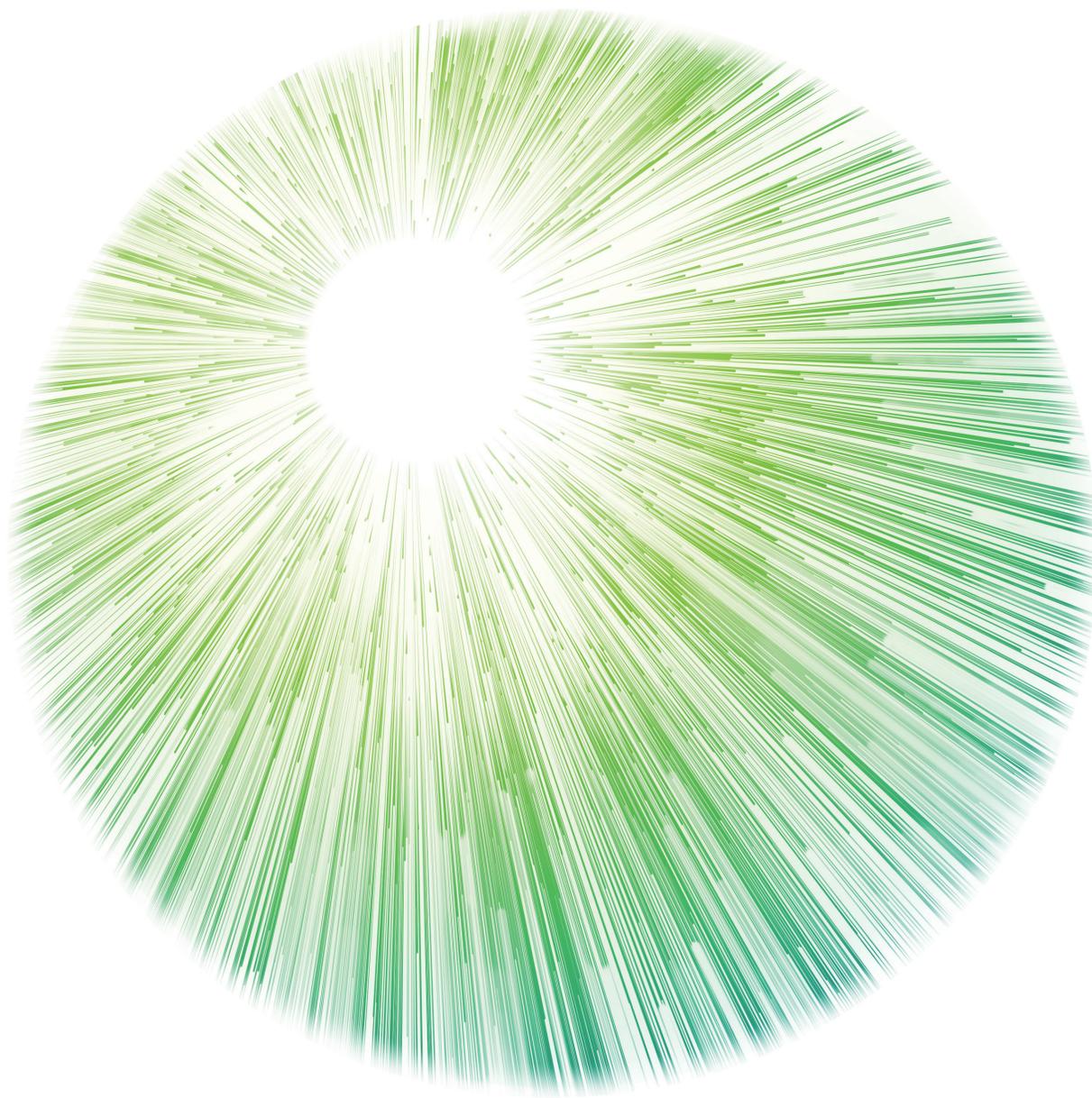


Deloitte.



**Moderniser la fonction
finance pour se préparer
aux événements
perturbateurs**

Table des matières

Moderniser la fonction finance pour se préparer aux événements perturbateurs	1
Évolution du rôle de la fonction finance	2
1. Un grand écart	5
2. Les clés de la réussite future	7
3. Mise en œuvre d'un plan de modernisation	11
Conclusion	13
Annexe : Événements perturbateurs	15
Collaborateurs	19



Moderniser la fonction finance pour se préparer aux événements perturbateurs

Toutes les sociétés privées devront inévitablement faire face à au moins un événement perturbateur majeur.

Certains événements seront attribuables à la croissance rapide; d'autres surviendront à l'interne, comme une occasion d'acquisition clé ou toute autre transaction majeure. D'autres encore découleront de situations externes qui échappent au contrôle de l'entreprise, comme une transformation importante du marché.

Pour traverser ces événements avec succès, il faut pouvoir compter sur une fonction finance capable d'aider l'organisation à réagir rapidement aux changements de circonstances. Les entreprises qui attendent qu'un tel événement survienne avant d'acquiescer ces capacités mettent leur valeur et leur encaisse en péril. La fonction finance doit plutôt croître au même rythme que l'entreprise. Afin d'agir à titre de partenaire stratégique auprès de l'organisation et de l'ensemble de ses dirigeants, la fonction finance doit se doter de l'infrastructure, des processus, des contrôles et des talents nécessaires pour mieux comprendre les principaux catalyseurs de l'entreprise et se préparer aux événements à venir.

Ce rapport comporte une série de points de vue et de perspectives sur la façon dont les entreprises de premier plan repositionnent leur équipe des finances pour assurer leur réussite dans le futur. Il présente également un cadre de travail que les entreprises peuvent utiliser pour évaluer les capacités actuelles de leur équipe des finances ainsi que les mesures qu'elles peuvent commencer à prendre dès maintenant pour renforcer les capacités de leur fonction finance, notamment l'automatisation des processus manuels pour améliorer l'efficacité, l'utilisation de la visualisation des données pour dégager des perspectives plus utiles sur leurs activités, et mettre en place de solides équipes pour accroître la valeur de l'entreprise.

Nous espérons que ce rapport vous plaira et vous invitons à nous communiquer vos réflexions.

Évolution du rôle de la fonction finance

S'il est important d'avoir un plan de modernisation de la fonction finance dans les cycles normaux de croissance, lorsqu'un événement perturbateur se produit, il est non seulement important, mais vital, d'avoir une fonction finance plus évoluée

Les capacités des équipes des finances doivent croître au même rythme que l'organisation. Les sociétés privées nouvelles (**figure 1**) ou en démarrage qui en sont aux premières étapes de leur croissance (phase 1) ont besoin de leaders des finances pour superviser les contrôleurs, enregistrer les opérations, gérer les actifs et le fonds de roulement, réduire l'impôt au minimum et préparer les rapports financiers requis, toutes des fonctions essentielles pour une jeune entreprise à croissance rapide qui doit absolument maintenir un flux de trésorerie solide pour poursuivre sa croissance.

Par contre, à mesure que les entreprises gagnent en maturité (phases 2 et 3), elles ont besoin de leaders et d'équipes des finances dont les capacités vont au-delà des fonctions de contrôle. Leurs équipes doivent avoir une excellente compréhension des catalyseurs de croissance de l'entreprise et être en mesure de fournir des perspectives et des renseignements utiles en temps opportun au propriétaire de l'entreprise à propos des problèmes opérationnels et des indicateurs de rendement clés, permettant ainsi à la direction de mieux analyser les risques d'affaires et de tirer parti des occasions.

