflètent-ils toutes les informations qui ont déjà été publiées dans le cadre d'autres annonces?
- Les documents d'information continue dressent-ils un portrait clair de l'entreprise, de sa raison d'être, et de son cadre de création de valeur et de sa performance à cet égard?
- Y a-t-il des informations que nous avons examinées ou dont nous avons discuté qui pourraient être communiquées aux investisseurs? Ces informations influeraient-elles sur la décision d'un investisseur quant à l'achat, à la vente ou à la détention d'actions?
- Lorsque de l'information financière est incluse dans des annonces publiques, les chiffres ou les évaluations sont-ils présentés de la même manière que dans les états financiers (p. ex., les intitulés et les évaluations) ou de la même manière qu'ils le seront dans les états financiers ultérieurs?
- Nous sommes-nous assurés qu'un processus est en place pour faire en sorte que tous les documents réglementaires soient correctement préparés, approuvés et déposés? Avons-nous obtenu un calendrier de tous les documents réglementaires à produire durant l'exercice ainsi qu'une description claire de l'objet et du contenu de chacun de ces documents?
- A-t-on examiné les informations prospectives fournies afin de déterminer s'il est nécessaire de fournir des informations révisées?



Notice annuelle

Besoin d'un complément d'information?



Stacey Nagle

Associée, Audit et Certification
stanagle@deloitte.ca
416-643-8487

La notice annuelle de votre organisation est-elle à la hauteur de ces exigences? Pour le savoir, faites-en l'évaluation au moyen de notre [outil d'évaluation des notices annuelles](#).



Centre de
l'information financière

“Compte tenu de ce que nous savons de l'entreprise, des informations importantes sont-elles omises dans la notice annuelle?”

L'Annexe 51-102A2, Notice annuelle, publiée par les ACVM décrit comme suit l'objet de la notice annuelle :

La notice annuelle est un document qui donne de l'information importante sur la société et ses activités à un moment donné, dans le contexte de son développement passé et de ses possibilités de développement futur. Elle décrit la société, ses activités, ses perspectives d'avenir, les risques auxquels elle s'expose et les autres facteurs externes qui ont une incidence particulière sur elle.

Les informations incluses dans la notice annuelle sont complétées au fil de l'exercice par le dépôt d'autres documents d'information continue, notamment les communiqués de presse, les déclarations de changement important, les déclarations d'acquisition d'entreprise, les états financiers et les rapports de gestion.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- La notice annuelle contient-elle des informations qui contredisent ce que nous savons de l'entreprise ou des informations fournies dans d'autres documents?
- Compte tenu de ce que nous savons de l'organisation, a-t-on omis d'inclure des informations qui auraient dû être fournies?
- Le document contient-il aussi bien les nouvelles positives que les négatives?
- La notice annuelle décrit-elle avec exactitude l'entreprise, ses activités, ses perspectives d'avenir, les risques auxquels elle est exposée et les autres facteurs externes pertinents?
- Le document met-il l'accent sur l'information importante?
- La notice annuelle est-elle rédigée dans un langage simple?
- La notice annuelle est-elle exempte de libellés passe-partout?
- Avons-nous rencontré la direction pour discuter de toutes les constatations découlant de notre examen? Souhaitons-nous nous entretenir avec les auditeurs internes?
- Avons-nous examiné les préoccupations formulées par l'auditeur indépendant ou le conseiller juridique, le cas échéant?





Rapport de gestion

Besoin d'un complément d'information?



Stacey Nagle

Associée, Audit et Certification
stanagle@deloitte.ca
416-643-8487

Pour en savoir plus :

[SEC proposes to modernize disclosures of business, legal proceedings, and risk factors under regulation S-K](#)
(SEC, août 2019)



Centre de
l'information financière

Le rapport de gestion est un important document d'information qui sert à dresser le portrait de l'organisation du point de vue de la direction. Il s'agit d'un document de base exigé par les autorités en valeurs mobilières canadiennes et américaines depuis de nombreuses années. Le présent article présente un tour d'horizon des exigences actuelles des deux pays en ce qui a trait au rapport de gestion, suivi d'un certain nombre de questions que les administrateurs de sociétés ouvertes pourraient souhaiter poser sur le rapport de gestion.

Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM)

La Partie 1(a) de l'Annexe 51-102A1, Rapport de gestion, se lit comme suit (il est à noter que les ACVM envisagent de modifier cette annexe afin d'éliminer les redondances entre les états financiers et le rapport de gestion) :

Le rapport de gestion explique du point de vue de la direction les résultats que la société a obtenus au cours de la période visée par les états financiers ainsi que sa situation financière et ses perspectives d'avenir. Il complète les états financiers sans en faire partie.

Lors de la rédaction du rapport de gestion, il faut se fixer pour objectif d'améliorer l'information financière de la société en présentant une analyse équilibrée de sa performance financière et de sa situation financière, notamment de sa situation de trésorerie et de ses sources de financement. Donner ouvertement les bonnes nouvelles comme les mauvaises. Le rapport de gestion doit :

- aider les investisseurs actuels et potentiels à comprendre ce que les états financiers montrent et ne montrent pas;
- porter sur l'information importante qui n'est pas traitée de façon approfondie dans les états financiers, par exemple, les éléments de passif éventuels, les manquements aux conditions d'un contrat de prêt, les arrangements hors bilan et les autres obligations contractuelles;
- analyser les tendances et les risques importants qui ont eu une incidence sur les états financiers, ainsi que les tendances et les risques qui pourraient dorénavant avoir une incidence;

- donner de l'information sur la qualité et l'éventuelle variabilité du résultat net et des flux de trésorerie de la société, pour permettre aux investisseurs de déterminer si la performance passée est indicative de la performance future.

Securities and Exchange Commission (SEC)

En août 2019, la SEC a proposé des modifications à ses règles pour moderniser la communication de certaines informations en vertu du Règlement S-K, plus particulièrement la description des activités, des poursuites et des facteurs de risque. Les modifications proposées en ce qui a trait à la description des activités et des poursuites ont pour but de simplifier les travaux de conformité des émetteurs assujettis, d'améliorer les informations fournies aux investisseurs, et de prévenir la répétition et la communication d'informations qui ne sont pas significatives. Une description plus détaillée des modifications apportées aux informations à fournir sur les facteurs de risque est fournie ci-après.

En ce qui concerne les facteurs de risque, les modifications proposées :

- exigeraient l'inclusion d'un sommaire des facteurs de risques si la rubrique consacrée aux facteurs de risque excède 15 pages;
- amélioreraient l'approche fondée sur les principes adoptée pour selon la règle actuelle en exigeant la communication des facteurs « significatifs » plutôt que « les plus importants »;
- exigeraient que les facteurs de risque soient présentés sous les intitulés pertinents, et que tout facteur de risque qui peut généralement s'appliquer à un placement dans les titres décrits soit communiqué à la fin de la rubrique consacrée aux facteurs de risques, sous un intitulé distinct.

Les organisations sont exposées à des risques d'ordre juridique, financier, commercial et réputationnel et l'attention portée à l'information fournie sur ces risques est plus grande que jamais. Les organisations peuvent améliorer l'information qu'elles fournissent sur les risques en y intégrant des renseignements tirés des évaluations du risque d'entreprise et du risque lié à l'audit interne.

