

L'évolution du monde
de la gouvernance d'entreprise
Un guide des meilleures pratiques pour les
conseils d'administration qui porte sur les
fusions et acquisitions, les crises
d'entreprise et les difficultés financières



Les paramètres de la gouvernance évoluent

Le conseil d'administration vient d'apprendre que l'entreprise pourrait être à court de liquidités d'ici un an. Que devez-vous faire? Après une acquisition d'entreprise, le conseil d'administration est poursuivi par les actionnaires, qui l'accusent de ne pas avoir supervisé adéquatement la décision concernant le prix d'achat. Comment prévenir une telle situation? Votre entreprise traverse une crise depuis que la direction a été accusée d'avoir fourni de faux renseignements à des auditeurs externes. Quand faut-il demander conseil à des experts indépendants?

On a fait grand cas des pressions subies par les conseils d'administration dans les mois éprouvants qui ont suivi la crise financière mondiale. De nombreux facteurs ont été mis en cause, notamment la déréglementation du secteur financier, les procédures d'audit inadéquates, la confiance excessive des investisseurs, les pratiques de prêt viciées et la cupidité des entreprises. Les conseils d'administration n'ont pas échappé à cet examen, et les observateurs se demandent si une surveillance plus efficace de la part des conseils d'administration des institutions financières n'aurait pas permis de repérer et de résoudre certains des problèmes qui ont presque anéanti l'économie mondiale. Les conseils d'administration comprenaient-ils assez de membres possédant des connaissances suffisantes et appropriées? Les administrateurs ont-ils posé les bonnes questions? Ont-ils pris les bonnes mesures? Avaient-ils l'information la plus récente sur les nouveaux enjeux? Étaient-ils prêts à contester la direction? Naturellement, avec le recul, la crise financière est maintenant vue comme une tempête causée par une multitude de facteurs dont aucun n'est entièrement à blâmer, et les instances de réglementation et les entreprises appliquent encore les mesures correctives qui s'imposent. Les questions que cette crise a soulevées continuent cependant de préoccuper les conseils d'administration en général. En effet, à mesure que la crise financière devient chose du passé, les conseils d'administration s'interrogent sur d'autres questions et sur un éventail de risques et de responsabilités possibles.

Les cinq dernières années ont été le théâtre de grands bouleversements dans l'arène mondiale de la réglementation. Dans bien des secteurs, la quantité et la complexité des règles ont augmenté, de même que la rigueur avec laquelle elles sont appliquées; les entreprises ont du mal à suivre la cadence, car elles composent encore avec les effets de l'après-crise et

cherchent le plus possible à limiter les risques. De leur côté, les conseils d'administration tentent également de s'adapter, malgré la transformation des attentes des parties prenantes, des organismes de réglementation et du public.

Quelles ont été les conséquences de ces événements pour l'administrateur moyen? Des pressions venant de tous les fronts. Par exemple, le rôle de l'administrateur, surtout de celui qui cumule plusieurs postes, peut être si astreignant qu'il devient ingérable et présente de plus en plus de risques du point de vue de la responsabilité. La quantité de connaissances réglementaires et spécialisées nécessaires pour siéger efficacement à un conseil d'administration va en augmentant, et les administrateurs sont souvent dépassés par l'étendue croissante de leurs tâches.

Les conseils d'administration se trouvent donc actuellement dans une position très difficile. Étant donné leur vaste mandat, ils doivent se tenir à l'affût d'une variété de plus en plus importante de renseignements, adopter de nouvelles stratégies de réponse en vertu de leur mandat et déterminer dans quelles circonstances ils doivent consulter des experts indépendants.

Le présent document est conçu pour leur venir en aide. Il examine trois questions cruciales auxquelles les conseils d'administration accordent rarement leur attention, c'est-à-dire les fusions et acquisitions, la gestion de crise et les difficultés financières. Il présente les principaux risques que les conseils d'administration devraient prendre en considération dans chaque domaine, suggère des mesures d'atténuation de ces risques et décrit les avantages d'une meilleure surveillance de leur part ainsi que les dangers d'un laxisme prolongé.

Fusions et acquisitions : une bonne gouvernance à toutes les étapes du processus

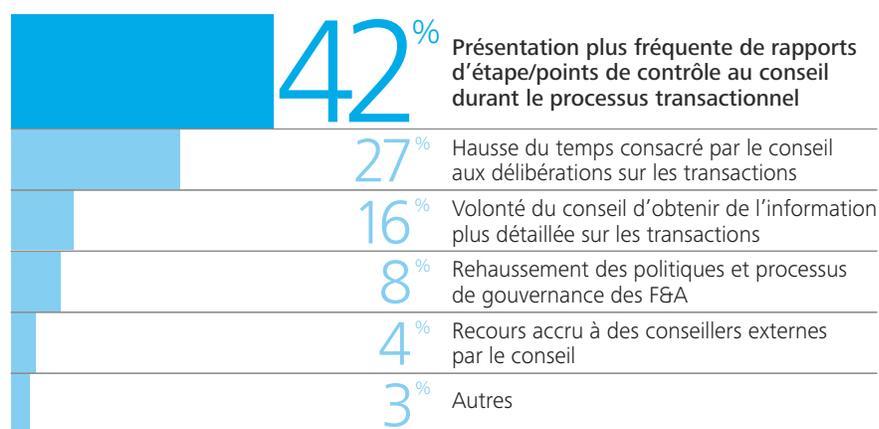
Il est généralement admis que le contexte économique actuel et récent force les conseils d'administration à participer davantage à la gestion des risques d'entreprise, en particulier ceux associés aux transactions de F&A¹.

Bon nombre de transactions de F&A (7 sur 10) procurent des rendements négatifs. Ces déconvenues s'expliquent par divers facteurs allant de la sélection de la mauvaise cible à une intégration mal exécutée. Les causes varient peut-être d'une transaction à l'autre, mais, dans tous les cas, une bonne gouvernance contribue toujours à atténuer ou à prévenir les difficultés. Les conseils d'administration doivent donc être à la hauteur des attentes grandissantes à leur égard et jouer un rôle plus grand dans la supervision de l'ensemble du processus transactionnel, particulièrement pour les transactions importantes qui ont le potentiel de transformer l'environnement d'une entreprise et son secteur.