Figure 1 : La fonction finance au sein des sociétés privées



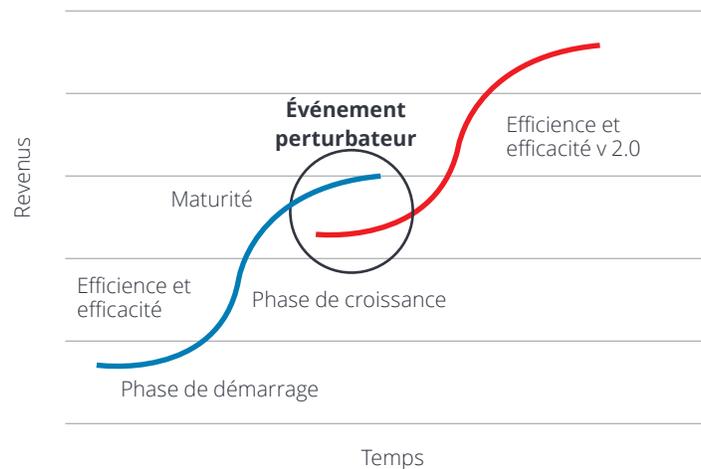
Figure 2 : Courbe de croissance d'une société privée

L'évolution d'une organisation type commence par l'étape du démarrage où la croissance est lente, mais constante.

Souvent, une entreprise connaît une croissance rapide au cours de ses cinq premières années d'exploitation, alors qu'elle peaufine ses produits et services et augmente sa part de marché. Au cours de cette phase, le défi consiste à continuer de générer un flux de trésorerie suffisant pour maintenir son taux de croissance et mettre en œuvre les systèmes financiers et de gestion dont une entreprise en pleine croissance a besoin.

Tôt ou tard, la courbe de croissance atteindra un palier lorsque l'entreprise arrivera à maturité. Dès lors, la probabilité que survienne un événement perturbateur à l'interne pour alimenter sa croissance augmente, tel que l'acquisition d'une autre entreprise pour accroître sa capacité, la transition vers une autre structure de propriété par l'introduction de capital-investissement ou la décision d'entrer en Bourse afin d'obtenir les fonds nécessaires pour raviver la croissance.

Ces événements relancent la courbe de croissance et entraînent des activités transformationnelles au sein de la fonction finance. Les équipes des finances doivent relever le défi d'évaluer de façon proactive leur état de préparation pour répondre aux besoins d'affaires qui découlent de ces événements, et à analyser leurs effets sur la fonction finance et l'entreprise de façon à protéger et à accroître la valeur.



De nombreux leaders des finances prévoient que leurs équipes devront atteindre la maturité et acquérir de plus grandes compétences au fil de la croissance de la société. Par contre, il faut normalement plus de temps que prévu pour atteindre la maturité, surtout de nos jours, alors que le rythme de croissance des entreprises n'a jamais été aussi rapide et les défis n'ont jamais été aussi nombreux. S'il est important d'avoir un plan de modernisation de la fonction finance dans les cycles normaux de croissance, lorsqu'un événement perturbateur se produit, il est non seulement important, mais vital, d'avoir une équipe des finances plus évoluée.

Les organisations ont tendance à croître rapidement au cours des cinq premières années d'exploitation, après quoi elles perdent souvent de la vitesse.

Toutefois, de nombreuses sociétés créent un nouveau cycle de croissance à partir d'un événement perturbateur, comme une acquisition ou un dessaisissement important, l'introduction de capital-investissement (ou de tiers, de coentreprises, etc.) ou l'entrée en Bourse au moyen d'un premier appel public à l'épargne.

Les événements perturbateurs peuvent entraîner d'importantes transformations au sein de l'équipe des finances et de l'entreprise. L'annexe A traite de l'incidence que bon nombre de ces événements ont sur les équipes des finances. Bien que certaines organisations croient qu'ils sont peu susceptibles de se produire, la question n'est pas de savoir si ces événements se produiront, mais quand ils se produiront. Souvent, les entreprises pensent qu'elles seront prévenues pour être en mesure

de gérer ces événements; mais normalement, ceux-ci surviennent soudainement et doivent être traités rapidement.

Même lorsque l'entreprise exerce un certain contrôle sur les événements perturbateurs, ce qui est fréquemment le cas, ceux-ci demeurent difficiles à gérer. Cela dit, bon nombre d'entreprises sous-estiment ces difficultés et croient qu'elles sont mieux préparées qu'elles ne le sont vraiment pour gérer ces événements.

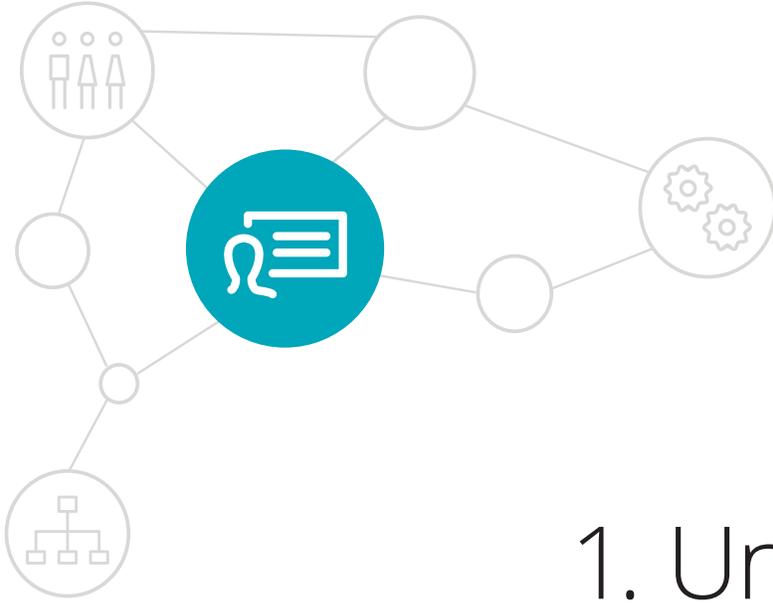
Des défis beaucoup plus grands surviennent lorsque d'importants événements externes qui, même s'ils étaient prévus, échappent au contrôle de l'entreprise, comme l'arrivée de technologies novatrices qui amènent leur lot de nouveaux concurrents différents.

Certains des événements les plus perturbateurs, que l'on appelle des événements de type cygne noir, surviennent de façon inattendue. Citons, à titre d'exemple, un déclin soudain du prix des marchandises, comme le pétrole, qui sous-tendent depuis longtemps l'économie dans laquelle l'entreprise exerce ses activités, ainsi que les variations de taux d'intérêt, les événements géopolitiques comme les changements de gouvernement et la modification des ententes commerciales.

Pour assurer la gestion fructueuse des événements de type cygne noir, une entreprise doit exercer un contrôle rigoureux des opérations et des actifs, et disposer de la bonne information au bon moment pour pouvoir prendre des décisions rapidement et efficacement. Dans de tels cas, la plupart des entreprises comptent sur leurs leaders des finances et leurs équipes des finances pour qu'ils leur fournissent cette information et les aident à faire des choix stratégiques. Pour tirer leur épingle du jeu, les entreprises doivent faire preuve d'agilité lorsqu'elles réagissent à des événements perturbateurs, et être en mesure d'évaluer rapidement les changements à leur environnement opérationnel, de soupeser les options stratégiques, et de mettre des stratégies en œuvre avec rapidité et efficacité.

