



## **Quand plus veut dire moins :**

explorer la nouvelle tendance  
en matière de présentation de  
l'information par les sociétés

« Un voyage de mille lieues commence toujours par un premier pas. »

Lao Tzu

Mieux mesurer la réussite	1
Repenser la présentation de l'information par les sociétés	3
Le système en est à un point de basculement	4
L'auditeur de l'avenir : agent de changement	6
Que faut-il faire?	7
Agir comme catalyseur de changement	8



# Mieux mesurer la réussite

Nous vivons à une époque où les gens comptent sur un accès immédiat à l'information, aux produits et aux services. Nous exigeons cet accès dans notre façon de consulter les nouvelles, d'acheter un article, de recevoir un avis de retard de vol, ou même de commander un café : la « satisfaction immédiate » est la nouvelle norme.

Par ailleurs, la fréquence et la nature de la présentation de l'information par les sociétés n'ont pas vraiment changé depuis des décennies. En parallèle, la demande du marché pour de l'information plus opportune, plus pertinente et plus indicative du rendement des sociétés a mené à la prolifération de mesures ponctuelles qui ne répondent pas aux exigences des principes comptables généralement reconnus (PCGR). Les organismes de réglementation du monde entier s'en rendent compte et envoient aux entreprises des messages clairs afin qu'elles fournissent des informations plus équilibrées par rapport aux exigences des PCGR entièrement codifiées. Les informations non conformes aux PCGR créent incontestablement une disparité des mesures puisque les paramètres clés varient d'une société à l'autre et que les normes codifiées à suivre sont rares ou inexistantes. ➤

Dans le cadre de notre série *Quand plus veut dire moins*, de nombreuses parties prenantes ont indiqué que le modèle actuel de présentation de l'information des sociétés, incluant les obligations d'information qu'il impose, n'est pas pertinent.

L'une des raisons à cela est que les préparateurs de rapports publics ne sont pas convaincus de pouvoir présenter efficacement l'évolution de leur entreprise strictement dans le cadre des PCGR. Une autre est que les investisseurs et les analystes veulent de l'information qui révèle le rendement actuel et futur plus clairement que ne le prescrivent les PCGR et, en réponse à la demande, les sociétés créent ou utilisent de nouveaux paramètres. Les informations supplémentaires ne sont pas préparées conformément à des normes codifiées et ne sont généralement pas assujetties à un contrôle externe, comme le sont les exigences actuelles des PCGR. Et pourtant, elles peuvent avoir la plus forte incidence sur la valeur marchande, et souvent sur la marque et la réputation de la société.

### La profession comptable devrait-elle s'y intéresser?

Si les investisseurs tiennent à ce type d'information, la profession comptable – composée des soi-disant gardiens de la confiance du public – devrait également s'y intéresser. Les façons dont la profession dans son ensemble, incluant tant les comptables que les auditeurs, intervient pour offrir de la valeur doivent être évaluées. Le modèle actuel de présentation de l'information des sociétés prévoit le contrôle et la validation des mesures conformes aux PCGR; or moins d'investisseurs et d'autres parties prenantes se fient à ces rapports et mesures comme principale source de renseignements sur les investissements.

En fait, dans *The End of Accounting* (Wiley, 2016), les auteurs Baruch Lev et Feng Gu font remarquer que dans les années 80, les parties prenantes utilisaient les rapports financiers comme principale source de la moitié des renseignements dont ils avaient besoin pour prendre leurs décisions concernant les marchés financiers. Aujourd'hui, ces rapports leur fournissent moins de 9 % des données requises aux fins de leurs décisions. Quels autres outils les parties prenantes utilisent-elles et, surtout, comment peuvent-elles savoir s'ils sont fiables?



Nous avons entrepris cette série *Quand plus veut dire moins* dans le but de déterminer comment nous pourrions moderniser la présentation de l'information par les sociétés. Établis il y a plusieurs décennies, à une époque où les règlements et les canaux de distribution étaient moins nombreux, la présentation de l'information et les rapports des sociétés répondent maintenant difficilement aux besoins du milieu des affaires mondial qui est de plus en plus complexe et dynamique. Dans *Rehausser la barre*, nous abordons le rôle de la profession d'auditeur pour valider les informations que les investisseurs jugent utiles, non pas celles qui importent selon la tradition, ainsi que les mesures que les auditeurs peuvent prendre pour offrir plus de valeur aux clients et autres parties prenantes. Nous examinons par ailleurs ce que la profession comptable peut faire pour opérer le changement dans la présentation de l'information par les sociétés.



