

Conseils de petites entreprises

QUESTIONS POUR LES CONSEILLERS ET LES ADMINISTRATEURS POTENTIELS

Douglas Enns, FCPA, FCA, C.DIR.



Conseils de petites entreprises

QUESTIONS POUR LES CONSEILLERS ET LES ADMINISTRATEURS POTENTIELS

Douglas Enns, FCPA, FCA, C.DIR.

AVERTISSEMENT

La présente publication, préparée par Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), fournit des indications ne faisant pas autorité. CPA Canada et les auteurs déclinent toute responsabilité ou obligation pouvant découler, directement ou indirectement, de l'utilisation ou de l'application de cette publication.

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Enns, Doug

[Small company boards. Français]

Conseils de petites entreprises : questions pour les conseillers et les administrateurs potentiels / Douglas Enns, FCPA, FCA, C.DIR.

(Cahier d'information à l'intention des administrateurs)

Traduction de : Small company boards.

Comprend des références bibliographiques.

Publié en formats imprimé(s) et électronique(s).

ISBN 978-1-5254 0014-8.--ISBN 978-1-5254-0015-5 (pdf)

1. Conseils d'administration. 2. Gouvernement d'entreprise.
3. Petites et moyennes entreprises. I. Comptables professionnels agréés du Canada, organisme de publication II. Titre. III. Titre: Small company boards. Français. IV. Collection: Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

HD2745.E5514 2016

658.4'22

C2016-905634-1

C2016-905635-X

© 2016 Comptables professionnels agréés du Canada

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cpacanada.ca.

Préface

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) a commandé la présente publication pour aider les conseillers et les administrateurs potentiels à comprendre les responsabilités liées à la nomination au conseil d'une petite entreprise. CPA Canada est déterminée à améliorer la gouvernance d'entreprise en cernant les questions nouvelles et en élaborant des lignes directrices sur ces questions.

Même les entreprises les plus petites mettent en place des éléments de gouvernance. Elles planifient leurs activités, surveillent les résultats, mettent en œuvre des systèmes de reddition des comptes et de contrôle et prennent des mesures pour se conformer aux lois et règlements applicables. Elles ont souvent un conseil consultatif qui présente ses recommandations aux propriétaires sur ces questions. Les conseils de nombreuses petites entreprises adoptent des pratiques plus étoffées en matière de gouvernance qui comportent souvent celles que suit habituellement un conseil d'administration.

La présente publication propose des lignes directrices aux personnes qui songent à se joindre au conseil consultatif ou au conseil d'administration d'une petite entreprise. L'auteur expose les pratiques en matière de gouvernance et le rôle du conseil que doivent comprendre ces conseillers et administrateurs potentiels. De plus, les propriétaires et la direction pourraient également trouver utile l'information sur la contribution que peut apporter un conseil au succès d'une entreprise.

Le dernier chapitre de la publication présente des études de cas qui consistent en des exemples réels de petites entreprises ayant su appliquer et adapter les pratiques en matière de gouvernance à leurs besoins et à leurs objectifs. La publication contient également une liste sommaire de questions que devraient se poser les conseillers et les administrateurs potentiels.

Le Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises tient à remercier l'auteur, Douglas Enns, et les représentants des entreprises présentées dans les études de cas pour leurs commentaires judicieux.

Thomas Peddie, FCPA, FCA

Président, Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Auteur

Douglas Enns, FCPA, FCA, C.Dir.

Président, Upturn Consulting Ltd.

Conseil consultatif sur la surveillance et la gouvernance d'entreprises

Thomas Peddie, FCPA, FCA, *président*

Hugh Bolton, FCPA, FCA

John Caldwell, CPA, CA

Andrew Foley, J.D.

Carol Hansell, LL.B., MBA, F.IAS

Kathleen O'Neill, FCPA, FCA, IAS.AF

Ian Smith, MBA

Robert Strachan, FCPA, FCMA, C.Dir.

John Walker, CPA, CA, LL. B.

Richard Wilson, HBA

Direction du projet, CPA Canada

Gigi Dawe, LL.M.