Parce que le temps dont les entreprises disposent pour réagir aux événements perturbateurs et transformationnels est souvent limité, la direction ne peut se permettre d'attendre qu'un événement se profile à l'horizon avant de commencer à renforcer les capacités de sa fonction finance. Elle doit plutôt adopter une approche proactive pour évaluer les répercussions qu'un événement risque d'avoir sur l'entreprise et la fonction finance, déterminer son état de préparation à y réagir, puis prendre les mesures nécessaires pour doter la fonction finance des capacités requises pour gérer cette réponse.





1. Un grand écart

Souvent, la fonction finance ne répond pas aux attentes qu'ont les organisations envers les chefs des finances et leurs équipes des finances

Les chefs des finances ont un large éventail de responsabilités, comme l'illustre la **figure 3**. Les activités de gestionnaire et d'exploitant, telles que le traitement des opérations de base, les contrôles internes et la gestion des risques, constituent le fondement essentiel de la fonction finance de toute organisation. Ces activités soutiennent également les activités de catalyseur et de stratège, notamment la création d'une culture de gestion avisée des risques et l'élaboration de stratégies d'affectation des capitaux.

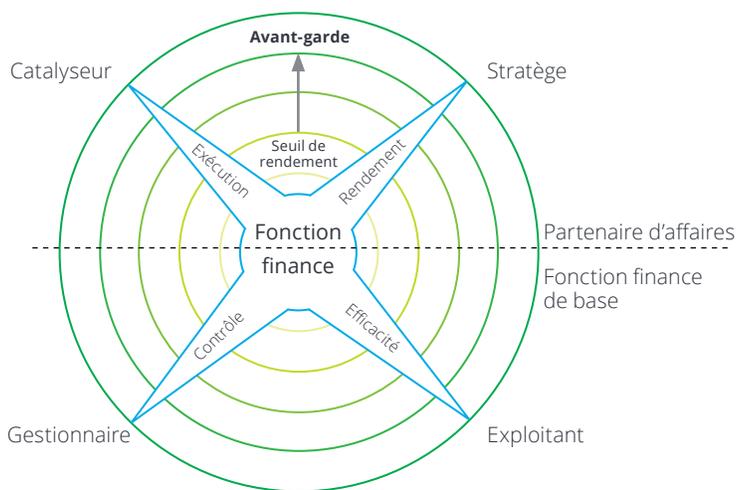
Tandis que les organisations évoluent et gagnent en maturité, le rôle de leurs leaders des finances est appelé à changer. Si la tenue de livres et de la gestion de la trésorerie demeurent des responsabilités importantes, les organisations de premier plan investissent dans leurs équipes des finances et repositionnent celles-ci de façon à ce qu'elles puissent procurer une plus grande valeur ou un meilleur rendement par rapport au coût de la fonction finance, en confiant à leur chef des finances un rôle de stratège et de catalyseur pour qu'il effectue des tâches comme mettre en place et surveiller des indicateurs financiers clés et contribuer à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.

Figure 3 : Les quatre rôles de la fonction finance

Les stratèges interviennent en tant que leaders des finances, en contribuant à façonner et à définir l'orientation stratégique de l'organisation, et à aligner ses gens, ses processus, son infrastructure et ses contrôles en conséquence. Ils se concentrent sur les stratégies de répartition du capital, le financement de la croissance, et les fusions et acquisitions, en effectuant une analyse exhaustive de scénarios pertinents qui tiennent compte de la dynamique organisationnelle, des changements à l'environnement externe et des ajustements aux principaux moteurs de l'organisation.

Les catalyseurs renforcent certains comportements au sein de la fonction finance et, surtout, dans l'ensemble de l'organisation, pour réaliser des objectifs stratégiques et financiers tout en instaurant une culture de gestion avisée des risques. À cela s'ajoutent la conception et le déploiement de systèmes de gestion du rendement, des tableaux de bord, des outils et processus de prévision efficaces et des indicateurs de rendement clés à l'échelle de l'entreprise.

Les gestionnaires se concentrent sur la protection et le maintien des actifs essentiels de l'organisation et la présentation fidèle de sa situation financière et des résultats d'exploitation à ses parties prenantes. L'accent est mis sur la qualité de l'information présentée, les normes comptables, les contrôles internes et la gestion des risques.



Les exploitants assurent un équilibre entre les capacités, les talents, les coûts et les niveaux de service pour veiller à ce que la fonction finance s'acquitte efficacement de ses principales responsabilités. Ils se concentrent sur l'efficacité et l'efficacé des principaux processus et systèmes des opérations pour établir des assises solides fondées sur la qualité.

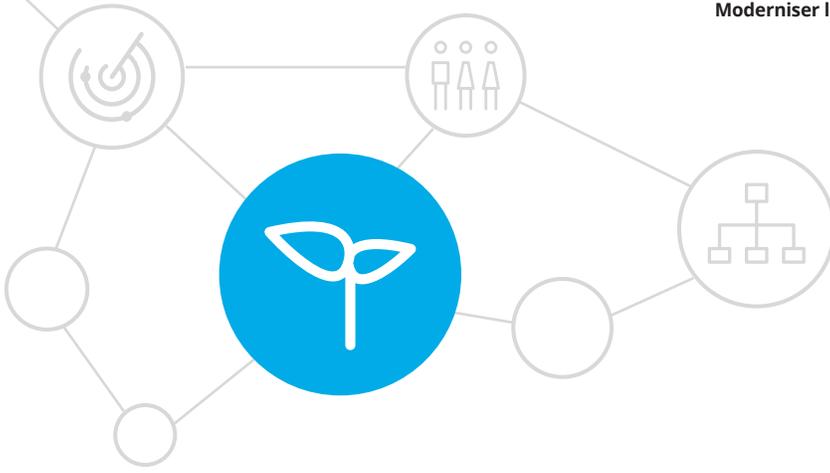
Les rôles d'exploitant et de gestionnaire auront toujours une grande importance pour le mandat de la fonction finance; quoi qu'il en soit, grâce à des assises solides sur le plan des gens, des processus et de la technologie, la fonction finance peut s'imposer en tant que partenaire d'affaires plus efficace et utile, et capable de fournir plus rapidement à l'entreprise des informations et des perspectives plus pertinentes.

Alors que les chefs des finances et leurs équipes consacrent plus de temps aux activités de catalyseurs et de stratèges, ils devront passer de la production de données à la production de perspectives. C'est un aspect essentiel, puisque la fonction finance devra participer aux démarches stratégiques afin de contribuer à orienter les discussions et les décisions critiques.

À l'heure actuelle, de nombreuses parties prenantes ont tendance à voir la fonction finance comme une boîte noire. Elles ne comprennent pas exactement ce que fait la fonction finance ni ce qu'elle peut faire pour les aider. Par conséquent, elles lui demandent surtout de leur fournir plus de données, ou de présenter les données existantes différemment. Ainsi, la fonction finance se retrouve coincée dans une routine de production de rapports.

La génération de perspectives financières est une occasion de se sortir de cette boîte noire et d'amorcer un dialogue avec les parties prenantes dans une perspective d'affaires plutôt que strictement financière.

Les avancées technologiques et les talents, jumelés à l'augmentation du volume et de la diversité des actifs de données disponibles, créent à la fois des défis et des occasions pour la fonction finance dans le cadre des efforts qu'elle déploie pour devenir un meilleur partenaire d'affaires. Dans ce monde en constante évolution, les organisations ont besoin de leaders des finances qui sont capables de transformer les chiffres en occasions.