# Repenser la présentation de l'information par les sociétés

Les statistiques à la fin de l'ouvrage *The End of Accounting* soulignent notre assertion que le modèle de présentation de l'information des sociétés doit être repensé afin de redevenir utile pour les investisseurs et les parties prenantes. Elle indique également une tendance inquiétante pour les professionnels qui participent à la préparation des rapports et qui y ajoutent de la crédibilité. Si messieurs Lev et Gu ont raison et que 91 % des besoins des parties prenantes en matière d'information sont satisfaits par des moyens autres que les rapports financiers – seuls rapports auxquels les auditeurs ajoutent de la crédibilité –, quelle est donc la valeur que les auditeurs offrent actuellement aux marchés financiers? La profession d'auditeur doit-elle aussi être repensée radicalement pour conserver sa valeur et sa pertinence?

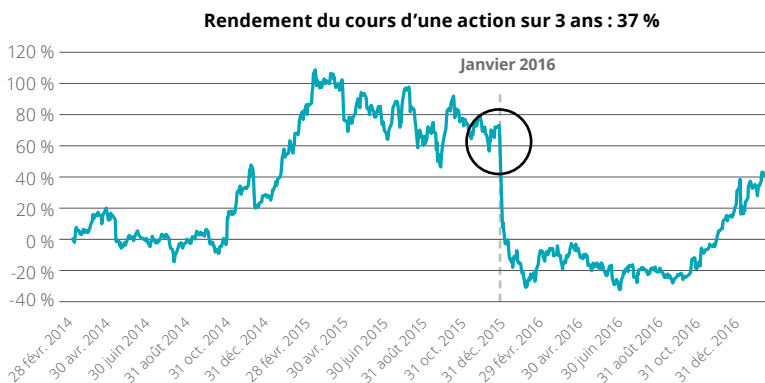
Nous croyons que oui. Et comme c'est le cas pour tout autre défi, il existe des occasions. Ce tournant important nous indique que le moment est venu d'explorer de nouvelles approches et de nouvelles façons de communiquer les renseignements financiers essentiels aux parties prenantes. En gros, le changement de la présentation de l'information par les sociétés constitue également l'occasion, pour la profession d'auditeur, de rehausser la barre en visant de nouveaux sommets.

# Le système en est à un point de basculement

Nous savons, en du comportement de leurs action sur le marché, que les parties prenantes se concentrent sur les mesures du rendement non conformes aux PCGR. Considérez les cas suivants :

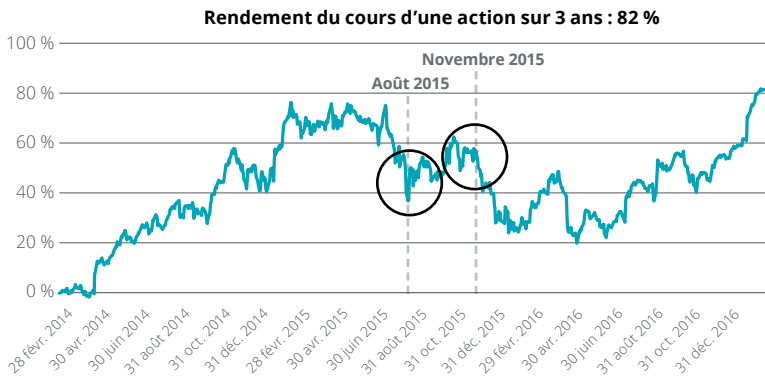
## Chrysler Fiat

Les équipementiers automobiles publient mensuellement le nombre d'unités de production vendues. Au début de janvier 2016, Chrysler Fiat annonçait qu'une erreur s'était glissée dans son rapport mensuel sur les unités. Le cours de clôture des actions a chuté de 4 % par rapport au cours de la veille, et il a perdu encore 3 % le lendemain.