Le rôle des administrateurs et l'ampleur de leur participation à une transaction donnée varient selon la nature de cette transaction. La plupart du temps, on tient le conseil d'administration au courant en lui

présentant des rapports d'étape réguliers et des points de contrôle tout au long du processus, mais souvent, cela ne suffit pas. Par exemple, certains conseils d'administration ne se penchent pas suffisamment sur l'élaboration de la stratégie d'entreprise et sur la place que les F&A devraient y occuper; d'autres ne réalisent aucun contrôle diligent multidisciplinaire; d'autres encore ne supervisent pas suffisamment l'intégration. Essentiellement, le conseil d'administration joue souvent un rôle trop sporadique dans le processus global de F&A. Ce processus est alors incomplet, ce qui accroît le risque d'échec de la transaction. Cependant, les risques que courent les administrateurs à cet égard vont au-delà de l'image négative que l'échec d'une transaction projette sur eux. Quand une transaction échoue en raison d'une gouvernance défailante, les administrateurs s'exposent à des poursuites après le fait parce que le processus de surveillance comportait trop de lacunes.

Principales mesures prises par les conseils d'administration pour participer davantage aux transactions de F&A²



¹ Deloitte. *Développement des affaires 2012 : Tirer parti des relations établies lors des opérations de F&A.*

² Deloitte. *Développement des affaires 2012 : Tirer parti des relations établies lors des opérations de F&A.*

Les meilleures pratiques du conseil d'administration doivent transparaître dans chaque aspect du processus de F&A

Le conseil d'administration peut adopter des pratiques exemplaires pour chaque étape du processus transactionnel afin de garantir une gouvernance adéquate et constante. Par exemple, il sait qu'il doit superviser l'élaboration de la stratégie d'entreprise et de la sous-stratégie des F&A, en s'assurant que les objectifs de F&A concordent avec l'orientation stratégique globale de l'entreprise et en définissant les critères de réussite de la transaction. Par la suite, il doit revoir régulièrement cette stratégie pour s'assurer que la direction reste sur la bonne voie et déterminer les changements stratégiques nécessaires. Que la croissance par acquisition soit ou non une des pierres angulaires de la stratégie (ou le désinvestissement, un élément de la stratégie de portefeuille), le conseil d'administration a besoin d'une stratégie de F&A pour saisir les occasions qui se présentent, et, au moment de saisir ces occasions, il doit être prêt à vérifier si la direction prend en compte tous les enjeux.

Outre la stratégie, le conseil d'administration peut adopter toute une série de pratiques exemplaires, s'appliquant côté acheteur ou côté vendeur, pour garantir une bonne gouvernance tout au long du processus transactionnel. Voici ce que les administrateurs doivent faire :

Côté acheteur

Stratégie de F&A

- S'assurer que la transaction de F&A est conforme à l'orientation stratégique globale;
- Surveiller la façon dont la direction communique la stratégie;
- Délibérer sur les critères de réussite de la direction;
- Peaufiner de façon continue la stratégie de F&A.

Élaboration de la transaction

- Déterminer les critères d'acquisition avec la direction;
- Définir et exécuter le processus d'approbation pour approcher des cibles spécifiques;

- Repérer les conflits d'intérêts et créer un conseil/comité spécial et indépendant;
- Évaluer et approuver les conseillers externes;
- S'assurer que l'entreprise est prête à gérer la transaction.

Contrôle diligent

- Demander un contrôle diligent détaillé pour déterminer si un projet de transaction concorde avec la stratégie/l'évaluation de l'entreprise;
- Veiller à ce que la direction exécute de façon adéquate tous les aspects du contrôle diligent;
- Comprendre/remettre en question le type, la valeur et le potentiel de revenus et de synergies de coût;
- Contribuer à résoudre des complications imprévues.

Exécution de la transaction

- Passer en revue l'évaluation faite par la direction;
- Faire une critique des moyens que la direction entend prendre pour réaliser la valeur après la transaction;
- Fixer une marge de négociation claire pour les soumissions;
- S'assurer que les parties prenantes communiquent de façon proactive entre elles.

Intégration

- Veiller à ce que des leaders de l'intégration et de projet soient nommés;
- Réviser le plan d'intégration, repérer les risques et s'assurer que l'intégration met l'accent sur des catalyseurs de valeur tout en atténuant d'avance les problèmes;
- S'assurer que la stratégie de F&A et les résultats du contrôle diligent influent sur les activités d'intégration;
- Vérifier si les synergies correspondent aux cibles définies et réévaluer les domaines où des retards sont constatés;
- Passer en revue et approuver les communications.

Côté vendeur

Stratégie de F&A

- Superviser une stratégie de F&A axée sur les sources de valeur;
- S'assurer que la transaction de F&A concorde avec l'orientation stratégique globale;
- Surveiller la façon dont la direction communique la stratégie;
- Délibérer sur les critères de réussite de la direction;
- Peaufiner la stratégie de F&A tout au long des cycles du marché et de l'entreprise.

Préparer l'entreprise au contrôle diligent de la vente et préalable à la vente

- Établir les politiques et la gouvernance en matière de F&A;
- Encourager la présentation régulière de mises à jour complètes et de grande qualité;
- Commencer à cultiver des réseaux/relations avec des acheteurs potentiels;
- Prodiguer des conseils sur les transactions à la direction;
- Évaluer les objectifs transactionnels de la direction et les remettre en question;
- Évaluer et approuver les conseillers externes;
- Superviser les changements nécessaires au régime de rémunération.

Marketing et sélection de l'acheteur

- Définir et exécuter le processus d'approbation pour approcher et sélectionner des acheteurs spécifiques;
- Faire une critique des moyens que la direction entend prendre pour réaliser la valeur après la transaction;
- Suggérer des acheteurs potentiels;
- Garantir des communications/mises à jour constantes;
- Demander une attestation d'équité, au besoin;
- Fixer une marge de négociation claire pour les soumissions.

Conclusion de la transaction

- S'assurer qu'un plan de communication proactif est en place pour cibler les parties prenantes pertinentes.

En aidant la direction à chercher des occasions et à atténuer les risques qui s'y rapportent, le conseil d'administration peut réellement ajouter de la valeur au processus de F&A.



Étude de cas GrainCorp Australia Limited

Défi

GrainCorp Australia, une agroentreprise diversifiée inscrite à la cote ASX 100 qui exploite des usines de grains, de malt et de farine en Australie, est un acteur actif sur les marchés mondiaux des opérations sur marchandises. Elle a adopté une stratégie de diversification afin de réduire la vulnérabilité de ses récoltes à la sécheresse dans toutes les grandes régions agricoles du monde. Dans le cadre de cette initiative, elle a examiné les possibilités d'acquisition dans le segment des huiles comestibles et choisi une transaction qui mettrait à contribution les segments de la collecte, du broyage et du raffinage de la chaîne de valeur. En août 2012, l'entreprise a annoncé l'acquisition de deux actifs pour la somme de 472 millions de dollars australiens : Gardner Smith, une entreprise d'agrégation et de broyage de canola établie de longue date (y compris ses opérations commerciales), et Integro Foods, une importante société de raffinage d'huile appartenant à part entière à une entreprise australienne de transformation alimentaire en difficulté. Cette transaction était de nature transformatrice, car elle amenait une nouvelle gamme complète d'activités chez GrainCorp. Qui plus est, l'entreprise affichait un rendement moyen au chapitre de la gestion d'intégrations, et le leader de la nouvelle unité d'affaires était l'ancien leader des opérations commerciales. Tous ces facteurs ont convaincu le président du conseil d'administration de solliciter l'aide d'un conseiller externe pour réaliser ce projet.