2. Les clés de la réussite future

En répondant à trois principaux besoins, les équipes des finances seront mieux préparées pour l'avenir

Les leaders des finances comprennent ce que l'on attend d'eux, où et comment les attentes à leur égard évoluent, et quelles seront, à leur avis, leurs priorités dans le futur. Ils sont aussi très conscients des événements externes et internes qui pourraient perturber la croissance de l'entreprise. Le défi, par contre, c'est que leurs équipes ne possèdent pas les capacités pour assumer bon nombre des principales responsabilités nécessaires à la réussite soutenue de l'entreprise. Par ailleurs, compte tenu des exigences associées à leurs activités actuelles, les équipes des finances ne disposent pas de suffisamment de temps pour réaligner leurs rôles et créer une fonction finance plus évoluée pour l'avenir.

Heureusement, les options qui s'offrent aux leaders des finances pour les aider à réaligner leurs rôles et leurs activités sont beaucoup plus nombreuses – et beaucoup plus abordables – que jamais. Alors qu'auparavant, seules les plus grandes entreprises détenaient les technologies qui permettaient d'automatiser de nombreuses tâches financières, de plus en plus de sociétés privées adoptent maintenant de nouvelles solutions plus rentables. Outre les PGI et

CPM, des entreprises spécialisées fournissent aujourd'hui un éventail complet de solutions infonuagiques et sur place pour les processus de saisie et de traitement des données, d'analytique et de visualisation des données, afin de simplifier les tâches et rendre possibles les tâches complexes.

Si, au départ, la quantité innombrable de solutions peut sembler déconcertante, un nombre croissant d'entreprises optent pour l'infonuagique, entre autres solutions, ce qui amène les fournisseurs de services à améliorer l'adaptabilité et la sécurité de leur produit pour aider les fonctions finance à répondre à trois besoins clés, notamment :

1. améliorer l'efficacité;
2. communiquer leur connaissance de l'entreprise et fournir des perspectives opérationnelles;
3. créer des équipes plus solides et axées sur les clients.

La fonction finance doit être plus efficace

Alors que les chefs de la direction s'attendent à ce que les chefs des finances et les équipes des finances contribuent davantage à la définition de la stratégie, la présentation de l'information financière demeurera bien sûr au cœur des responsabilités de la fonction finance. En effet, la présentation de l'information financière figure toujours parmi les trois principales attentes des chefs de la direction. Le problème pour les chefs des finances, c'est que cette tâche prend le dessus sur leurs autres responsabilités.

Quelle est la solution?

Si l'allègement de la charge de travail actuelle de la fonction finance peut régler certains problèmes, une meilleure solution serait d'accroître l'efficacité des tâches de présentation de l'information financière, qui sont actuellement si fastidieuses pour plusieurs raisons :

- **Manque d'automatisation :** Les équipes des finances sont encore nombreuses à enregistrer principalement les écritures de journal manuellement. Les plans comptables utilisés par les différents secteurs de l'organisation ne sont pas nécessairement les mêmes, et les feuilles de calcul sont l'outil d'automatisation le plus répandu, malgré leurs fonctions limitées.
- **Systèmes disparates :** Bon nombre d'entreprises utilisent plusieurs systèmes différents pour la clôture financière et le cycle de présentation de l'information. Parfois, des bons de commande ne sont pas utilisés systématiquement, ou les conversions de devises sont effectuées manuellement; les systèmes d'entrée des heures ne sont peut-être pas intégrés aux comptes créditeurs, ce qui signifie des rapprochements manuels; tous les renseignements requis ne se trouvent peut-être pas dans un même rapport; le suivi des projets d'investissement peut parfois être effectué à l'aide d'une feuille de calcul, et leur pourcentage d'achèvement et de prévisions est donc établi manuellement.

- **Manque de communication :** Les membres de la fonction finance et d'autres personnes participant au processus de présentation de l'information financière ne connaissent pas toujours les tâches des autres et ne comprennent pas comment leur travail est interrelié; les exigences en matière de rapports mensuels ne sont peut-être pas clairement définies; et le cheminement critique n'est pas nécessairement bien compris.

Aujourd'hui, la plupart des chefs des finances et de leurs équipes utilisent des feuilles de calcul pour présenter l'information financière, établir des prévisions et fournir des perspectives financières. Il s'agit d'un outil utile qui comporte des calculs, des macros intégrées et d'autres fonctions; cependant, celles-ci ne sont pas conçues pour établir des prévisions ou dégager des perspectives. Les feuilles de calcul ne comportent pas les contrôles nécessaires pour comprendre les pistes d'audit et repérer les écarts et les erreurs et, au fil de la croissance des secteurs de l'entreprise, les feuilles de calcul requises se complexifient, augmentant le risque de corruption, de problèmes de contrôle des versions et d'erreurs générales.

Bien entendu, les leaders des finances sont conscients que leurs équipes ont besoin de meilleurs outils pour mieux réussir, et s'attendent à obtenir tôt ou tard ces outils. Mais à quel point ces leaders comprennent-ils les outils qui sont déjà à leur disposition et qu'ils pourraient adopter dès maintenant? Par le passé, bon nombre des outils permettant d'automatiser la fonction finance étaient coûteux et compliqués à mettre en œuvre.

Cependant, comme toute autre technologie, les outils disponibles pour relier les étapes du processus financier dans l'ensemble de l'organisation ont changé radicalement ces dernières années. Les leaders des finances qui cherchent et évaluent les options actuellement offertes se rendront probablement compte que le temps, les efforts et l'investissement nécessaires pour mettre en place des outils comme les logiciels infonuagiques, les processus robotisés ou les technologies cognitives sont moins importants que ce qu'ils croyaient.

Les leaders des finances doivent aussi s'assurer que le propriétaire de l'entreprise connaît la valeur d'une fonction finance

Feuille de route pour accroître l'efficacité de la fonction finance

Déterminez les processus et les procédures actuellement utilisés.

Envisagez des moyens de réduire les activités manuelles et le recours aux feuilles de calcul.

À mesure que la demande de nouveaux renseignements (plus nombreux, plus détaillés, plus rapidement) augmente, la transition vers des exigences normalisées de clôture et de présentation de l'information mensuellement s'imposera.

Effectuez des recherches sur les solutions technologiques qui s'offrent à vous pour :

- automatiser les processus;
- intégrer les contrôles;
- habiliter les utilisateurs finaux.

évoluée ainsi que les risques créés lorsque les capacités de la fonction finance ne sont pas efficacement alignées sur les besoins de l'entreprise. Alors que la transformation de la fonction finance et l'adoption de nouveaux outils financiers provoqueront certaines perturbations à court terme durant la transition, une fonction finance dotée de capacités améliorées aura une compréhension approfondie de l'entreprise et pourra fournir des perspectives plus pointues et utiles afin d'aider le propriétaire de l'entreprise à gérer cette dernière avec succès.

La fonction finance doit transmettre ses connaissances au sujet de l'entreprise et jeter un éclairage sur ses activités

Si les équipes des finances des sociétés ouvertes produisent des rapports et d'autres documents financiers exhaustifs, c'est parce que de nombreux utilisateurs ont besoin d'obtenir des renseignements sur les différents aspects des activités. Même si, pour les sociétés privées, la présentation de l'information financière est souvent plus simple et moins diversifiée, la plupart des utilisateurs de ces renseignements souhaitent que la fonction finance adopte le jargon des affaires plutôt que celui des finances.

Les leaders des finances seraient peut-être en mesure de mieux transmettre leurs connaissances au sujet de l'entreprise et de

jeter un meilleur éclairage sur ses activités si la fonction finance était mieux alignée sur les priorités stratégiques et si les attentes de la direction étaient définies plus clairement.