“Les organisations pourraient devoir améliorer leur processus d'évaluation des risques.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d'administration pourrait souhaiter poser :

- Sommes-nous au fait des nouvelles obligations d'information, ou des obligations modifiées pour l'exercice considéré et comprenons-nous pleinement toutes ces obligations?
- Le rapport de gestion omet-il des informations qui sont requises ou inclut-il des informations qui contredisent ce que le conseil sait de l'entreprise ou l'information fournie dans d'autres documents?
- Le rapport de gestion contient-il de l'information prospective? Dans l'affirmative, nous sommes-nous demandé si les hypothèses sous-jacentes à cette information sont raisonnables et justifiables? Les utilisateurs sont-ils mis au fait de l'incertitude inhérente à cette information et de la possibilité qu'elle diffère des résultats réels? La direction a-t-elle adéquatement mis à jour l'information financière prospective déjà communiquée afin de tenir compte des résultats réels et a-t-elle indiqué la raison de tout écart?
- L'analyse est-elle adéquatement équilibrée entre les nouvelles positives et les nouvelles négatives?
- Les mesures non conformes aux PCGR utilisées, le cas échéant, sont-elles conformes aux exigences réglementaires?
- Le rapport de gestion est-il rédigé dans un langage simple?
- Est-il rédigé de manière à éviter l'emploi de formules toutes faites et à mettre l'accent sur les informations significatives?
- Le document contribue-t-il à améliorer l'information financière globale de l'entreprise en présentant une analyse équilibrée de sa performance financière et de sa situation financière?
- Le rapport de gestion fournit-il des informations suffisamment détaillées sur les transactions importantes qui sont à l'origine d'éléments comme les passifs éventuels, les manquements aux conditions d'un contrat de prêt, les arrangements hors bilan et les autres obligations contractuelles?
- Le rapport de gestion traite-t-il des tendances et des risques qui ont eu une incidence sur les états financiers ou sont raisonnablement susceptibles d'en avoir une dans l'avenir?
- Le rapport de gestion donne-t-il de l'information sur la qualité et l'éventuelle variabilité du résultat net et des flux de trésorerie de l'entreprise, pour permettre aux investisseurs de déterminer si la performance passée est indicative de la performance future?
- Le rapport de gestion explique-t-il comment les nouvelles exigences réglementaires et obligations d'information financière peuvent influencer sur l'entreprise? Présente-t-il et analyse-t-il les changements de méthodes comptables effectués pendant la période considérée ou censés être adoptés au cours de périodes futures? Décrit-il les effets prévus des changements sur les états financiers, y compris l'incidence sur les activités?
- Avons-nous rencontré la direction pour discuter de nos préoccupations?
- Devrions-nous rencontrer les auditeurs internes?
- Avons-nous examiné les commentaires formulés par l'auditeur indépendant ou le conseiller juridique, le cas échéant?



Déclaration de la rémunération de la haute direction

Besoin d'un complément d'information?



Allan Donald

Associé, Audit et Certification
adonald@deloitte.ca
416-643-8760

Pour en savoir plus :

[What a stakeholder approach means for executive compensation](#) (Directors & Boards, 2019)

[L'obligation de tenir un vote sur la rémunération pourrait devenir une réalité au Canada](#) (Classes affaires de Blakes, octobre 2019)

[On the board's agenda: Trends in executive compensation](#) (Deloitte, septembre 2019)

[CEO pay-to-employee pay ratio tells us nothing about the competence of the CEO](#), Fraser Institute (Fraser Institute, janvier 2019)

La déclaration de la rémunération de la haute direction de votre organisation est-elle à la hauteur de ces exigences? Pour le savoir, faites-en l'évaluation au moyen de [notre outil convivial](#).



**Centre de
l'information financière**

Les administrateurs connaissent bien l'exigence des Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM) en ce qui a trait à la déclaration de la rémunération de la haute direction. Mais il y a de nouveaux développements en matière de rémunération auxquels il vaut la peine de s'attarder. D'abord, les ACVM pourraient bientôt imposer aux sociétés la tenue d'un vote consultatif sur la rémunération, mesure qui a déjà été adoptée aux États-Unis, au Royaume-Uni et dans plusieurs pays d'Europe et suivant laquelle une société doit soumettre à l'approbation de ses actionnaires l'approche qu'elle se propose d'adopter pour la rémunération des dirigeants. Cette pratique demeure facultative pour l'instant.