*Directrice de projets, Recherche, orientation et soutien
Leader, Surveillance et gouvernance des entreprises*

Marial Stirling, CPA, CA, LL.B.

*Directrice de projets, Recherche, orientation et soutien
Surveillance et gouvernance des entreprises*

Gordon Beal, CPA, CA, M. Éd.

Vice-président, Recherche, orientation et soutien

Table des matières

Introduction	1
Chapitre 1 : Petites entreprises canadiennes : comprendre leur contexte	5
Petites entreprises : des changements constants	6
Quels principes de gouvernance sont propres aux petites entreprises?	6
Chapitre 2 : Comprendre l'entreprise, sa gouvernance et ses enjeux	9
Quels sont les fondements de la bonne gouvernance de petites entreprises?	10
L'entreprise a-t-elle recours à un conseil consultatif ou à un conseil d'administration pour assurer sa gouvernance?	10
Quelle est la structure des droits de propriété de l'entreprise? Quelle en est l'incidence sur le rôle et l'approche du conseil d'administration?	11
Quelle a été l'évolution de l'entreprise et quels sont ses objectifs à court et à long terme?	14
Chapitre 3 : Comprendre le rôle des membres d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration	17
Quelles sont les principales responsabilités en matière de gouvernance des conseillers et des administrateurs d'une petite entreprise?	18
Quel est le rôle du président du conseil?	22

Les attentes à votre égard : l'ampleur de l'engagement, des décisions et de la charge de travail	23
Chapitre 4 : Comment le conseil et ses membres peuvent-ils ajouter de la valeur?	25
Huit façons d'ajouter de la valeur, et de le démontrer	25
Chapitre 5 : Exemples de conseils de petites entreprises en action	31
Étude de cas n° 1 - La gouvernance dans une entreprise en démarrage	32
Étude de cas n° 2 - Le conseil comme une source de rétroaction et d'autodiscipline	33
Étude de cas n° 3 - Le conseil consultatif comme moyen d'augmenter la valeur à long terme	34
Étude de cas n° 4 - La création d'un conseil d'administration	34
Étude de cas n° 5 - Le système de gouvernance comme moyen d'obtenir la confiance des actionnaires, des autorités de réglementation et d'autres parties prenantes	35
Résumé - Questions pour les conseillers et les administrateurs potentiels	37
Comprendre l'entreprise et sa gouvernance	38
Comprendre le rôle d'un conseiller ou d'un administrateur	38
Ajouter de la valeur	39
Pour obtenir de plus amples informations	41
Au sujet de l'auteur	45

Introduction

Une gouvernance d'entreprise efficace permet d'ajouter de la valeur aux petites entreprises.

La gouvernance d'entreprise peut être conçue comme un système de freins et de contrepoids qui aide les organisations à planifier efficacement et à établir les obligations appropriées en matière de reddition de comptes. Une gouvernance efficace suppose généralement la participation de tiers indépendants qui aident l'entreprise à choisir son orientation, qui surveillent ses activités et qui prennent des décisions visant à protéger les intérêts des propriétaires. Grâce au temps et aux efforts investis, une gouvernance efficace peut maintenir et accroître la valeur, et préparer l'entreprise à la prochaine étape de son développement.

La gouvernance au sein de petites entreprises – soit celles qui comptent moins de 500 employés – peut être très différente de la gouvernance de grandes organisations bien établies. Il est important que les membres potentiels de conseils comprennent les facteurs propres à la mise en œuvre de la gouvernance dans de petites entreprises et l'incidence de ces facteurs sur leur décision de se joindre ou non au conseil d'une telle entité.

Si vous envisagez de devenir administrateur ou membre d'un conseil consultatif, vous avez devant vous une occasion d'épanouissement personnel, et la possibilité d'apporter une contribution concrète et utile. Vous vous poserez également de nombreuses questions, comme les suivantes :

- Les petites entreprises ont-elles besoin d'une meilleure surveillance et d'une meilleure gouvernance?
- Les propriétaires ont-ils effectivement besoin de mon apport en matière de surveillance, ou serait-il à leur avantage d'engager un consultant?
- Quelle sera l'ampleur de ma participation?
- En quoi mon rôle différera-t-il de celui des administrateurs d'autres organisations?