Surtout, l'utilisation accrue d'outils de visualisation des données aiderait aussi les chefs des finances à mieux communiquer avec les membres de la direction et à leur apporter un soutien plus efficace. Ces outils permettent aux équipes des finances de reclasser et de réaffecter les données qu'elles recueillent afin qu'elles soient plus utiles et éloquentes et qu'elles présentent plus clairement les facteurs du rendement de l'entreprise, afin que les propriétaires de l'entreprise et ses autres dirigeants comprennent mieux le rendement de l'entreprise sous un angle qui leur est familier.

Les équipes des finances doivent aussi envisager d'exploiter tout le potentiel de l'analytique. La fonction finance est très bien placée pour saisir et gérer toutes les données qui favorisent la prise de meilleures décisions. De plus, la fonction finance devrait se positionner pour mettre ces données en contexte. Alors que la planification et l'analyse financières sont perçues depuis toujours comme des activités de base, si on leur donne un rôle plus stratégique, elles peuvent permettre à la fonction finance d'habiliter les principales parties prenantes à gérer plus efficacement les risques et les occasions associés à la croissance de l'entreprise en collaboration avec la fonction finance.



La fonction finance doit créer une équipe plus solide et axée sur les clients

Les leaders des finances doivent créer une fonction finance solide, non seulement pour démontrer ce que celle-ci peut apporter à l'entreprise, mais aussi pour que les membres de l'équipe puissent se consacrer davantage aux enjeux stratégiques. Mais ce n'est pas une mince tâche : de nombreux chefs des finances indiquent qu'ils ont du mal à trouver ou à former des employés qui peuvent contribuer à transformer la fonction finance afin qu'elle ne soit plus considérée comme un groupe de spécialistes techniques, mais comme une équipe de gens d'affaires capables de collaborer avec les leaders des unités d'affaires pour ajouter de la valeur au processus décisionnel.

À une époque qui se caractérise par la mobilité du personnel et d'importantes pénuries de main-d'œuvre, le recrutement et la rétention des meilleurs talents représentent un défi de taille pour les organisations. Ce défi peut être particulièrement difficile à relever pour les organisations qui ne disposent pas des ressources qu'ont les plus grandes entreprises et qui ne peuvent pas offrir autant de possibilités d'emploi. Toutefois, les organisations qui créent un milieu de travail qui attire, fidélise et stimule les travailleurs peuvent rivaliser sur le marché actuel des talents.

Le défi consiste à créer une culture financière qui favorise un profond engagement des employés en leur offrant du travail valorisant, des occasions d'avancement et de croissance, un environnement de travail souple et humain, une compatibilité avec l'emploi et l'organisation, et des possibilités d'amélioration continue, conjointement avec un leadership fort.

Les chefs des finances ont du mal à trouver ou à former des employés qui peuvent contribuer à transformer la fonction finance afin qu'elle ne soit plus considérée comme un groupe de spécialistes techniques, mais comme une équipe de gens d'affaires capables de collaborer avec les leaders des unités d'affaires pour ajouter de la valeur au processus décisionnel.

Les organisations qui y parviennent peuvent s'attendre à récolter les fruits d'un excellent engagement de leurs employés et d'un solide partenariat avec l'entreprise. Mais pour créer ce genre de culture, les organisations doivent comprendre les motivations des employés, qui ont évolué au fil des ans. Aujourd'hui, ils cherchent à atteindre des objectifs, à réaliser une mission et à préserver un équilibre entre le travail et la vie personnelle. Puisque plus de la moitié d'entre eux sont davantage motivés par la passion pour leur travail que par l'ambition, les dirigeants des organisations doivent s'efforcer de rendre l'environnement de travail attrayant et agréable pour tout le monde. Il importe particulièrement de comprendre la prochaine génération d'employés, car ses aspirations, ses besoins et ses valeurs façonneront les cultures organisationnelles au cours des dix prochaines années.

En continuant de compter sur des processus manuels et de recourir aux heures supplémentaires simplement pour respecter les échéances et s'acquitter des responsabilités de gestionnaire et d'exploitant, les fonctions finance traditionnelles n'offrent pas le type d'environnement de travail qui est susceptible d'intéresser les employés d'aujourd'hui. Cependant, en automatisant les processus actuels, la fonction finance peut se moderniser. De cette façon, les employés pourront consacrer plus de temps au travail plus valorisant et qui procure plus de valeur et, alors, la fonction finance deviendra beaucoup plus attirante pour la prochaine génération de talents.

Éléments à prendre en compte pour créer une fonction finance plus solide

La fonction finance tire-t-elle le maximum de ses talents? Les leaders doivent évaluer leur équipe actuelle pour repérer les personnes qui affichent un rendement solide et qui ont une influence positive, et celles qui nuisent à la fonction finance.

Quelles responsabilités sont confiées aux membres de l'équipe? Les comptables hautement qualifiés perdent-ils leur temps à gérer des feuilles de calcul?

Comment les compétences et les capacités des membres actuels de la fonction finance se comparent-elles à celles dont cette dernière aura besoin dans le futur?

La fonction finance établit-elle clairement les objectifs de rendement de ses membres et les évalue-t-elle par rapport à ces objectifs?

Les objectifs de rendement comprennent-ils des objectifs ambitieux adaptés à chaque niveau ou rôle?

La fonction finance a-t-elle mis en place un plan d'apprentissage et de croissance officiel pour chaque niveau ou rôle?



3. Mise en œuvre d'un plan de modernisation

La modernisation de la fonction finance est normalement une démarche de longue haleine qui doit être gérée minutieusement

Lorsqu'une organisation est confrontée à un événement perturbateur, souvent, c'est grâce aux capacités de la fonction finance que l'entreprise réussit à gérer la situation. Comme la fonction finance a besoin de temps pour développer ces compétences, les équipes doivent déterminer, bien à l'avance, ce qu'elles doivent faire pour être prêtes et prendre les mesures nécessaires pour acquérir les capacités requises.

Voici le plan de match proposé.

Déterminer où la fonction finance se situe aujourd'hui

La première étape pour déterminer si une fonction finance est prête à gérer un événement consiste à évaluer ses capacités en ce qui concerne la clôture, les rapprochements, les rapports de gestion, la présentation de l'information financière et les opérations de la fonction finance. Quels sont ses points forts en ce moment? Quels sont les aspects qui nécessitent une amélioration, et à quoi ressembleraient ces caractéristiques?

Créer un plan de modernisation de la fonction finance

Une fois sa situation actuelle établie, la fonction finance peut définir les capacités qu'elle doit acquérir pour commencer à fonctionner à un niveau supérieur. Les étapes nécessaires sont normalement les suivantes :

1. Déterminer les besoins en matière de systèmes et élaborer une stratégie relative aux systèmes.

Les équipes des finances doivent accroître leur efficacité en automatisant toutes les tâches qu'elles effectuent manuellement. Aujourd'hui, les technologies infonuagiques proposent aux entreprises des capacités d'automatisation de calibre mondial qui leur permettent de remplacer les systèmes désuets par des fonctions plus rapides et efficaces, qui peuvent être mises en œuvre à un coût et dans des délais nettement inférieurs à ceux des systèmes traditionnels.

2. Déterminer les besoins en matière de processus.

Pour abandonner les processus manuels au profit de processus automatisés, il faut élaborer des approches intégrées visant à accroître l'efficacité, à éviter le travail effectué en double, à assurer la cohésion entre les membres des équipes et à remplacer les approches ponctuelles par des procédures normalisées et documentées.

3. Établir la stratégie de gestion des talents.