Solution

Le président du conseil d'administration a organisé une réunion à laquelle ont assisté les associés-conseils en intégration de Deloitte, le leader de l'intégration et le leader de l'unité d'affaires de GrainCorp. Ses inquiétudes ont rapidement été confirmées par

les représentants de l'entreprise, qui se sentaient dépassés par l'énormité de la tâche. L'équipe de Deloitte a conçu une approche structurée et coordonnée de préparation au Jour 1 qui a mobilisé 35 leaders fonctionnels et d'affaires de chacune des trois entreprises travaillant pour atteindre un objectif commun : faire du Jour 1 un non-événement et planifier efficacement l'intégration. Collaborant avec le président du conseil, qui a participé lui-même aux ateliers et aux séances, cette équipe a franchi le Jour 1 sans incident, et une tournée en Australie et en Nouvelle-Zélande a été lancée le même jour. Les activités subséquentes de planification et de gestion de l'intégration ont placé la nouvelle division des huiles de GrainCorp sur la bonne voie pour réussir sur ses principaux marchés.

Résultat

La fusion de deux entreprises complémentaires et partiellement concurrentes du secteur australien des huiles comestibles s'est déroulée sans perturbation des activités courantes. De plus, un effort ciblé ayant été déployé afin que des synergies soient réalisées rapidement dans toutes les catégories, l'intégration a dépassé la cible de 7 millions de dollars australiens qui avait été fixée pour les synergies. Neuf mois après le Jour 1, le président du conseil d'administration et le chef de la direction de GrainCorp ont publié la mise à jour suivante à l'intention des actionnaires : « Ce résultat témoigne des avantages de la stratégie de diversification de l'entreprise. Le rendement solide de la division des huiles de GrainCorp dépasse nos attentes et l'intégration se déroule bien. Je suis heureux d'annoncer que nous avons atteint notre cible de synergies avant impôt pour l'exercice 2013, qui était de 4 millions de dollars australiens, et que nous restons sur la bonne voie pour réaliser des synergies annuelles de 7 millions de dollars australiens. »

Le rôle du conseil d'administration dans le processus transformationnel de F&A

Chaque jour, nous entendons parler de transactions qui ont été conclues sur le marché et qui permettent aux entreprises de consolider leurs activités principales. Quand ces transactions sont moins risquées, les administrateurs ont l'assurance qu'en appliquant un processus de vérification de base adéquat suivi d'une bonne gouvernance, la direction adoptera les meilleures pratiques afin de tirer le maximum de la transaction.

Or, de temps à autre, une entreprise se lance dans une transaction d'une telle ampleur qu'elle bouleverse son mode de fonctionnement (et celui de son secteur). Pour de telles activités transformationnelles de F&A, les administrateurs doivent aller au-delà de l'application de la procédure officielle et s'inspirer de leurs perspectives à long terme et de leur sagesse pour ajouter une valeur réelle à la transaction envisagée. Il est donc impératif qu'ils prennent en compte les éléments suivants pour bien gérer les transactions à haut risque :

- Mettre la direction au défi d'expliquer pourquoi la transaction concorde avec la stratégie à long terme de l'entreprise;
- Déterminer le scénario le plus noir si la transaction ne se déroule pas comme prévu et s'assurer que la direction a préparé un plan d'action en cas d'échec;
- Poser les questions difficiles que personne ne veut poser.

L'apport du conseil d'administration peut procurer un avantage concurrentiel réel

Selon un récent sondage de Deloitte, les conseils d'administration commencent à ajouter plus de valeur au processus de F&A.

À l'heure où les transactions de F&A transfrontalières se multiplient, où le contexte réglementaire mondial devient plus complexe et où l'incertitude économique rend d'autant plus importante la réalisation de la valeur des transactions, les conseils d'administration doivent chercher à mieux surveiller ces activités. S'ils ne le font pas, les conséquences peuvent être lourdes : atteinte à la réputation, éventuelles poursuites, échec coûteux de l'intégration, etc. En revanche, si le conseil d'administration aide constamment la direction à exécuter efficacement sa stratégie de F&A, il contribue directement à la création d'un avantage concurrentiel important et durable.

Apport du conseil d'administration aux opérations de F&A



Considérations essentielles du conseil d'administration pour tout projet de F&A

Liste de vérification de l'acheteur

- ☑ **Élaborez une stratégie de F&A axée sur les sources de valeur.** Efficience accrue, meilleur pouvoir sur le marché ou réinvention de l'entreprise.
- ☑ **Respectez cette stratégie.** Demandez-vous pourquoi vous êtes sur le marché; si vous ne pouvez pas justifier votre présence, retirez-vous.
- ☑ **Misez sur le potentiel de synergies.** Déterminez les synergies potentielles pour l'acheteur et négociez en conséquence. Quantifiez les économies que vous comptez faire, n'en dérogez pas et ne payez pas pour la valeur que vous apportez.
- ☑ **Adoptez une approche holistique en matière de contrôle diligent.** Ne le considérez pas seulement comme un exercice juridique et financier. Un contrôle diligent efficace peut avoir une incidence énorme sur votre capacité à intégrer la nouvelle entreprise.
- ☑ **Planifiez et structurez l'intégration dès le début.** Dès le premier jour, vous devez planifier afin de minimiser les irritants et d'optimiser les avantages de l'intégration. Même la meilleure transaction peut échouer si l'intégration n'est pas adéquate.
- ☑ **Misez sur la rapidité de l'intégration.** La rapidité compte; fixez l'état final visé et élaborez un plan d'action comprenant des échéances claires et définitives pour l'obtention de résultats concrets.
- ☑ **Axez l'intégration sur des catalyseurs de valeur clairement définis (p. ex. réduction de l'effectif).** Créez une matrice de la valeur énumérant tous vos catalyseurs de valeur et classez vos activités par ordre de priorité en fonction des avantages qu'elles vous procureront.
- ☑ **Alignez les responsabilités et les objectifs organisationnels et réglez les problèmes de rétention à mesure qu'ils se présentent.** Récompensez les gens que vous souhaitez garder dans vos rangs et prenez résolument les décisions difficiles concernant ceux qui seront exclus de la nouvelle entreprise. Axez vos efforts sur la création d'une culture commune.
- ☑ **Communiquez tout au long du cycle de F&A.** Présentez les événements tels que vous les voyez afin d'éviter que d'autres les présentent à leur façon. Contrôlez votre message et communiquez-le souvent.