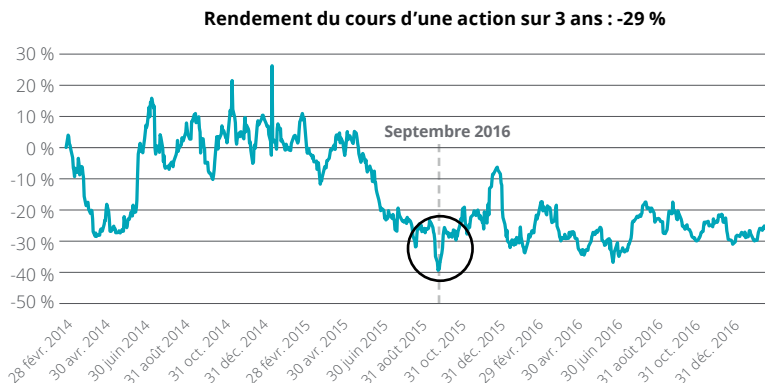
## Apple

Apple est une société dont la réussite repose sur l'innovation et le lancement de produits, et sa position par rapport à la concurrence peut être source de volatilité. En août 2015, Apple a annoncé le lancement d'un nouveau produit pour le mois suivant, et le cours de ses actions a fait un bond de 5,6 %. En novembre 2015, un rapport d'une entité externe a signalé une réduction des commandes de composants de la part d'Apple, et le cours des actions a chuté de 5,1 %.



## Blackberry

Les difficultés auxquelles la société Blackberry s'est heurtée ces dernières années n'ont pas été amoindries par la tendance du marché à réagir rapidement aux rumeurs autant qu'aux annonces, ce qui est source de volatilité à court terme. À la fin de septembre 2016, la société de technologie canadienne a annoncé qu'elle mettrait fin à la production de téléphones intelligents pour se concentrer sur les logiciels. Cela a fait augmenter le cours de clôture des actions de 5 % par rapport au cours de la veille, cours qui a chuté de 4 % le lendemain.





Ces mouvements de marché se fondent sur les attentes en temps réel à l'égard de ce que l'avenir réservera à la lumière des derniers renseignements disponibles. Les décisions ne sont pas ancrées dans des états financiers historiques audités, mais elles ne se fondent pas non plus sur des informations ayant fait l'objet d'un contrôle et d'une validation externes.

### C'est là que se trouve l'occasion pour la profession d'auditeur.

Une étape importante et utile consiste à tenter d'élargir et d'accroître la valeur que les auditeurs apportent. Cependant, pour faire passer la présentation de l'information par les sociétés au prochain niveau – pour regagner l'intérêt des parties prenantes –, un pas en avant stratégique s'impose. Pour les auditeurs, cela signifie un changement de la mentalité axée sur le marché financier. Étant donné que le marché évolue trop rapidement de nos jours

pour qu'il soit possible de se fier uniquement au rendement rétrospectif selon les PCGR comme indicateur du rendement futur d'une société, bon nombre commencent à porter leur attention sur des paramètres de création de valeur prospectifs et d'autres mesures non conformes aux PCGR. Par conséquent, nous devons tenir compte de l'état de la validation de mesures plus pertinentes et à plus long terme. Que peut faire la profession comptable pour contribuer à l'élaboration de nouveaux paramètres pouvant être validés? Qu'est-ce que les sociétés voudraient ou devraient faire pour suivre les indications relatives à ces paramètres?

Cependant, il est parfois difficile de se débarrasser de certains comportements et habitudes. Les parties prenantes doivent cesser de se préoccuper de l'atteinte des objectifs à court terme, par exemple, et donner aux organisations la marge de manœuvre nécessaire pour penser à long terme. C'est là que se trouvent vraisemblablement les récompenses importantes : au moment où des investissements effectués pour créer de la valeur, comme la construction d'une installation ultramoderne ou un investissement dans le réseau de distribution, commencent à rapporter.

**La profession doit parler d'une seule voix pour opérer des changements.**



# L'auditeur de l'avenir : agent de changement

La participation de tous les acteurs est nécessaire pour opérer un changement fondamental dans la présentation de l'information par les sociétés. Un groupe en particulier joue un rôle crucial. Étant donné que la réglementation protège le public investisseur en veillant à ce que les intervenants du marché financier soient tenus de respecter des normes élevées, tout changement important nécessite la participation active des organismes de réglementation en tant que champions du changement. Il est peu probable que les préparateurs de rapports et les auditeurs apportent des changements notables si la structure de réglementation ne permet pas ou ne soutient pas un nouveau modèle.