Pour améliorer leur gouvernance, les petites entreprises nomment généralement un conseil consultatif. Un tel conseil ne peut prendre que les décisions dont le propriétaire accepte la nature; l'étendue du pouvoir décisionnel des conseils consultatifs varie considérablement.

La société qui compte plusieurs actionnaires peut cependant créer un conseil d'administration. Il existe des différences juridiques importantes entre ces deux types de conseils; il en est question au chapitre 2.

La nature du conseil – qu'on vous invite à vous joindre à un conseil consultatif ou à un conseil d'administration – peut s'avérer moins importante que la manière dont l'organisation collabore avec cette instance. Dans les deux cas, les rôles pourraient s'avérer très similaires, particulièrement si les propriétaires s'appuient sur le conseil pour obtenir son avis sur les décisions clés et pour exercer une surveillance continue.

Le rôle des conseillers ou des administrateurs d'une petite entreprise ne se limite pas toujours à l'exercice d'une surveillance adéquate. Il suppose parfois la mise en place d'un système de surveillance de l'entreprise – un processus très enrichissant, mais également très exigeant. Le monde des petites entreprises peut connaître des changements rapides. Une entreprise en démarrage qui éprouve des difficultés à ses débuts peut devenir rentable. Elle peut devoir emprunter à la banque ou obtenir des capitaux privés pour financer sa croissance et, un jour, la vente ou un premier appel public à l'épargne pourrait être envisagé. Il n'est pas rare qu'une société s'inscrive en Bourse cinq à dix ans après son démarrage.

Au cours du développement de l'entité, chaque transition constitue une occasion de réinventer les pratiques en matière de gouvernance. La capacité de l'entreprise de tirer parti de la mise en œuvre d'un système de gouvernance efficace dépend de la qualité de la contribution que peuvent apporter les membres de son conseil consultatif ou ses administrateurs.

Pour être efficaces, les conseillers et les administrateurs doivent :

- comprendre la petite entreprise et le contexte dans lequel elle exerce ses activités;
- comprendre le rôle qu'on leur demande de jouer;
- adapter les pratiques en matière de gouvernance aux besoins de l'entité;
- ajouter de la valeur;
- s'assurer que leur profil est compatible avec celui de l'entreprise.

Dans les chapitres qui suivent, nous examinons l'importance que revêtent pour les petites entreprises la gouvernance et la surveillance exercée par le conseil. Nous présentons également quelques étapes essentielles pour ceux qui envisagent de se joindre à un conseil. Ces personnes doivent déterminer où en est l'entreprise et évaluer ses principes et pratiques en matière de gouvernance, se renseigner sur le conseil et les attentes à l'égard de ses membres et établir de quelle façon elles apporteraient de la valeur à l'entreprise.

D'autres ressources et liens utiles sont énumérés à la section intitulée « Pour obtenir de plus amples informations », à la fin de la présente publication.

CHAPITRE 1

Petites entreprises canadiennes : comprendre leur contexte

Le Canada compte des millions de petites entreprises. Ces entités sont essentielles à l'économie du pays, et, selon les statistiques d'Industrie Canada, elles gagneront considérablement en importance au cours des prochaines années¹. De petites entreprises ayant relativement peu d'employés peuvent générer des revenus considérables et des rendements élevés pour les premiers investisseurs.

La mondialisation soutenue et la nouvelle répartition de la richesse à l'échelle planétaire entraînent des défis de taille pour les petites entités. Les petites entreprises canadiennes peuvent – et doivent – rivaliser avec la concurrence dans un environnement marqué par des changements rapides. Les ressources abondantes, la main-d'œuvre scolarisée et le sens de la justice sociale qui caractérisent le pays lui donnent une base solide pour rivaliser avec la concurrence sur la scène internationale. Les petites entreprises qui sont à la fine pointe de l'innovation dans un vaste éventail de secteurs contribuent à diversifier notre économie et jouent un rôle important dans le maintien de l'avantage concurrentiel du Canada.