Si cette question retient tant l'attention actuellement, c'est que les investisseurs demandent une plus grande transparence ainsi que des règles plus strictes en ce qui a trait au recours aux agences de conseils en vote. Les investisseurs, particulièrement les investisseurs activistes, surveillent de plus près les régimes de rémunération et les objectifs de performance. Les sociétés doivent plus que jamais démontrer que le régime de rémunération de leurs dirigeants est arrimé aux intérêts des investisseurs. D'après un rapport de Deloitte intitulé *On the board's agenda: Trends in executive compensation*, publié en septembre 2019, les sociétés visent un taux de soutien d'au moins 90 % auprès de leurs actionnaires; un taux inférieur à 90 % doit être envisagé comme un signe que le régime ne correspond pas aux attentes des actionnaires.

La divulgation du ratio entre le salaire du chef de la direction et le salaire médian du personnel est un autre sujet qui retient beaucoup l'attention aux États-Unis

depuis 2018. Au Canada, les sociétés ne sont pas tenues de divulguer leurs ratios de rémunération. Cependant, l'approche axée sur les parties prenantes gagne du terrain en matière de rémunération des dirigeants, ce qui pourrait avoir une incidence sur le vaste écart salarial. Bien que les sociétés aient toujours servi les intérêts des actionnaires, l'association Business Roundtable, aux États-Unis, a publié à l'été 2019 une nouvelle déclaration sur la raison d'être des entreprises. Cette déclaration a été signée par 181 chefs de la direction de très grandes sociétés qui se sont engagés à mettre leurs entreprises au service de l'ensemble des parties prenantes, c'est-à-dire des clients, des employés, des fournisseurs, des collectivités et des actionnaires. En décembre 2019, le Forum économique mondial a publié son premier manifeste depuis 1973, en partant du même principe directeur qu'en 1973, à savoir celui d'une raison d'être axée sur la création de valeur partagée pour toutes les parties prenantes.

On peut faire valoir que l'approche axée sur les parties prenantes est gage de réussite pour une entreprise. Par exemple, en créant de la valeur pour son personnel (en salaires, formation, possibilités de carrière), l'entreprise obtient une main-d'œuvre de qualité et engagée. Et cette main-d'œuvre, à son tour, permet à l'entreprise de se constituer une clientèle loyale et engagée, qui récolte les fruits des efforts du personnel.

“En matière de rémunération, l’approche axée sur les parties prenantes gagne résolument du terrain, ce qui pourrait avoir une incidence sur le vaste écart salarial.

Voici quelques-unes des questions que le conseil d’administration pourrait souhaiter poser :