La plupart des équipes des finances devront procéder à la transition des gens vers de nouvelles fonctions et responsabilités qui correspondent au rôle et aux objectifs futurs de la fonction

finance. Au moment d'investir dans leurs talents, les entreprises devront évaluer d'un œil critique leur structure actuelle et leur bassin de talents, déterminer les besoins en formation et en perfectionnement de leurs employés actuels et cerner les besoins futurs en talents et expertise. Cette évaluation portera notamment sur les programmes de formation, les cours et l'apprentissage continu en milieu de travail pour les membres actuels des équipes, de même que sur tout besoin de recrutement afin de veiller à ce que la fonction finance se dote de toutes les compétences et capacités nécessaires pour concrétiser sa vision.

4. Simplifier la présentation de l'information.

Une intégration élevée des systèmes et une interaction optimale entre leurs composantes permettent aux équipes des finances de recueillir plus facilement et rapidement des renseignements sur tous les aspects de l'organisation. Cela leur donnera le temps nécessaire pour analyser ces données et produire des rapports ciblés et concis, qui présentent de l'information claire sur les opérations, les flux de trésorerie et la situation financière de l'entreprise, entre autres facteurs importants.

Susciter l'engagement envers la modernisation de la fonction finance

La modernisation de la fonction finance et le rééquilibrage de ses quatre rôles constituent un projet d'envergure qui nécessite souvent l'acquisition et la mise en place d'une nouvelle infrastructure, l'élaboration de nouveaux processus et contrôles financiers ainsi que la restructuration et la mise à jour des effectifs. Cette démarche de modernisation aura aussi des répercussions à l'extérieur de la fonction finance. Aussi, il importe que le chef de la direction et les autres dirigeants de l'entreprise s'engagent envers la modernisation de la fonction finance.

Gérer le plan de modernisation

En général, la modernisation de la fonction finance consiste en un processus complexe de longue haleine qui doit être minutieusement géré de façon à ce que les activités soient coordonnées et exécutées selon un échéancier approprié. Les membres de la fonction finance devront bénéficier d'un soutien à mesure qu'ils acquièrent de nouvelles compétences pour s'acquitter de nouvelles responsabilités.



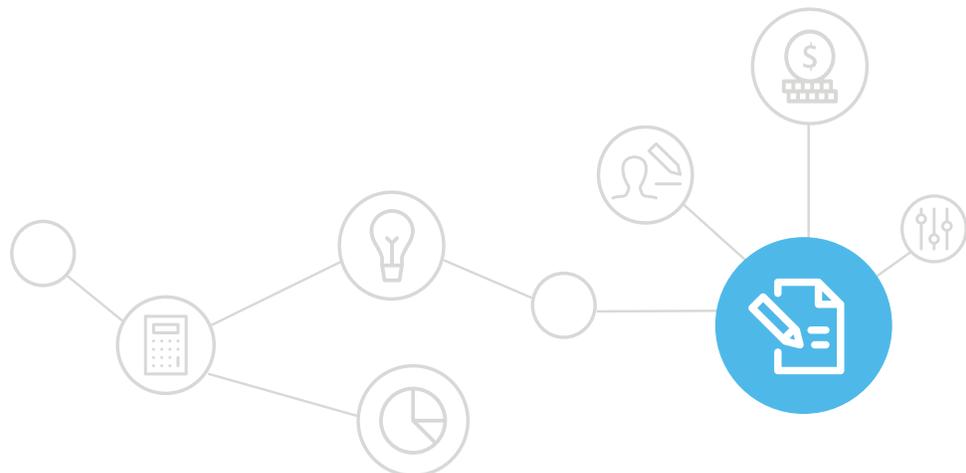
Conclusion

À mesure que les organisations évoluent, leurs besoins et attentes envers la fonction finance changent et évoluent aussi. Les principales capacités que l'on exige de la fonction finance lorsque l'entreprise est en démarrage ou aux premières étapes de sa croissance – traitement des opérations, gestion de la trésorerie et de l'impôt et tenue de dossiers – demeurent importantes au sein des entreprises ayant atteint une certaine maturité. Cela dit, les entreprises plus grandes et complexes ont besoin d'une fonction finance qui possède également une compréhension approfondie de l'entreprise et qui est en mesure de jeter un éclairage stratégique sur ses activités.

L'importance d'une fonction finance évoluée est démontrée lorsqu'une entreprise est confrontée à un événement perturbateur. Il s'agit d'événements complexes qui, normalement, surviennent soudainement et auxquels il faut réagir rapidement. Pour traverser ces événements avec succès, les organisations doivent doter leur fonction finance des capacités nécessaires bien avant qu'ils ne surviennent.

Afin d'être prêtes à affronter ces événements, la plupart des fonctions finance devront accroître leur efficacité. Comment? En automatisant les nombreux processus qu'elles effectuent encore manuellement, en utilisant des outils de visualisation des données pour dégager des renseignements plus utiles et pertinents pour la direction, et en renforçant leurs équipes des finances pour qu'elles puissent traiter efficacement les tâches plus complexes, procurant une valeur supérieure, que nécessitent de plus en plus les entreprises en pleine croissance.

Aujourd'hui, les responsables de la gouvernance souhaitent que leurs leaders des finances agissent à titre de partenaire stratégique auprès du propriétaire de l'entreprise et des autres membres de son équipe de direction. Mais sont-ils disposés à investir comme il se doit dans la fonction finance pour qu'elle devienne ce genre de partenaire? Elles n'ont plus le choix d'effectuer une évaluation de l'état de préparation de la fonction finance et de doter cette dernière des capacités requises, car la question n'est pas de savoir si des événements perturbateurs se produiront, mais quand ils se produiront. Les entreprises ne peuvent pas se permettre de sous-estimer les répercussions d'un événement perturbateur sur leurs activités ni remettre à demain la modernisation de leur fonction finance.



Annexe

Annexe : Événements perturbateurs

Les entreprises exercent un contrôle sur certains événements perturbateurs, mais pas tous. Lorsque de tels événements surviennent, il est essentiel d'avoir une fonction finance évoluée pour les gérer avec succès.

Tôt ou tard, toutes les organisations seront confrontées à au moins l'un des quatre types d'événements perturbateurs, qui changent la donne. Par exemple, toutes les sociétés privées vivront un transfert de propriété à la prochaine génération de la famille de l'actuel propriétaire, sinon une vente à un tiers ou à un fonds de capital-investissement. Pour d'autres, il s'agira de l'achat d'une entreprise ou de la vente d'un actif clé. De plus en plus d'entreprises décident d'entrer en Bourse, soit pour mobiliser des fonds, soit pour accélérer leur croissance et permettre au propriétaire de l'entreprise de toucher une partie du capital-actions de la société.

Souvent, ces événements peuvent survenir soudainement et les entreprises ont souvent peu de temps pour en profiter. La réussite de ces événements repose largement sur la capacité de la fonction finance à soutenir la transaction. Étant donné la complexité de ces opérations, la fonction finance doit être en mesure d'intervenir sur plusieurs plans, allant du traitement des opérations et de la présentation de l'information sur la situation financière à la surveillance des indicateurs de rendement clés, en passant par l'analyse des scénarios et la planification des possibilités et éventualités.

Événements – la question n'est pas de savoir s'ils se produiront, mais quand ils se produiront.