¹ [www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf/\\$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf](http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/vwapj/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf/$FILE/PSRPE-KSBS_Juillet-July2012_fra.pdf).

Petites entreprises : des changements constants

Selon Industrie Canada², plus de 100 000 entreprises sont démarrées chaque année au Canada. Après cinq ans d'existence, la moitié d'entre elles est toujours en activité, et certaines tentent d'obtenir davantage d'investissements pour poursuivre leur expansion.

L'avènement de l'externalisation ouverte (*crowdsourcing*) et des investissements providentiels a ouvert de nouvelles possibilités de financement. Les entreprises en démarrage sont toutefois plus souvent financées par les amis ou la famille. Dans les premières années de leur existence, elles sont souvent loin de pouvoir contracter un emprunt auprès d'une banque ou d'une coopérative de crédit. Par contre, lorsque l'entreprise devient plus stable, sa situation s'améliore et elle peut avoir recours aux modes traditionnels de financement au besoin.

Les entreprises sont en constante évolution, au fil de leur croissance et jusqu'à leur maturité. Le financement par emprunts, les investissements en vue de l'expansion et des acquisitions potentielles sont des étapes importantes dans la vie d'une entreprise.

Quels principes de gouvernance sont propres aux petites entreprises?

Dans bien des cas, les pratiques en matière de gouvernance adaptées aux sociétés et organismes sans but lucratif de grande taille reposent sur la prémisses que l'organisation demeurera relativement stable et qu'elle a la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Or, ce n'est pas nécessairement le cas pour de nombreuses petites entreprises. Pour pouvoir ajouter de la valeur, les pratiques de gouvernance doivent être adaptées aux circonstances changeantes.

Le fait que leurs ressources soient limitées peut intensifier les enjeux pour des petites entreprises qui évoluent rapidement. La participation continue de conseillers ou d'administrateurs peut aider l'entreprise à optimiser l'approche qu'elle adopte à l'égard des enjeux complexes et des conditions changeantes. Des administrateurs et des conseillers compétents qui comprennent la situation de l'entreprise sont les mieux placés pour aider les propriétaires à s'adapter aux changements rapides.

2 Industrie Canada www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/rd02473.html.

La gouvernance dans les petites entreprises – quelques principes clés

- **Les petites entreprises ne sont pas des copies miniatures de grandes sociétés ouvertes.** Les pratiques en matière de gouvernance doivent être adaptées aux besoins propres à l'entité.
- **Les entreprises à forte croissance doivent gérer des besoins changeants.** Une entreprise en démarrage pourrait avoir besoin d'investisseurs supplémentaires au fil de sa croissance; un premier appel public à l'épargne peut avoir lieu. Si les propriétaires changent, le modèle de gouvernance doit être modifié. À mesure qu'une entreprise grandit, elle gagne à obtenir des points de vue indépendants.
- **Dans les petites entreprises, la gouvernance doit apporter une valeur ajoutée pour demeurer.** Un système structuré de gouvernance et de surveillance par le conseil étant optionnel pour les sociétés fermées, les pratiques en matière de gouvernance doivent être vues comme ajoutant de la valeur.
- **Toutes les organisations ont besoin d'un certain niveau de gouvernance.** Pour qu'une entreprise puisse survivre :
 - les propriétaires et les administrateurs ou les conseillers doivent avoir une idée commune de la direction que doit prendre l'organisation;
 - il doit y avoir un ensemble approprié de contrôles pour s'assurer que l'entreprise suit le plan établi;
 - une personne doit être responsable des décisions importantes.

Fortes d'une compréhension générale de l'environnement dans lequel évoluent les petites entreprises au Canada et de leurs besoins en matière de gouvernance, les personnes appelées à jouer un rôle de conseiller ou d'administrateur peuvent se pencher sur les besoins et les enjeux propres à l'entité. Il en est question au prochain chapitre.