Liste de vérification du vendeur

- ☑ **Misez davantage sur les considérations stratégiques que financières.** Les désinvestissements doivent faire partie de votre stratégie centrale plutôt que servir uniquement pour améliorer la situation financière de l'entreprise en cas de coup dur. Mesurez systématiquement la valeur que toutes les gammes de services apportent à l'entreprise.
- ☑ **Préparez-vous à la vente.** Une préparation soignée, qui consiste notamment à se mettre à la place de l'acheteur, contribue beaucoup à rehausser la valeur de la transaction et à accélérer la conclusion d'une entente.
- ☑ **Prenez le temps nécessaire pour créer un processus d'enchères concurrentielles.** Ne vous précipitez pas pour vendre votre entreprise; donnez plutôt le temps aux acheteurs/investisseurs de se regrouper, ce qui contribuera à optimiser la valeur de la transaction.
- ☑ **Préparez un dessaisissement sans heurts.** Préparez votre entreprise à la vente et anticipez la situation dans laquelle elle se trouvera après le désinvestissement.
- ☑ **N'hésitez pas à envisager un changement.** Demeurez ouvert à l'idée d'un désinvestissement, même si votre entreprise se porte bien.
- ☑ **Apprenez à gérer les ententes de services transactionnels/coûts irrécupérables.** Les ententes de services transactionnels sont considérées comme un mal nécessaire par bien des entreprises, mais elles peuvent aussi servir de stratégie pour conclure une transaction. Préparez-les avec soin en y incluant des coûts exacts, des niveaux de service définis et des plans de sortie détaillés.
- ☑ **Choisissez le bon moment.** Surveillez de près les principaux facteurs qui influent sur le cycle de votre secteur et prévoyez votre désinvestissement en conséquence.
- ☑ **Informez-vous sur l'acheteur.** Déterminez clairement la valeur que votre entreprise apportera à l'acheteur/investisseur potentiel et les synergies qu'il compte en tirer.
- ☑ **Communiquez tout au long du cycle de F&A.** Présentez les événements tels que vous les voyez afin d'éviter que d'autres les présentent à leur façon. Contrôlez votre message et communiquez-le souvent.
- ☑ **Pensez aux gens.** La rétention de personnel devient cruciale pendant un désinvestissement. Élaborez un plan clair pour retenir et mobiliser vos gens de talent pendant la transaction.

Gestion de crise : le manque de préparation représente clairement un risque

Selon une récente étude sur la préparation en cas de crise, près de 80 % des chefs d'entreprise prédisent que leur organisation fera face à une crise au cours de la prochaine année. Malgré cela, seulement 54 % affirment avoir un plan d'intervention en cas de crise et, de ce nombre, près de la moitié considèrent que ce plan est insuffisant³.

Il arrive qu'une crise frappe sans qu'on l'ait vue venir. Dans certains cas, des signes peuvent indiquer qu'une entreprise est vulnérable à une crise, notamment des faiblesses dans ses contrôles internes ou de mauvais résultats financiers à répétition. L'entreprise peut aussi être prise complètement au dépourvu quand une crise éclate, par exemple en cas de catastrophe naturelle ou de scandale de corruption qui fait la manchette. Peu importe la situation, il est essentiel de se doter d'un plan pour savoir comment intervenir en cas de crise et surmonter cette épreuve. Les administrateurs jouent un rôle clé dans cette préparation, car peu d'autres membres de l'organisation possèdent suffisamment de leadership, d'expérience et d'indépendance pour diriger une entreprise durant une période critique.

Citons en exemple la crise de la listeria qui a frappé les Aliments Maple Leaf en août 2008. Cette bactérie s'était introduite dans des produits alimentaires à l'une des usines d'emballage du fabricant et avait provoqué 22 décès et de nombreuses maladies au Canada. La perte de revenus et les coûts liés au rappel et à la destruction de produits, à la désinfection des usines et aux relations publiques ont entraîné une baisse de 93 % des résultats d'exploitation de Maple Leaf et l'ont placée dans une position de perte nette au troisième trimestre de 2008.

De l'avis unanime des médias et des experts en gestion de crise, Maple Leaf a bien géré cette tragédie en alliant avec efficacité une réponse rapide, des mesures et des réformes précises, des excuses sincères et une

équipe de direction solide, ce qui lui a valu d'obtenir le pardon du public et de retrouver rapidement le chemin de la rentabilité. Le conseil d'administration de Maple Leaf avait conçu une solide stratégie d'intervention en cas de crise qu'il a mise en œuvre de façon rapide et convaincante. En 2009, l'entreprise était de nouveau rentable, affichant des bénéfices de 22,5 millions de dollars au troisième trimestre⁴.

Le cas de Maple Leaf est un excellent exemple de bonne planification en cas de crise, mais les entreprises doivent aussi être en mesure de réagir à de nombreux types de situation. Si la GRC se présente au siège social d'une entreprise munie d'un mandat de perquisition, les employés sauront-ils comment réagir, quels responsables ils doivent avertir et ce qu'ils doivent faire? Si une entreprise fait la une des journaux concernant des allégations de fraude, dans quel délai les responsables pertinents peuvent-ils se réunir pour élaborer une stratégie?

³ « Prepared for a Crisis? », *Tone at the Top*, numéro 61, avril 2013, The Institute of Internal Auditors.

⁴ « Maple Leaf Foods recovers from listeria crisis », *The Toronto Star*, 28 octobre 2009. Consulté au http://www.thestar.com/business/2009/10/28/maple_leaf_foods_recovers_from_listeria_crisis.html le 20 janvier 2014.

Un plan d'action pour réagir aux besoins urgents en cas de crise

Les crises étant par définition imprévisibles, il n'existe aucun remède universel. Cependant, certaines mesures de base peuvent se révéler efficaces dans pratiquement toutes les situations de crise. Un plan d'action tel que le suivant peut servir à la fois à planifier et à gérer les interventions en cas de crise.

Définir la crise

Naturellement, ce qui constitue une « crise » varie d'une entreprise à l'autre. La première étape pour concevoir un plan de gestion ou d'intervention en cas de crise consiste donc à appliquer certains paramètres pour déterminer quels types de situation sont considérés comme une crise.

Les administrateurs doivent :

- Avoir une compréhension/définition de base de ce qui constitue une « crise » pour l'entreprise;
- Définir les divers niveaux d'intervention au sein de l'organisation, y compris les responsabilités qui incombent à la direction et la supervision de la réponse.

Comprendre les risques

On peut distinguer plus facilement une crise d'un problème opérationnel en adoptant une approche axée sur les risques. La plupart des administrateurs ont l'habitude de se tenir à l'affût des risques, de les évaluer et de les classer. Ce processus d'évaluation continue des risques peut servir de base pour rédiger une définition de ce qui constitue une crise adaptée en fonction de chaque entreprise.