Incidence sur la fonction finance :

- Rapports de gestion et perspectives
- Processus
- Contrôles internes
- Intégration et évaluation des talents

Malheureusement, il n'est pas rare que les équipes des finances soient incapables de gérer ces tâches, ce qui signifie ce qui suit :

- La présentation de l'information financière est insuffisante pour soutenir la transaction, et peut même ne pas être conforme aux exigences de présentation de l'information financière.
- L'équipe des finances n'a pas les compétences voulues pour assurer la quantité et la qualité de la présentation de l'information financière.
- Souvent, le chef des finances et la fonction finance doivent refaire les anciens rapports financiers pour les rendre conformes aux normes requises.
- La fonction finance devient un goulot d'étranglement pour l'entreprise, limitant ainsi sa capacité de tirer parti de ces événements, alors que la fonction finance et l'entreprise prennent conscience de l'ampleur des améliorations qui doivent être apportées à la fonction finance.
- Si un événement est infructueux, cela aura une incidence négative à long terme sur la fonction finance et sa culture, ce qui nuira à sa capacité de fonctionner correctement.

Étant donné que, souvent, ces événements surviennent soudainement et qu'il faut intervenir rapidement, les sociétés privées devraient se doter d'une fonction finance de premier plan longtemps avant l'événement. En réalisant tôt une évaluation de l'état de préparation, les entreprises peuvent mettre en place un plan d'amélioration comprenant l'automatisation des processus pour améliorer l'efficacité, la visualisation des données pour fournir des perspectives plus perspicaces et utiles, et la création d'une fonction finance plus solide, tous des éléments fondamentaux pour la création d'une fonction finance prête pour les événements, qui s'acquitte de ses tâches courantes de façon plus efficace et efficiente, comme la présentation de l'information financière mensuelle et annuelle.

Tout événement important – que ce soit une fusion, une acquisition, un dessaisissement, la vente à de nouveaux propriétaires ou l'introduction de capital-investissement et, bien sûr, l'entrée en Bourse – aura des répercussions considérables sur la fonction finance. Aussi, cette dernière doit être

prête à aider l'entreprise à tirer parti de la transaction et à l'exécuter, tout en créant pour le propriétaire de la valeur dans l'entreprise et en la protégeant.

Les sections qui suivent portent sur certains des principaux éléments que la fonction finance doit prendre en considération relativement à l'achat, à la vente ou au dessaisissement d'une entreprise ainsi qu'à l'entrée en Bourse. Les entreprises qui envisagent un tel événement devraient les examiner attentivement pour déterminer les exigences envers la fonction finance et son état de préparation à l'événement.

Fusions et acquisitions (F&A)

Lorsqu'une occasion de fusion ou d'acquisition se présente, le délai pour agir est court. La plupart des facteurs de réussite intrinsèques peuvent être planifiés, ce qui réduit considérablement les risques associés à l'exécution de la transaction. Quoi qu'il en soit, la plupart des transactions de F&A ne rapportent pas la valeur escomptée aux actionnaires.

Les avantages des F&A peuvent être extraordinaires. L'adoption d'une stratégie claire pour la sélection des cibles et la mise en place des capacités appropriées en faisant appel à de l'expertise interne et externe pour se préparer à exécuter la transaction de façon disciplinée sont des facteurs essentiels pour une exécution agile et une intégration transparente. La fonction finance est à la fois un gardien et un catalyseur tout au long du cycle de vie des F&A, car elle est essentielle pour éclairer la prise de décisions au moyen d'analyses rigoureuses et factuelles.

Le rôle de la fonction finance dans une transaction de F&A peut comprendre ce qui suit :

- Maximiser les avantages fiscaux de l'entreprise, la protéger contre les risques et maximiser le rendement des investissements après impôt.
- Commenter les hypothèses d'évaluation et de synergie énoncées dans le modèle de transaction.
- S'acquitter de tâches liées à la trésorerie et à la mobilisation de fonds, notamment contribuer à la structuration du financement au moyen d'arrangements avec les créanciers et les actionnaires.

- Agir comme principal intermédiaire entre l'équipe responsable de l'expansion de la société, le chef de la direction, le conseil d'administration, les conseillers financiers et comptables externes, les banques d'investissement, le consortium de financement et le vendeur.
- Effectuer une analyse financière afin d'évaluer les principaux risques et moteurs de valeur.
- Analyser le bénéfice durable annualisé de l'entreprise cible, son fonds de roulement ainsi que ses titres de créance et éléments assimilables à des titres de créance.
- Réaliser une analyse de la précision des budgets antérieurs et du reste de l'exercice.
- Réaliser une analyse des flux de trésorerie, des dépenses d'investissement et des monnaies étrangères.
- Élaborer un plan d'alignement des méthodes comptables entre l'acheteur et le vendeur.
- Assurer un suivi financier du rendement et des principaux moteurs de valeur de la cible durant la période intermédiaire entre la signature et la conclusion.
- Planifier la transition des fonctions et systèmes principaux de présentation de l'information financière avant le jour un, y compris les activités liées aux comptes bancaires, à la paie, aux fournisseurs et à l'attribution des opérations auprès des clients.
- Évaluer la solidité de l'environnement des contrôles comptables et de présentation de l'information financière, ainsi que l'équipe des finances de l'entreprise cible.
- Définir les exigences de l'intégration financière et de la consolidation à long terme, ainsi que les autres exigences comptables après la clôture.

Lorsqu'une entreprise envisage une acquisition, la capacité de produire de l'information financière précise et de grande qualité en temps opportun, à partir du rendement de l'entreprise cible, est essentielle. Cela permet également à la fonction finance de participer plus activement au processus de la transaction. La capacité de la fonction finance à apporter de la valeur à la transaction de F&A augmentera la probabilité de réaliser la valeur escomptée pour les actionnaires.

L'existence d'un système intégré de présentation de l'information financière, accompagné de processus et de procédures établis, contribuera à assurer un processus d'intégration fructueux suivant l'acquisition.

Dessaisissements

Idéalement, le départ du propriétaire actuel de l'entreprise ne devrait pas être considéré comme un événement, mais plutôt comme un processus géré minutieusement, car sa transition ou son départ doit nécessiter un certain temps si l'on ne veut pas nuire à la valeur de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise envisage un dessaisissement, un facteur déterminant du succès de la vente est la capacité de l'entreprise à présenter, de façon crédible et quantitative, sa feuille de route aux investisseurs potentiels.

De la même manière, les investisseurs ou acheteurs qui se manifestent doivent avoir confiance dans la capacité de l'entreprise à poursuivre sur sa lancée et à prospérer et progresser suivant la transition. La mise en place d'une équipe de direction chevronnée pour assurer la transition est souvent la première étape essentielle de ce parcours et, dans ce contexte, la fonction finance doit jouer un rôle de premier plan au sein de cette équipe de direction.

Les acheteurs consacreront des efforts considérables à l'analyse du rendement passé de l'entreprise. L'existence d'une méthode disciplinée d'établissement de budgets et d'un processus mensuel de revue de la direction, ainsi que de renseignements financiers précis et opportuns, aidera les entreprises à mieux justifier leur valeur. Le savoir, c'est le pouvoir. Les acheteurs voudront aussi comprendre les moteurs de valeur de l'entreprise, et prendre connaissance des études comparatives sectorielles, ainsi que des principales tendances économiques et des marchés. La fonction finance doit assurer la préparation aux dessaisissements afin de résister aux rigueurs d'une vente aux enchères ou d'un contrôle diligent réalisé par les éventuels investisseurs. Le chef des finances et la fonction finance jouent un rôle essentiel non seulement pour témoigner de la croissance antérieure de l'entreprise, mais aussi pour présenter une version convaincante de sa vision d'avenir et de ses stratégies de croissance.