CHAPITRE 2

Comprendre l'entreprise, sa gouvernance et ses enjeux

Avant de se joindre au conseil d'une petite entreprise, il faut d'abord procéder à un contrôle diligent pour se renseigner sur l'entité, déterminer à quelle étape de son cycle de vie elle se trouve, comprendre son système de gouvernance actuel et cerner les attentes des propriétaires à l'égard des administrateurs.

Les administrateurs et les conseillers sans expérience préalable de la surveillance exercée par un conseil ont beaucoup à apprendre au début de leur mandat. Les administrateurs chevronnés ou ceux qui maîtrisent les pratiques en matière de gouvernance des grandes sociétés pourraient, quant à eux, avoir de la difficulté à s'adapter aux pratiques du conseil d'une entreprise émergente.

Si on vous invite à vous joindre au conseil d'une petite entreprise, vous devriez procéder à un examen de l'entreprise et de ses systèmes de gouvernance actuels et planifiés. Pour ce faire, vous devez acquérir une bonne compréhension du modèle d'affaires et de la stratégie de l'entité, vous renseigner sur les risques qu'elle court, sa culture et ses valeurs et établir des liens avec les propriétaires, le conseil actuel et la direction.

Un tel examen rigoureux vous permettra de prendre une décision éclairée. Il peut aussi vous donner une longueur d'avance pour contribuer à améliorer la gérance de l'entreprise si vous décidez de relever le défi.

Quels sont les fondements de la bonne gouvernance de petites entreprises?

La gouvernance d'une petite entreprise repose sur sa structure organisationnelle, ses politiques, ses procédures, son modèle d'exploitation et ses contrôles internes. Ce sont les composantes essentielles de toute entreprise, quelle que soit sa structure juridique. Les pratiques efficaces en matière de gouvernance d'entreprise ne se limitent cependant pas au simple respect des obligations légales applicables à l'exploitation de l'entreprise.

Entreprise individuelle, société de personnes, société par actions : les entreprises peuvent revêtir différentes structures. Dans les petites entreprises à capital fermé ayant un actionnaire ou deux, le ou les propriétaires s'occupent des affaires courantes et peuvent aussi former le conseil.

D'autres petites entreprises comptent un grand nombre d'actionnaires, sont dotées d'un conseil élu et de structures complexes de gouvernance et de direction. Dans ces cas, il est important de passer en revue la convention unanime des actionnaires pour s'assurer que les droits de propriété sont clairement établis et les pouvoirs décisionnels, bien définis.

Dans tous les cas, veiller à ce qu'un plan efficace soit mis en place et surveiller sa mise en œuvre constituent deux activités essentielles du processus de gouvernance³. Il peut être utile pour l'entreprise de disposer d'un groupe de tiers indépendants et compétents pouvant l'aider à prendre des décisions, à trouver de nouveaux débouchés et à éviter les écueils.

Les pratiques efficaces en matière de gouvernance permettent aussi de rehausser la situation à long terme des propriétaires de l'entreprise. Ces pratiques procurent aussi à l'entreprise des outils et une feuille de route pour guider les administrateurs, qui surveillent les décisions prises au sein de l'organisation et qui veillent à l'utilisation optimale de ses actifs.

L'entreprise a-t-elle recours à un conseil consultatif ou à un conseil d'administration pour assurer sa gouvernance?

Pour assurer une bonne gouvernance, les petites entreprises nomment généralement des conseils consultatifs plutôt que des conseils d'administration. Lorsque l'entreprise compte plusieurs actionnaires, cependant, elle peut mettre

³ Report of the Committee on the Financial Aspects of Governance, Gee and Co. Ltd. (Londres, 1992), à la section 2.5.

sur pied un conseil d'administration. Même si les deux types de conseils remplissent des fonctions similaires, il faut tenir compte de certaines différences importantes sur le plan juridique.