Les administrateurs doivent considérer les types de risque suivants :

- **Risque d'atteinte à la réputation** : la réputation de l'entreprise risque-t-elle d'être ternie et, le cas échéant, dans quelle mesure?

- **Effet lié au marché** : le cours de l'action baissera-t-il?
- **Risque lié aux litiges** : une action collective pourrait-elle être intentée?
- **Risque lié à la continuité de l'exploitation** : l'entreprise pourrait-elle cesser ses activités?
- **Risque réglementaire** : les instances de réglementation des valeurs mobilières ou d'autres domaines, la police ou les tribunaux pourraient-ils intervenir?
- **Risque personnel** : le conseil d'administration ou l'un de ses membres présente-t-il un risque personnel important?

Déterminer la responsabilité envers les parties prenantes externes

Les administrateurs doivent déterminer à qui l'entreprise doit rendre des comptes, outre ses actionnaires :

- **Actionnaires** : le moment où l'information sur de tels événements doit être divulguée et la nature de cette information font toujours l'objet de bien des débats où les points de vue divergents s'affrontent. Cet aspect est crucial, et d'autres considérations souvent contradictoires, notamment le risque d'action collective, doivent être prises en compte.
- **Instances de réglementation** : si une crise entraîne un problème réglementaire, l'entreprise aura vraisemblablement besoin de l'approbation des instances de réglementation pour le résoudre complètement. Elle doit consulter rapidement ces instances afin de s'assurer que son plan d'intervention en cas de crise traite de tous les aspects réglementaires, faire preuve d'ouverture et cultiver une attitude globale de conformité.
- **Autorités pénales** : il se peut qu'une entreprise n'ait jamais eu affaire aux autorités chargées de l'application de la loi, qui font enquête en cas d'infraction. Les conseils d'un avocat sont donc essentiels pour bien planifier et gérer une situation de crise faisant intervenir ces autorités. L'entreprise et chacun de ses employés peuvent être tenus criminellement responsables, selon la situation.



- **Clients** : si des clients subissent les contrecoups d'une crise frappant une entreprise, une stratégie de communications et de relations avec la clientèle devra probablement être adoptée. On doit notamment déterminer si l'entreprise répondra aux clients individuellement ou en tant que groupe, et quelle information elle peut et ne peut pas divulguer.
- **Auditeurs** : une crise peut avoir des conséquences pour les auditeurs de l'entreprise, et il est donc important de prendre en compte ses effets sur un audit en cours.

La relation d'une entreprise avec ses parties prenantes externes peut transformer une épreuve longue et douloureuse en une expérience où le conseil d'administration maîtrise le plus possible toutes les circonstances. Quand une crise survient, certaines parties prenantes externes souhaitent mener une enquête indépendante à laquelle l'entreprise devra probablement collaborer. Lorsque vous planifiez votre intervention en cas de crise, tenez compte de la solidité de vos relations avec ces intervenants externes, ainsi que de la fréquence et de la nature de vos communications.

Attribuer des responsabilités aux parties prenantes internes

Lors de l'élaboration du plan d'intervention en cas de crise, il est essentiel de déterminer qui prendra part aux processus mis en place.

Les administrateurs doivent décider dans quelle mesure ils attribueront des responsabilités aux parties suivantes :

- **Employés** : la résolution d'une crise passe invariablement par un ralliement des troupes, dont la force sera mise à l'épreuve. Les employés sont les yeux et les oreilles de l'entreprise et jouent donc un rôle crucial dans la planification des interventions en cas de crise. Les administrateurs doivent donc consulter un échantillon suffisamment représentatif des membres du personnel. Le plan de gestion de crise ou d'intervention doit être flexible et adaptable en fonction des circonstances. Par exemple, les personnes à qui l'on confie des responsabilités en cas de crise auront peut-être elles-mêmes contribué à cette crise, et leur participation aux interventions sera donc contre-indiquée.
- **Comités du conseil d'administration** : si l'entreprise est de grande envergure, le conseil d'administration a peut-être déjà distribué naturellement les responsabilités entre ses membres. Lorsqu'il élabore un plan d'action ou réagit à une situation de crise, le conseil doit déterminer s'il doit créer un comité spécial ou indépendant pour résoudre la crise. En règle générale, on crée des comités spéciaux, qui incluent des administrateurs indépendants, pour gérer les crises.

Évaluer les compétences

Les administrateurs doivent considérer les aspects suivants :

- Comment le conseil d'administration supervisera-t-il la gestion de la crise?
 - Un comité spécial ou indépendant est-il nécessaire?
 - La direction a-t-elle l'expertise et l'indépendance nécessaires pour gérer la crise?
 - Si ce n'est pas le cas, qui embauchera des experts externes : le conseil d'administration ou la direction?
- Dans l'un ou l'autre de ces cas, qui préparera le plan d'intervention en cas de crise ou participera à sa création?
 - **Avocats internes/externes** : l'entreprise obtiendra-t-elle des conseils juridiques indépendants – dans les faits ou en apparence – de la part d'avocats internes ou externes? (Est-il approprié d'embaucher les avocats externes habituels de l'entreprise?)
 - **Enquêteurs juricomptables** : des tiers indépendants.
 - **Auditeurs** : peuvent-ils participer?
 - **Secteur** : pour obtenir des renseignements techniques de base et de l'information.
 - **Relations publiques** : pour gérer la tempête médiatique.
 - **Other**.

La préparation est la meilleure réponse

Quand une crise survient, par exemple une enquête criminelle, les gestes que vous posez par la suite sont aussi importants que la préparation que vous avez faite. Dans une telle situation, il n'est pas rare de voir le conseil d'administration revoir les contrôles internes de l'entreprise afin de déterminer comment la crise s'est produite et ce qui aurait pu être fait pour la prévenir ou la gérer. De là, il est important de s'assurer que des politiques et des procédures sont mises en place pour prévenir toute récurrence. Vous ne pouvez pas prévoir chaque crise, mais vous devez avoir une structure flexible et adaptable à diverses situations; cette structure peut comprendre, par exemple, des options permettant de déterminer dans quelles situations la direction peut et ne peut pas intervenir. Pour prendre en compte toutes les possibilités, vous devez prévoir des solutions de rechange qui s'adaptent à plusieurs situations. Cependant, vous devez également faire en sorte que votre mécanisme solide d'intervention en cas de crise ne remplace pas la mise en œuvre proactive de politiques et de procédures avant la survenue d'une crise. Par-dessus tout, dressez une liste complète des spécialistes que vous pouvez appeler aussitôt qu'une crise frappe.