Afin d'être en mesure de générer les renseignements financiers requis à propos de l'entreprise, la fonction finance devra disposer de technologies et de systèmes appropriés de présentation de l'information. Ceux-ci contribueront à améliorer la gestion financière continue sous la direction des propriétaires actuels et futurs, en plus d'attirer des acheteurs qui auront confiance dans les dossiers financiers de l'entreprise

Planification de la relève ou d'un dessaisissement – évaluation de l'état de préparation

1. Avez-vous établi vos objectifs personnels, une vision et un échéancier pour le transfert de la propriété et de la direction de l'entreprise?
2. Avez-vous mis en place une stratégie de relève ou de sortie?
3. Avez-vous envisagé de céder l'entreprise à des investisseurs externes? Si oui, combien de temps les fondateurs seraient-ils disposés à rester pour garantir la valeur? Quel pourcentage de l'entreprise serait cédé?
4. Avez-vous mis en place une fonction finance solide afin de soutenir un dessaisissement comportant plusieurs offres?
5. Avez-vous songé à la façon dont vous vous préparez à un dessaisissement?
6. Avez-vous songé à la façon dont vous identifierez et sélectionnerez des investisseurs ou acheteurs potentiels en fonction de vos valeurs et de votre vision?
7. Le cas échéant, avez-vous résolu les problèmes familiaux qui accompagnent souvent les décisions liées au leadership et à la propriété?
8. Votre plan prévoit-il une stratégie pour atténuer les incidences fiscales potentielles?
9. Y aura-t-il assez de liquidités pour éviter la vente imposée de l'entreprise?
10. Avez-vous mis en place un plan d'urgence détaillé en cas d'événement de type cygne noir?
11. Avez-vous établi et envisagé d'autres structures d'entreprise ou techniques de transfert d'actions qui pourraient aider votre entreprise à réaliser ses objectifs de relève?
12. Avez-vous déterminé si vous ou quelqu'un d'autre comptez sur l'entreprise pour satisfaire vos besoins de trésorerie à la retraite?
13. Avez-vous récemment soumis l'entreprise à une analyse et à une évaluation de la même manière que des acheteurs ou concurrents le feraient?

Premiers appels publics à l'épargne (PAPE)

De nos jours, un nombre croissant de sociétés privées envisagent de s'inscrire en Bourse. En apparence, la transformation de société fermée à celle de société ouverte semble assez simple. Mais souvent, ce n'est pas le cas, puisque les PAPE peuvent entraîner des coûts et des défis pour la fonction finance. Par ailleurs, dans l'actuel contexte en pleine évolution où l'on accorde de plus en plus d'importance à la synchronisation des marchés, le besoin pour les sociétés privées de se préparer longtemps avant leur participation à un PAPE a augmenté de manière exponentielle.

Les sociétés privées devront accroître leurs capacités de présentation de l'information financière pour satisfaire aux exigences accrues des sociétés ouvertes, notamment :

- La préparation d'états financiers annuels et trimestriels;
- La publication de communiqués trimestriels;
- Des entretiens avec la direction et des commentaires;
- Des exigences d'attestation du chef de la direction et du chef des finances;
- Des informations continues exigées par les organismes de réglementation et les commissions des valeurs mobilières;
- L'examen de la fonction finance pour assurer le respect des exigences de contrôles internes et optimiser le rendement futur.

L'entrée en Bourse signifie également que la préparation des états financiers ne doit plus se faire en fonction des principes comptables généralement reconnus (PCGR) du pays, mais en fonction des Normes internationales d'information financière (IFRS) ou des principes comptables généralement reconnus (PCGR) des États-Unis.

Enfin, la société privée devra présenter ses états financiers audités des dernières années avant d'entrer en Bourse. La production de ces documents immédiatement avant d'entreprendre la démarche pourrait nécessiter beaucoup de temps et d'efforts, même pour les équipes des finances les plus aguerries. C'est pourquoi les sociétés privées qui ont l'intention d'entreprendre un PAPE tôt ou tard devraient commencer par faire des audits annuels plusieurs années à l'avance.

Début du parcours vers un PAPE

Une fois que la fonction finance a été transformée et qu'elle possède les compétences requises pour soutenir toutes les activités associées à un PAPE, l'entreprise peut entreprendre son parcours vers une entrée en Bourse. Voici les étapes clés de ce processus :

1. Évaluation – considérations avant le PAPE

Évaluez l'état de préparation de l'organisation à un PAPE. Repérez et corrigez les lacunes au sein de l'organisation.

- Comprendre les moteurs de valeur de l'entreprise et l'environnement d'affaires;
- Définir les objectifs de l'organisation ainsi qu'une stratégie d'affaires;
- Envisager différents marchés boursiers;
- Vérifier la qualité de l'information financière;
- Évaluer le modèle de gouvernance d'entreprise;
- Songer aux conséquences fiscales et autres questions juridiques et réglementaires;
- Évaluer les capacités des ressources et planifier l'état futur;
- Tenir les discussions initiales avec les conseillers externes.

2. Planification – la préparation au PAPE

Créez un plan et un échéancier détaillés pour effectuer un suivi du processus de PAPE.

- Élaborer un échéancier détaillé du PAPE, comprenant des étapes importantes;
- Établir un bureau de gestion de projet qui veillera à la réalisation des objectifs;
- Créer une stratégie de communication et mettre sur pied un groupe chargé des relations avec les investisseurs;
- Diffuser l'histoire et la vision de l'entreprise aux investisseurs potentiels;
- Décrire les rôles et responsabilités;
- Officialiser la structure de gouvernance d'entreprise et le conseil d'administration;

- Tenir compte des interdépendances entre les divers volets de travail;
- Réaliser l'évaluation des contrôles internes.

3. Exécution – la réalisation du PAPE

Préparez-vous au PAPE et déposez une demande.

- Rédiger les principaux éléments du prospectus et veiller à ce que les exigences de présentation de l'information financière soient respectées;
- Régler d'avance les problèmes de comptabilité et d'information financière avec les organismes de réglementation;
- Préparer l'information pour l'exercice de contrôle diligent.

Répondre aux commentaires des organismes de réglementation.

- Mettre à jour la conception des exigences, des documents et des processus liés à la structure de gouvernance;
- S'assurer que les contrôles sont en place pour l'attestation du chef de la direction et du chef des finances;
- Mettre la dernière main à la structuration fiscale.

4. Durabilité – la vie après le PAPE

Élaborez un plan pour les engagements de présentation continue de l'information financière à titre de société ouverte.

- Effectuer une évaluation récapitulative de processus du PAPE;
- Évaluer l'état des lacunes dans le contrôle interne et les plans d'atténuation connexes;
- Créer un calendrier de présentation continue de l'information financière à l'externe comportant des échéances clés;
- Évaluer les besoins de formation continue et de perfectionnement;
- Optimiser la fonction finance;
- Contrôler l'efficacité de la gouvernance du conseil d'administration et de la direction, et effectuer une analyse comparative par rapport à des entités homologues.

Collaborateurs

Jay Harrison

Leader de la Certification, Deloitte mondial
jayharrison@deloitte.com.hk

Michael Goodfellow

Leader de la Certification, opérations comptables, Deloitte mondial
mgoodfellow@deloitte.ca

Geoff Lamont

Leader de la Certification, événements perturbateurs, Deloitte mondial
glamont@deloitte.com.au



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 de nombreux secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500MD 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. Pour en apprendre davantage sur la façon dont les quelque 264 000 professionnels de Deloitte ont une influence marquante – y compris les 9 400 professionnels au Canada – veuillez nous suivre sur LinkedIn, Twitter ou Facebook.

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/ a propos.

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