Même si les comptables et les auditeurs ne devraient pas outrepasser les limites naturelles de leurs normes professionnelles et que personne ne s'attend à ce qu'ils le fassent, le fait d'assumer un rôle accru pourrait être utile aux parties prenantes. Pour être des agents de changement, les comptables et les auditeurs devront :

- **collaborer plus étroitement avec les préparateurs, les secteurs et les organismes de réglementation** pour déterminer les indicateurs de création de valeur critiques, définir les critères des mesures, normaliser ces mesures, et finalement les valider;
- **collaborer avec les organisations** relativement à leurs processus et procédures de contrôle afin d'assurer la production d'informations fiables de grande valeur pour les parties prenantes, de sorte que les informations communiquées au public investisseur soient mieux validées;
- **travailler en partenariat avec les organismes de réglementation pour établir un modèle** qui saura mieux répondre aux besoins des parties prenantes et des investisseurs du 21<sup>e</sup> siècle;
- **promouvoir l'adoption d'une vision à long terme**, qui pourrait se refléter dans un modèle de présentation de l'information des sociétés prévoyant davantage de mesures prospectives, la publication plus fréquente de données importantes, et une réduction de la fréquence des analyses et des informations exhaustives.

Nous observons des preuves d'un intérêt grandissant à l'égard des avantages d'une telle stratégie axée sur le long terme. Certains clients commencent à nous demander comment ils peuvent prendre des mesures qui favoriseraient une vision à plus long terme, comme mieux définir les mesures de création de valeur et, en fin de compte, lier la rémunération à ces mesures.

General Electric (GE) est l'une des organisations ayant repensé la présentation de l'information par la société. Elle a publié en 2016 son premier rapport sommaire intégré – l'un des premiers en son genre. Jeffrey Immelt, président du conseil et chef de la direction, soulignait dans l'introduction que le rapport « visait à présenter GE aux investisseurs dans l'optique de la direction. »

## Utilisation d'un rapport sommaire intégré pour présenter GE aux investisseurs dans l'optique de la direction

« La présentation de l'information par les sociétés ouvertes est devenue tellement compliquée que l'information qui importe pour les investisseurs peut se perdre. Notre priorité est de fournir de l'information significative et facile d'accès pour tous les investisseurs. En ce qui concerne l'information dont les investisseurs ont besoin pour prendre des décisions en matière d'investissement et de vote, nous ne croyons pas que plus veuille nécessairement dire mieux. Nous nous sommes plutôt lancé le défi de fournir une meilleure information. Au cours des dernières années, nous avons déjà amélioré la présentation de l'information en réponse aux commentaires des investisseurs, et ils nous ont déclaré qu'ils en étaient très satisfaits. Cette année, nous poussons les choses un peu plus loin en publiant un nouveau rapport sommaire intégré. »

**Jeffrey R. Immelt**  
Président du conseil et  
chef de la direction, GE  
14 mars 2016



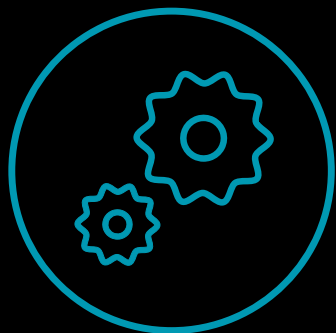
# Que faut-il faire?

Comme nous l'avons vu dans les différentes parties de cette série, un changement utile est possible même dans la structure actuelle de présentation de l'information par les sociétés. Il suffit de la détermination de la direction d'une organisation pour créer une culture de changement, exploiter les technologies de façon à permettre un meilleur échange de l'information pertinente, et faire preuve de la patience et de la persévérance nécessaires pour maintenir une vue à long terme de la réussite. Même si des éléments comme les définitions uniformisées exigent une collaboration plus large, les sociétés peuvent clairement définir, informer et assurer un suivi de façon cohérente.

La figure ci-dessous présente certaines mesures qui peuvent être prises, fondées sur notre entière série *Quand plus veut dire moins*, dans le cadre de services de réexamen, de processus et de certification que les auditeurs peuvent offrir pour opérer des changements.