Au départ, les propriétaires de petites entreprises peuvent faire appel à un conseil consultatif qui formule des commentaires sur la planification et la gestion de l'entreprise. Les membres du conseil consultatif, qu'on appelle « conseillers », contribuent à la gouvernance en guidant l'entreprise et en surveillant ses activités, en accord avec les propriétaires. Le pouvoir décisionnel des conseillers peut être limité.

Lorsque l'entreprise croît et devient plus complexe, les propriétaires ou les actionnaires peuvent élire ou nommer des « administrateurs indépendants » qui agiront en leur nom. Ces administrateurs indépendants ne jouent aucun rôle de gestion. Ils ont des obligations fiduciaires et forment collectivement un conseil d'administration.

Un conseil d'administration a des responsabilités précises qui sont établies dans la loi en vertu de laquelle la société a été constituée et dans ses statuts. La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA)⁴ énonce des obligations précises pour les conseils d'administration. Dans le cas d'un conseil d'administration, seuls les propriétaires peuvent prendre certaines décisions, comme celle de liquider la société. D'autres décisions, comme la nomination d'un chef de la direction, la déclaration d'un dividende et la prise de grandes décisions stratégiques, pourraient incomber au conseil d'administration.

Les conseils consultatifs ne sont pas assujettis aux mêmes exigences, mais il est de bonne méthode qu'ils en tiennent compte. Même si les administrateurs peuvent déléguer certains pouvoirs au chef de la direction, ils ne peuvent se défaire de leur responsabilité envers les actionnaires.

Quelle est la structure des droits de propriété de l'entreprise? Quelle en est l'incidence sur le rôle et l'approche du conseil d'administration?

La structure des droits de propriété de l'entreprise, qui évolue au fil du temps, a une influence sur l'approche adoptée par le conseil et sur l'ampleur de sa participation. À mesure que l'entreprise croît et approche de sa maturité, elle pourrait disposer de plus de ressources pour appuyer un conseil et donner suite à ses recommandations, et pourrait devoir faire appel à des systèmes de gouvernance et à des ressources de soutien plus

4 <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-44>.

structurés. Pour définir le rôle du conseil, il faut tenir compte de la capacité de l'entreprise de lui fournir des informations et de donner suite à ses recommandations.

La structure juridique d'une entreprise influence également les éléments de sa gouvernance, comme l'indique le tableau qui suit.

	Société ayant un actionnaire unique	Société ayant un ou des actionnaires majoritaires	Société ayant de nombreux actionnaires	Société créée pour le compte de citoyens
Nature du conseil	Conseil consultatif	Conseil d'administration		
Sélection des membres du conseil	Nommés par le propriétaire	Nommés par l'actionnaire majoritaire	Élus par les actionnaires	Nommés dans le cadre d'un processus de nomination gouvernemental ou public
Structure des droits de propriété	L'actionnaire unique possède ou contrôle directement toutes les actions avec droit de vote.	Un nombre restreint d'actionnaires possède la majorité des actions.	La propriété proportionnelle change au fur et à mesure que le nombre d'actionnaires s'accroît et que davantage de capitaux sont obtenus.	Société à but non lucratif sans capital-actions
Gouvernance, mandat et rôle du conseil	Le conseil consultatif a pour rôle de conseiller le propriétaire, mais n'a pas de pouvoir autre que celui accordé par le propriétaire.	Le pouvoir du conseil découle des lois sur les sociétés et de la convention entre actionnaires, qui est la source principale de pouvoir décisionnel.		Le pouvoir et le rôle du conseil sont définis par la loi et l'accord de surveillance conclu avec le gouvernement.