Étude de cas Siemens AG

Crise

En 2006, le géant technologique allemand Siemens AG a fait face à des allégations de corruption de fonctionnaires étrangers d'une ampleur inégalée. À partir du mois de novembre, le bureau du procureur de Munich (MPPO) a fait des perquisitions aux domiciles et dans les bureaux de plusieurs employés de Siemens, y compris le chef de la direction suppléant. Ces perquisitions, qui ont eu lieu à plus de 30 endroits dans plusieurs villes allemandes, ont mené à six arrestations. Lorsque cette opération a pris fin, le MPPO a annoncé avoir découvert des paiements et des commissions illicites d'une valeur de 257 millions de dollars, réalisés par le biais de caisses occultes et de dossiers comptables falsifiés; ces manœuvres ont rapporté à l'entreprise des profits de plus de 1,1 milliard de dollars. Au cours des jours qui ont suivi, le cours de l'action de Siemens a dégringolé sous la menace d'enquêtes des instances de réglementation.

Réponse

Quelques semaines plus tard, le président du comité d'audit de Siemens a convoqué en réunion les principaux représentants du conseil d'administration, de la direction et des auditeurs externes de l'entreprise. Les participants ont pris la décision de mener une vaste enquête interne sur les allégations en prévision des enquêtes du MPPO et du département de la Justice des États-Unis (DOJ). Le 11 décembre 2006, le comité d'audit a approuvé l'embauche d'un cabinet d'avocats de New York qui relèverait directement de lui. En avril 2007, le conseil d'administration a formé un comité indépendant sur la conformité chargé de superviser l'enquête. L'équipe

de juricomptables de Deloitte a été engagée par les avocats afin de réaliser une enquête internationale d'une durée de deux ans pendant laquelle elle a fait plus de 1 500 entrevues, examiné plus de 10 millions de documents et analysé plus de 35 millions de transactions financières. Elle a ainsi mis au jour des paiements illicites de 805 millions de dollars, ce qui a amené Siemens à prendre toute une série de mesures correctives, notamment l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan complet de conformité à l'échelle de l'entité.

Résultat

En date de décembre 2008, Siemens avait conclu avec les procureurs américains et allemands des ententes de règlement totalisant environ 1,6 milliard de dollars. En novembre 2009, un autre règlement de 100 millions de dollars a été conclu avec la Banque mondiale relativement à la filiale russe de Siemens, qui a été suspendue de la Banque mondiale pendant quatre ans. La décision du conseil d'administration d'investir dans une enquête interne exhaustive menée par un sous-comité indépendant a pesé lourd dans le calcul des amendes imposées par les instances de réglementation et la Banque mondiale. Dans son prononcé de la sentence, le DOJ a mentionné la « coopération exceptionnelle » de Siemens et ses importants efforts d'enquête et de réparation. Même si les amendes et les frais d'enquête ont grandement affecté la rentabilité de l'entreprise et le cours de l'action à court terme, Siemens fait figure d'exemple en raison de la conduite de son conseil d'administration pendant la crise. Cette affaire fait également ressortir la nécessité de trouver un juste équilibre entre les risques potentiels et la réponse la plus appropriée. Grâce à tous ces efforts, Siemens a rétabli sa réputation, peut de nouveau participer à des projets de la Banque mondiale et est considérée comme un modèle à suivre pour ses pratiques exemplaires en matière de lutte contre la corruption.

Difficultés financières : priorité aux risques

La plupart des conseils d'administration ont la chance de gouverner des entreprises rentables qui sont rarement aux prises avec de graves problèmes financiers. Ils peuvent donc être pris au dépourvu si des difficultés financières surviennent et avoir du mal à gérer les problèmes que cela occasionne. Cette question est problématique, car, en cas de crise financière, il est essentiel de gérer et d'atténuer de façon proactive les risques.

Les risques découlant de difficultés financière

Si vous siégez au conseil d'administration d'une entreprise qui éprouve des difficultés financières, les niveaux de risque personnels et collectifs augmentent, et vous devez exercer une plus grande supervision et faire preuve d'une plus grande diligence afin de vous protéger et de représenter le mieux possible les intérêts de l'entreprise. Quand tout va bien, le conseil d'administration se préoccupe principalement de ses responsabilités envers les actionnaires. Mais quand l'entreprise a des problèmes financiers, le conseil doit également rendre des comptes à d'autres parties prenantes. Comme les grands bailleurs de fonds et

d'autres investisseurs importants peuvent offrir un financement additionnel à l'entreprise ou l'aider à négocier des options sur titres de créance, il est nécessaire et avisé de se montrer responsable envers ces parties, ainsi que d'entretenir de bonnes relations et de communiquer efficacement avec elles.

Quand une entreprise manque de ressources, elle prend habituellement des mesures pour réduire les sorties de fonds. Si ces mesures affectent certains domaines, par exemple les salaires, les cotisations de retraite, la remise des taxes et la responsabilité environnementale, les administrateurs peuvent avoir à résoudre une série de problèmes de responsabilité personnelle assortis de diverses amendes selon le type d'infraction.



Quand le conseil d'administration constate qu'un problème représente un facteur de risque pour l'entreprise, chacun de ses membres doit se poser une question : « Le conseil prend-il des mesures suffisantes pour atténuer les risques qui menacent l'entreprise? »

Responsabilités des administrateurs en cas d'insolvabilité

Risques financiers de l'entreprise

- **Émission de titres de capitaux propres pour des actifs ou des services** – responsabilité possible pour l'écart entre les contreparties non monétaires reçues et la juste valeur marchande de la valeur au comptant des titres
- **Versement de dividendes en cas d'insolvabilité ou insolvabilité découlant de ce versement** – responsabilité possible pour les dividendes et les intérêts
- **Achat/rachat d'actions en cas d'insolvabilité ou insolvabilité découlant de cette opération** – responsabilité possible pour le montant versé et les intérêts
- **Non-divulgence et non-résolution des conflits d'intérêts perçus/réels**

Risques liés au régime de retraite

- **Régime de retraite de l'entreprise (cotisations des employés)** – responsabilité possible pour les cotisations des employés déduites, mais non remises

Risques environnementaux

- **Prévention de la contamination** – responsabilité possible pour avoir omis d'élaborer un scénario de contamination et d'aviser les instances réglementaires pertinentes et pour les coûts liés aux mesures réparatrices

Risques liés à la faillite

- **Infractions liées à une faillite** – responsabilité possible pour les articles 198 et 204 de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité dans certaines situations, y compris, mais sans s'y limiter :
 - Cessions frauduleuses de biens
 - Fausses déclarations ou omissions importantes
 - Dissimulation ou élimination frauduleuse de biens
 - Refus de répondre de façon complète et véridique à toutes les questions pertinentes ou attitude négligente à cet égard
 - Non-maintien de livres de comptes adéquats
 - Transactions illégales