- Avons-nous tenu compte des besoins non seulement des actionnaires, mais aussi de tous les groupes de parties prenantes? Ces besoins sont-ils pris en compte dans les informations fournies?
- Notre comité de rémunération a-t-il sondé les principaux actionnaires et d’autres parties prenantes pour connaître leurs attentes?
- La société a-t-elle communiqué un cadre pour la création de valeur et, dans l’affirmative, celui-ci est-il lié à la rémunération de la haute direction?
- Avons-nous comparé le ratio de rémunération de la société à celui de sociétés semblables? Si notre ratio de rémunération n’est pas dans les normes, comment la question a-t-elle été abordée dans les informations fournies?
- Avons-nous instauré volontairement une politique de vote consultatif sur la rémunération des dirigeants? Avons-nous passé en revue les détails de notre régime de rémunération des dirigeants et tenu compte de son incidence potentielle afin d’être prêts dans l’éventualité où la tenue d’un vote consultatif des actionnaires devenait obligatoire?
- Nos activités de communication avec nos actionnaires sont-elles suffisantes pour nous permettre de relever les préoccupations en ce qui concerne la rémunération des dirigeants?
- La déclaration sur la rémunération de la haute direction communique-t-elle clairement la rémunération que nous prévoyons que l’organisation paie, rende payable, attribue, octroie, donne ou fournisse de quelque autre façon à chaque membre de la haute direction visé et à chaque administrateur pour l’exercice?
- Les informations fournies dans la déclaration aideront-elles les parties prenantes à comprendre la façon dont sont prises les décisions relatives à la rémunération des membres de la haute direction?
- La déclaration met-elle l’accent sur l’information importante? Les régimes de rémunération nouvellement adoptés ou modifiés sont-ils décrits adéquatement?
- La déclaration est-elle rédigée dans un langage simple? Est-elle exempte de libellés passe-partout?
- La déclaration contient-elle des informations qui contredisent les informations connues du conseil? L’analyse est-elle bien équilibrée entre les nouvelles positives et les nouvelles négatives?
- Avons-nous examiné les commentaires formulés par l’auditeur indépendant ou le conseiller juridique en ce qui concerne l’incidence sur la rémunération?
- Avons-nous documenté notre examen de la déclaration de la rémunération de la haute direction? La déclaration de la rémunération de la haute direction de l’organisation est-elle à la hauteur de ces exigences?



Prochaines étapes

Si vous avez des questions ou désirez discuter plus en profondeur de sujets abordés dans ce guide, veuillez communiquer avec l'un des professionnels ci-dessous. Les professionnels de Deloitte possèdent une vaste expérience et peuvent vous offrir un large éventail de solutions – au sujet, notamment, de questions de comptabilité complexes, de gouvernance ou d'outils technologiques – qui pourront être adaptées aux besoins particuliers de votre entreprise en matière de conformité.

Sous réserve des mesures appropriées de protection de l'indépendance et de l'approbation préalable des services, Deloitte pourra aider votre entreprise à s'assurer que ses documents d'information financière respectent les exigences réglementaires.

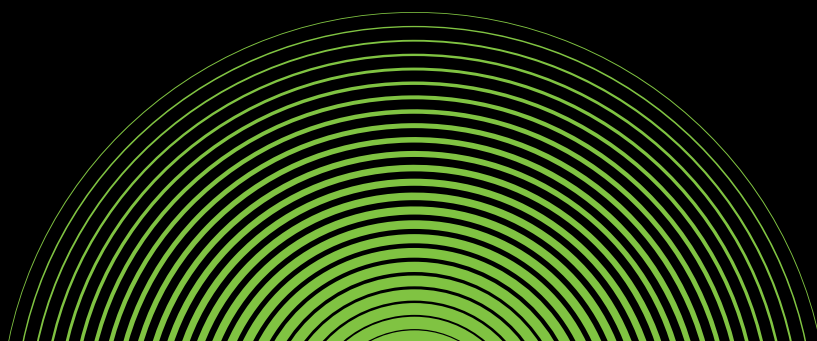
Permettez-nous de concevoir une stratégie grâce à laquelle vous pourrez tirer parti des obligations d'information continue, tout en créant de la valeur pour votre entreprise.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez communiquer moi ou avec un des professionnels ci-dessous :

Richard Olfert

Associé directeur, Gestion des risques,
de la qualité, de la réglementation et de la réputation
rolfert@deloitte.ca
204-944-3637

	Clarté et exhaustivité des informations fournies par les sociétés	Allan Donald adonald@deloitte.ca 416-643-8760
	Culture d'entreprise et risques liés aux inconduites	Aneesa Ruffudeen aruffudeen@deloitte.ca 519-650-7817
	Déclaration de la rémunération de la haute direction	Allan Donald adonald@deloitte.ca 416-643-8760
	Défis découlant d'une conjoncture économique volatile	Craig Alexander craigalexander@deloitte.ca 416-354-1020
	Devoir de diligence du conseil	Jacklyn Mercer jamercer@deloitte.ca 902-721-5505
	Diversité au sein du conseil d'administration et de la haute direction	Jacklyn Mercer jamercer@deloitte.ca 902-721-5505
	Facteurs environnementaux, sociaux et liés à la gouvernance (facteurs ESG)	Henry Stoch hstoch@deloitte.ca 604-640-3393
	Informations connexes autres que les états financiers	Allan Donald adonald@deloitte.ca 416-643-8760
	Jugements importants et incertitude relative aux estimations	Karen Higgins khiggins@deloitte.ca 416-601-6238
	La transformation à l'ère numérique	JGordon Sandford gsandford@deloitte.ca 416-874-3325