	Société ayant un actionnaire unique	Société ayant un ou des actionnaires majoritaires	Société ayant de nombreux actionnaires	Société créée pour le compte de citoyens
Indépendance	Les conseillers exercent leur jugement de façon indépendante; leur rôle premier est de conseiller le propriétaire.	Le chef de la direction peut être membre du conseil. Les actionnaires fondateurs qui participent activement à la gestion de l'entreprise peuvent être administrateurs, mais ne sont pas considérés comme des administrateurs indépendants. Les actionnaires détenant le contrôle peuvent faire partie du groupe des investisseurs indépendants.	Le chef de la direction est souvent membre du conseil d'administration, mais idéalement, les actionnaires majoritaires n'occupent pas de poste de dirigeant. Les actions sont assez largement dispersées.	Les administrateurs sont indépendants; le chef de la direction et les membres de la haute direction sont rarement nommés administrateurs.
Comités du conseil	Généralement aucun	Le conseil s'attribue souvent le mandat d'un comité pour s'acquitter des fonctions des comités d'audit, de gouvernance, des candidatures et de la rémunération.	Le conseil nomme généralement des comités d'audit, de gouvernance, des candidatures et de la rémunération.	Les comités d'audit, de gouvernance, des candidatures et de la rémunération sont des sous-comités du conseil ayant des mandats précis; d'autres comités peuvent être mis sur pied.
Indemnisation des membres du conseil	Indemnisation intégrale	Contrats d'assurance		Indemnisation et contrats d'assurance

Quelle a été l'évolution de l'entreprise et quels sont ses objectifs à court et à long terme?

Pour établir un système de gouvernance, il faut également tenir compte du niveau de développement de l'entreprise et de ses objectifs à court et à long terme.

Étape du démarrage

Les entreprises en démarrage pourraient avoir besoin de conseillers possédant des compétences fonctionnelles en gestion des ressources humaines, en comptabilité et en gestion de projets. Elles devraient également recruter des conseillers à l'aise avec des changements d'orientation rapides et des niveaux d'incertitude élevés. Il peut incomber au conseil de suivre l'évolution de la croissance de l'entité et de déterminer à quel moment il convient d'élargir l'équipe de direction, de planifier en vue de l'obtention de nouveau financement ou de prendre des mesures pour protéger la propriété intellectuelle de l'entreprise.

Étape de la stabilité

Les entreprises qui survivent à l'étape du démarrage pourraient devoir consolider ou ajouter des systèmes et des processus facilitant la poursuite des activités. Il peut aussi être à leur avantage de garder la souplesse nécessaire pour exploiter audacieusement des possibilités prometteuses. Les conseillers et les administrateurs doivent pouvoir aider les propriétaires à trouver un équilibre entre des besoins contradictoires : d'une part, la rigueur et la systématisation, et d'autre part, la nécessité de consacrer assez de temps et d'énergie à trouver de nouvelles possibilités. Une entreprise qui a survécu à l'étape du démarrage n'en doit pas moins chercher de nouvelles occasions. C'est au conseil qu'il incombe de veiller à ce qu'il n'y ait pas de complaisance.

À cette étape, le conseil se consacre surtout à l'évaluation des stratégies et des options stratégiques en fonction du besoin d'obtenir des taux de rendement raisonnables et d'atténuer les risques.

Étape de la mobilisation des capitaux ou de la sortie

Les entreprises que les propriétaires souhaitent vendre ou qui cherchent à obtenir de nouvelles sources de capitaux ont besoin de conseillers et d'administrateurs qui saisissent les subtilités de la négociation des conditions nécessaires pour permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. Pour répondre aux besoins des nouveaux investisseurs ou propriétaires et pour optimiser les intérêts de l'ensemble des actionnaires, il faut posséder une excellente compréhension du rôle de la gouvernance. Le conseil pourrait

donc devoir se doter de nouvelles compétences, notamment en matière de coentreprises, de fusions, de ventes d'entreprises et de négociation entre coentrepreneurs.

Étape de préparation de l'appel public à l'épargne

La préparation d'un premier appel public à l'épargne peut signaler la nécessité de recruter des administrateurs qui comprennent le processus d'introduction en Bourse et possèdent de l'expérience au sein de la direction ou d'un système de gouvernance de sociétés cotées. Les investisseurs sont rassurés si le conseil et la direction savent diriger une société ouverte.

L'examen approfondi de la structure des droits de propriété de l'entreprise, de sa longévité ainsi que de ses objectifs à court et à long terme permet de déterminer les besoins en matière de gouvernance et la composition du conseil. Il permettra également aux conseillers ou aux administrateurs de comprendre les attentes à leur égard, sujet du prochain chapitre.