Risques liés à l'impôt et aux retenues à la source

- **Taxes indirectes non remises** – responsabilité possible pour les montants non remis
- **Cotisations d'assurance-emploi déduites, mais non remises** – responsabilité possible pour les montants non remis
- **Impôt fédéral sur le revenu** – responsabilité possible dans certains cas

Risques liés aux employés

- **Salaires impayés** – responsabilité possible pour les salaires jusqu'à concurrence de six mois
- **Paie de vacances non versée** – responsabilité possible pour les paies de vacances cumulées dans les 12 derniers mois et non versées

Être bien informé pour réduire les risques

Si le flux de trésorerie diminue, quand sera-t-il épuisé? Votre dette arrive-t-elle à échéance et devra-t-elle être renouvelée? Le conseil d'administration n'intervient pas dans les opérations courantes de l'entreprise, et pour répondre à ces questions essentielles, il doit se fier à ce que la direction lui dit sur la situation réelle de l'entreprise. Cela peut présenter des problèmes, notamment dans les sociétés privées, où le chef de la direction est parfois trop proche des activités courantes de l'entreprise et peut nier certains problèmes, ou si la direction fait preuve de laxisme en matière de présentation de l'information ou utilise un système inefficace ou imprécis. Cependant, si la direction communique efficacement l'information requise, le conseil d'administration devrait disposer de toutes les données dont il a besoin pour réagir en cas de difficultés financières. Le conseil d'administration est extrêmement compétent quand il faut évaluer les besoins de trésorerie, les problèmes d'endettement et les risques financiers. S'il sait à quel moment les problèmes surgissent et peut déterminer à quel moment l'entreprise se trouve en difficulté financière, quoi faire quand cette situation se produit et comment l'entreprise et chaque administrateur peuvent être affectés, et s'il est prêt à déclarer officiellement qu'une crise se prépare, il peut véritablement aider l'entreprise à rester en bonne santé et à gérer ses affaires tout en atténuant la responsabilité de ses membres.



Pour obtenir les bonnes réponses, vous devez poser les bonnes questions

Des mesures immédiates et pragmatiques peuvent minimiser les risques et la responsabilité de l'entreprise et du conseil d'administration. Si votre entreprise est en difficulté financière, posez d'abord les questions clés suivantes :

1. La direction a-t-elle reconnu et admis le véritable problème, et contribue-t-elle activement à sa résolution et à l'atténuation des risques?
2. Le conseil d'administration comprend-il pleinement les risques particuliers et les conséquences possibles d'une crise financière?
3. L'information nécessaire varie selon le type de risque. Le conseil d'administration a-t-il la bonne information pour comprendre le problème et le gérer adéquatement?

Facteurs de risque de difficulté financière et mesures d'atténuation

Quand une entreprise devient insolvable, c'est-à-dire quand ses passifs dépassent la juste valeur marchande de ses actifs ou que ses dettes ne peuvent être réglées à leur date d'échéance dans le cours normal de ses activités, les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables, et les ressources internes de l'entreprise peuvent manquer de compétences en planification financière ou d'expérience juridique en matière d'insolvabilité pour bien circonscrire et atténuer les risques.

Afin de mieux comprendre les effets de l'insolvabilité sur les administrateurs, il est important d'examiner les enjeux financiers et les mesures correctives. Voici ce que les administrateurs doivent faire :

Diminution du rendement de l'entreprise

- Être de plus en plus vigilants et mobilisés quand le rendement de l'entreprise diminue;
- Agir dès que possible afin de mieux résoudre les problèmes et réduire les risques;
- S'assurer que les procédures de surveillance du conseil fonctionnent adéquatement et que la direction fournit des renseignements pertinents;
- S'assurer que la direction comprend l'ampleur de la crise financière et élaborer une stratégie de redressement et un plan d'action.

Crises de trésorerie et de liquidités

- Déterminer pendant combien de temps les ressources financières de l'entreprise permettront son exploitation;
- Planifier en fonction de scénarios afin d'anticiper et d'analyser les événements qui sont cruciaux pour la gestion de la trésorerie et des liquidités;
- S'assurer que la direction détermine les principaux risques de liquidité et surveille activement l'encaisse et le fonds de roulement;
- Tenir compte du fait que les prévisions de trésorerie peuvent être biaisées.

Structure du capital inappropriée ou non viable

- Rencontrer régulièrement les principales parties prenantes afin de cultiver des relations solides;
- Se demander si l'entreprise préfère l'endettement à la stabilité financière;
- S'assurer que la direction se tient à l'affût des signes d'activisme actionnarial;
- Surveiller activement et régulièrement la structure du capital de l'entreprise;
- Envisager la réduction à court terme ou l'élimination des dividendes;
- S'assurer que le conseil est mis au courant des changements au sein de l'actionnariat de l'entreprise.

Exposition dans des pays étrangers et risques connexes

- S'assurer que le conseil et la direction comprennent tous les risques inhérents à chaque pays;
- Comprendre les lois, les règlements et les pratiques d'affaires de chaque pays;
- Encourager le maintien d'excellentes relations avec les principales parties prenantes locales;
- Comprendre les risques associés aux flux de trésorerie transfrontaliers;
- Vérifier si la direction comprend les risques de corruption sur les nouveaux marchés.

Risques accrus pour les administrateurs d'entreprises devenant insolubles

- Enrichir leurs connaissances juridiques en consultant des spécialistes en restructuration, en redressement, en insolvabilité et en faillite;
- Revoir les garanties et les limites de l'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants;
- Se tenir à l'affût des risques accrus auxquels ils font face.

Incapacité du conseil à surveiller adéquatement l'entreprise devenant insolvable

- S'assurer que la direction fournit de l'information exacte, pertinente et opportune;

- Envisager la création d'un comité chargé de surveiller les liquidités et d'autres questions pressantes;
- Se familiariser avec l'entreprise comme s'ils devaient la diriger afin de pouvoir remettre en question efficacement la direction;
- Veiller à ce qu'un suivi des indicateurs clés de rendement et d'insolvabilité soit fait.

Perte de confiance des administrateurs dans la capacité de la direction à mener des initiatives de redressement

- Se demander si le chef de la direction et la direction peuvent effectuer efficacement un redressement;
- Envisager l'embauche d'un conseiller financier ou d'un chef de la restructuration chargé de superviser le redressement;
- Évaluer les forces, les faiblesses et les compétences de la direction;
- Envisager la création d'un comité chargé de revoir/ surveiller les initiatives.