	Réexamen	Processus	Certification
<b>À court terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Normaliser les définitions et les mesures à l'intérieur des organisations</li> <li>Améliorer et modifier la présentation de l'information existante</li> <li>Utiliser un langage simple et des technologies avancées pour la présentation de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collaborer avec toutes les parties prenantes pour améliorer la présentation de l'information et la manière de décrire les risques et d'établir leur priorité</li> <li>Déterminer les renseignements qui sont utiles pour un secteur ou un sous-secteur précis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modifier le rapport d'audit et la présentation de l'information</li> <li>Améliorer l'utilisation de l'analytique et les évaluations des contrôles</li> <li>Fournir une certification des générateurs de valeur (indicateurs de rendement clés – IRC)</li> </ul>
<b>À long terme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer un nouveau cadre de présentation de l'information</li> <li>Démontrer comment lier les mesures à l'objectif, à la vision, à la stratégie, aux buts, au rendement et à la rémunération de la direction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Élaborer des paramètres de création de valeur (par secteur)</li> <li>Collaborer avec les parties prenantes pour créer le nouveau cadre</li> <li>Les organisations élaborent des processus rigoureux pour divulguer rapidement des paramètres clés fiables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réviser les modèles de certification pour la divulgation d'informations plus détaillées liées à des paramètres clés et des mesures non conformes aux PCGR</li> <li>Présenter les informations clés de manière opportune</li> </ul>

**Perturbations : l'heure est à la souplesse**  
 Le nouveau cadre de présentation de l'information par les sociétés, quel qu'il soit, ne doit pas être gravé dans le marbre. Il doit être souple et adaptable à l'ère où les nouvelles tendances et technologies peuvent avoir d'importantes répercussions sur les organisations. Bien que ce soit à chaque organisation de décider comment réagir à ces tendances, les auditeurs feraient bien de rester au fait de ce qui se passe pour pouvoir mieux conseiller les entreprises et déterminer s'ils doivent intervenir et de quelle façon.



# Agir comme catalyseur de changement

La présentation de l'information par les sociétés doit évoluer avec le temps; sinon, comme les auteurs de *The End of Accounting* le laissent entendre, elle deviendra chose du passé. Le meilleur changement est bien sûr celui qu'apporteront toutes les parties prenantes ensemble.

La bonne nouvelle est que nous sommes déjà à l'œuvre. Les idées explorées dans la série *Quand plus veut dire moins* ne sont pas uniquement les nôtres. Nous avons organisé des discussions de groupe, tenu de nombreux entretiens individuels, et par ailleurs invité des administrateurs et autres intervenants des marchés financiers de partout au Canada à nous soumettre des perspectives et des idées. Nous les remercions sincèrement pour leur participation. Nous savons tous que

les perturbations touchent la presque totalité des modèles d'affaires et, par extension, la profession. Compte tenu de la rapidité du changement, il est difficile d'être avant-gardiste, mais les sociétés – et les professions – qui ne se tournent pas vers l'avenir et qui ne font pas preuve de courage risquent d'être vite dépassées. Il est dans l'intérêt de chacun de diversifier ses compétences et d'élargir ses horizons afin de pouvoir créer de la valeur pour ses clients ou améliorer la valeur et, ce faisant, demeurer non seulement pertinent, mais peut-être aussi devenir un partenaire indispensable.

Nous espérons que les réflexions publiées dans cette série stimuleront le dialogue pour veiller à ce que le changement nécessaire s'effectue. Établir l'orientation est une étape cruciale parmi d'autres. Nous sommes bien partis, alors continuons à travailler ensemble pour créer un modèle de présentation de l'information des sociétés qui répondra aux besoins du monde des affaires à très long terme et qui aura une influence marquante.

# Personnes-ressources

Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec :

## National

### **Nathalie Tessier**

Associée directrice,  
Audit et Certification  
+1 (514) 393 7871  
ntessier@deloitte.ca

### **Richard Olfert**

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

### **Al Donald**

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

### **Stacey Nagle**

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

## Atlantique

### **Jacklyn Mercer**

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

### **Trevor Nakka**

Associé, Audit et Certification  
506-663-6659  
tnakka@deloitte.ca

## Québec

### **André Vincent**

Associé, Audit et Certification  
514-393-7086  
avincent@deloitte.ca

## Alberta

### **Sippy Chhina**

Associée, Audit et Certification  
+1 (514) 393 7086  
avincent@deloitte.ca

## Colombie-Britannique

### **Shelley Brown**

Associée, Audit et Certification  
604-640-4955  
shelleybrown@deloitte.ca

# Deloitte.

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. 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 obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir [www.deloitte.com/ca/apropos](http://www.deloitte.com/ca/apropos).

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par le Service de conception graphique de Deloitte, Canada. 17-4732V