	Mesures financières non conformes aux PCGR	Lara Gaede lgaede@deloitte.ca 403-267-3294
	Notice annuelle	Stacey Nagle stanagle@deloitte.ca 416-643-8487
	Principales méthodes comptables	Karen Higgins khiggins@deloitte.ca 416-601-6238
	Questions clés de l'audit	Julie Corden jcorden@deloitte.ca 416-601-6374
	Rapport de gestion	Stacey Nagle stanagle@deloitte.ca 416-643-8487
	Risques et incidents liés à la cybersécurité	Nick Galletto ngalletto@deloitte.ca 416-601-6734
	Remplacement des TIO	Karen Higgins khiggins@deloitte.ca 416-601-6238
	Technologie de la chaîne de blocs	Soumak Chatterjee schatterjee@deloitte.ca 416-601-4495
	Transactions et événements importants ou inhabituels	David Dalziel ddalziel@deloitte.ca 416-601-6298
	Transparence et information en temps opportun	Richard Olfert rolfert@deloitte.ca 204-944-3637

Au-delà de la conformité

Besoin d'un complément d'information?



Chantal Rassart

Chef de la gestion des connaissances
crassart@deloitte.ca
514-393-5048

Pour demeurer au fait des questions relatives à l'information d'entreprise :

Abonnez-vous à notre bulletin électronique, Tour d'horizon de l'information financière

Consultez le Rendez-vous des directeurs financiers pour nos éditoriaux sur les enjeux de l'heure

Utilisez notre application CFO Lens pour les chefs des finances



Centre de l'information financière

Promouvoir l'excellence en information financière au Canada

Pour ne rien manquer des actualités relatives à l'information financière, consultez le Centre de l'information financière. Vous y trouverez :

- un vaste ensemble de nouvelles et de ressources sur l'information financière, la certification et l'évolution de la réglementation qui concernent le marché canadien;
- des sommaires quotidiens des travaux réalisés par les différents conseils dans les domaines de la comptabilité, de la certification et de la réglementation;
- des résumés des récents développements touchant les nouvelles normes américaines étroitement liées aux normes IFRS ou pouvant avoir des incidences sur celles-ci.

Notes

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Conception : Tracy Tahara.

Remerciements

Nous tenons à remercier tous les professionnels qui ont collaboré à la rédaction, à la mise en forme et à la révision de ce document, notamment : Donna Graffi-Smith, Bonnie Munday, Diane Ritter et Anna Rzepkowska.

Plusieurs des rapports de recherche dont il est fait mention dans cette publication ont été publiés par [Audit Analytics](#), un fournisseur indépendant de contenu de recherche et de données en matière d'audit, de réglementation et de communication d'informations.



Rejoignez-vous à nous sur la page LinkedIn officielle du [Forum sur la gouvernance d'entreprise de Deloitte](#). Vous y trouverez des mises à jour périodiques ainsi que des ressources et des outils qui aideront les membres du conseil d'administration à répondre aux contraintes sans précédent auxquelles ils sont confrontés. Posez des questions à nos experts et faites-leur part de vos réflexions sur les principaux enjeux en matière de gouvernance d'entreprise.

www.deloitte.ca

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 professionnels font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur [LinkedIn](#), [Twitter](#), [Instagram](#) ou [Facebook](#).