Perte de confiance des administrateurs dans les plans d'intervention de l'entreprise

- Embaucher des spécialistes sectoriels afin qu'ils vérifient les plans d'intervention et l'existence de mesures à court, à moyen et à long terme;
- Vérifier si la direction pourrait être partielle (préférence pour les anciennes pratiques d'affaires, pour la croissance des revenus plutôt que la stratégie, etc.) quand elle prend des décisions;
- Envisager toutes les options, y compris un désinvestissement, une analyse des options stratégiques, une réduction des effectifs et la dissolution des segments d'affaires non rentables.





Étude de cas Société immobilière mondiale

Défi

Une société de portefeuille et de développement immobilier détenant des actifs d'environ 2 milliards de dollars, dont environ 200 immeubles commerciaux, industriels et résidentiels à haute densité au Canada, aux États-Unis et en Europe, constatait une diminution des valeurs marchandes de ses propriétés et une hausse des taux d'inoccupation en raison de la crise financière. Cela lui causait un problème de trésorerie qui l'empêchait de régler ses passifs à leur date d'échéance. La faiblesse du marché l'empêchait également de se procurer des capitaux, de vendre des actifs ou d'obtenir du financement additionnel. Les relations de plus en plus tendues entre les parties prenantes étaient une source de stress et nuisaient à ses efforts de médiation interne.

Solution

Le conseil d'administration savait que l'entreprise avait atteint un stade avancé de difficulté financière et que des mesures s'imposaient. Il a rapidement formé un comité spécial chargé de revoir ses options stratégiques et de déterminer des façons proactives de résoudre le problème de trésorerie. Pour obtenir l'information nécessaire, le comité spécial a fait appel à Deloitte pour qu'il lui fournisse des services-conseils et lui recommande des initiatives pour améliorer les flux de trésorerie, restructurer le passif et élaborer des plans d'intervention en vue d'une éventuelle restructuration formelle. Une équipe multifonctionnelle composée de professionnels de plusieurs régions se spécialisant dans les domaines de l'immobilier, de la mobilisation de capitaux, de

l'évaluation d'entreprise et de la restructuration a effectué les tâches suivantes afin de faciliter le processus décisionnel du conseil :

- Révision des projections de flux de trésorerie et analyse des options stratégiques
- Revue détaillée des actifs immobiliers et des passifs s'y rapportant
- Analyse de l'endettement et des options sur actions de l'entreprise
- Formulation de recommandations à présenter au conseil d'administration
- Soutien à la direction pour répondre aux instances de réglementation et à d'autres parties prenantes importantes

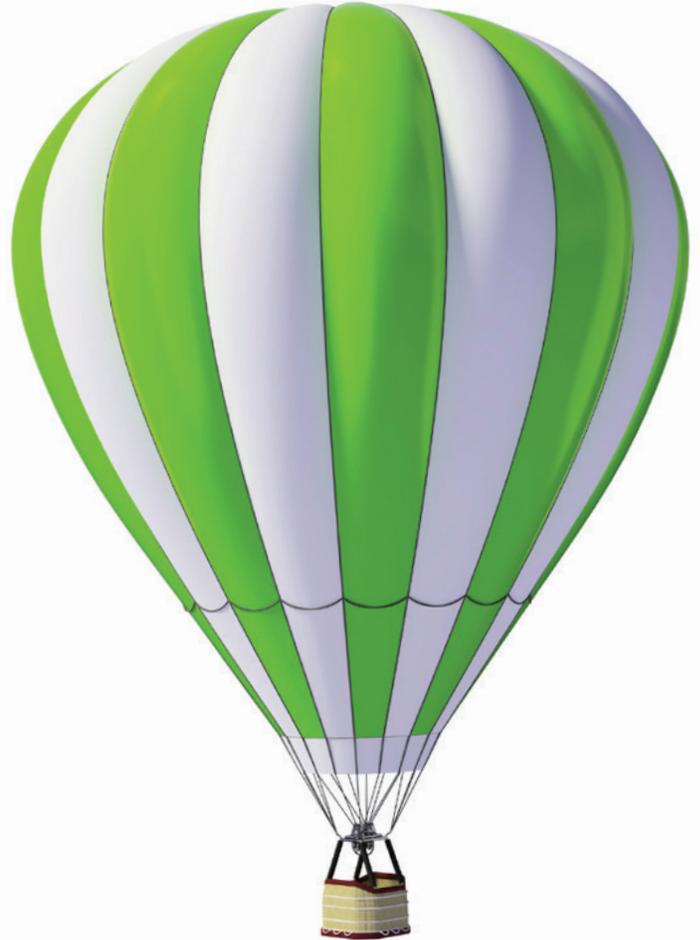
Résultat

Le comité spécial a présenté au conseil d'administration des recommandations fondées sur l'analyse indépendante de Deloitte qui ont amélioré ses prises de décisions, notamment celles visant à déterminer si l'entreprise devait se placer sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies ou entreprendre une autre démarche d'insolvabilité. Le conseil d'administration a assumé pleinement sa responsabilité, qui consistait à protéger la valeur des parties prenantes (comprenant les créanciers et les actionnaires), et démontré que la direction s'occupait activement de la situation. Un plan d'arrangement efficace a procuré aux créanciers un recouvrement optimal et diminué la responsabilité des administrateurs en fonction de divers scénarios.

Le conseil d'administration peut relever le défi

Il est indéniable que le conseil d'administration joue un rôle extrêmement difficile. Les administrateurs assument des obligations sérieuses qui ont une incidence à long terme et exécutent des tâches importantes et complexes. Ils peuvent donc avoir du mal à se tenir au courant des nouveaux règlements, à combler les attentes changeantes des parties prenantes et à trouver les réponses qu'ils cherchent.

Nous espérons que le présent guide a fait la lumière sur certains aspects clés qui ne figurent pas toujours au sommet des priorités du conseil d'administration, mais qui n'en ont pas moins une incidence considérable sur l'entreprise et ses administrateurs. Les administrateurs qui sont pleinement conscients de toute l'étendue de leurs responsabilités et qui prennent des mesures spécifiques pour les assumer adéquatement sont mieux placés pour gérer les attentes et les demandes auxquelles ils font face, et s'acquitter de leurs tâches de surintendance le plus efficacement possible en soupesant toujours correctement les risques.



Personnes-ressources

Pour en savoir plus sur la façon dont Deloitte peut aider votre entreprise à renforcer ses capacités de gouvernance, communiquez avec l'une des personnes suivantes :

Services-conseils aux conseils d'administration

Bill Stamatis

Associé

416-601-6733

bstamatis@deloitte.ca

F&A

Mark Jamrozinski

Associé

416-601-6499

mjamrozinski@deloitte.ca

Crises d'entreprise

Alan Stewart

Associé

416-643-8289

alastewart@deloitte.ca

Difficultés financières

Adam Bryk

Associé

416-643-8252

abryk@deloitte.ca

www.deloitte.ca

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.

© 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. 14-2023V