CHAPITRE 3

Comprendre le rôle des membres d'un conseil consultatif ou d'un conseil d'administration

Les conseils d'administration sont responsables de l'embauche, de la rémunération et, au besoin, du remplacement du chef de la direction. Si ce dernier n'est pas un actionnaire important, le conseil consultatif de l'entreprise peut aussi jouer un rôle dans la sélection et l'évaluation du chef de la direction, mais uniquement à la demande du propriétaire. Quoi qu'il en soit, les rôles et les responsabilités du chef de la direction et des conseillers ou administrateurs doivent être précisés au moyen d'un mandat clair.

Le conseil doit collaborer avec le chef de la direction afin que tous s'acquittent de leurs responsabilités en matière de gouvernance. Ces responsabilités ne se limitent pas à la conformité aux lois et comprennent des obligations plus vastes, comme celles d'accroître la valeur actionnariale, d'établir une organisation durable et de respecter les obligations sociales.

Quelles sont les principales responsabilités en matière de gouvernance des conseillers et des administrateurs d'une petite entreprise?

Quel que soit le type de conseil ou le niveau de maturité de l'entreprise, les éléments ci-dessous font partie des responsabilités essentielles en matière de gouvernance des conseillers et des administrateurs d'une petite entreprise :

- assurer une approche rigoureuse pour la planification et la détermination de l'orientation;
- évaluer les grandes décisions de façon indépendante;
- donner le ton quant à la conduite éthique;
- redéfinir les rôles et les responsabilités au fur et à mesure que l'entreprise prend de la maturité;
- obtenir une assurance raisonnable de l'exactitude des données relatives à l'entreprise;
- formuler des commentaires sur la stratégie;
- contribuer à la gestion des risques.

Chacune de ces responsabilités est décrite de façon plus détaillée ci-après.

Assurer une approche rigoureuse pour la planification et la détermination de l'orientation

Pour élaborer une stratégie efficace, il faut notamment adopter une approche rigoureuse pour la planification. Une telle approche permet à l'organisation d'évaluer ses possibilités et ses risques, et de comparer son rendement à différents moments, dans des conditions changeantes. Les conseillers et les administrateurs qui comprennent les activités de l'entreprise et son contexte sont en mesure de :

- l'aider à cerner les questions importantes;
- veiller à ce que la planification et la détermination de l'orientation soient exhaustives;
- surveiller les risques et les possibilités.

Évaluer les grandes décisions de façon indépendante

Il arrive, dans la vie de toute entreprise, que des décisions clés doivent être prises, par exemple au sujet de l'investissement dans de nouveaux projets, de la recherche de nouveaux investisseurs, d'une cession d'actifs ou de la modification de l'orientation stratégique. Lorsque les enjeux sont élevés, on peut perdre de son recul et de son objectivité. Les conseils compétents et indépendants peuvent apporter des contributions précieuses en évaluant la stratégie, en veillant à ce que les rendements soient adéquats compte tenu

des risques, en validant les hypothèses qui sous-tendent les grandes décisions et en veillant à ce que l'entreprise respecte les lois et les règlements applicables.

L'indépendance du conseil est une caractéristique essentielle à l'exercice d'une surveillance efficace. Certains, voire la totalité, des membres du conseil devraient être indépendants de la direction. Si les grandes décisions sont soumises à un examen objectif et rigoureux, il est plus probable que toutes les questions pertinentes seront relevées et qu'aucune d'entre elles ne sera laissée de côté.

Même si la direction peut avoir l'impression d'avoir fait le nécessaire pour éviter les partis pris dans la prise de décisions, son objectivité peut être limitée par la pression à produire des résultats. Une surveillance avisée et indépendante des décisions de la direction peut alors s'avérer indispensable.

On entend parfois dire que les membres nommés à un conseil consultatif ne sont ni indépendants ni redevables parce qu'ils ne sont pas élus et n'assument aucune responsabilité financière. Par contre, leur réputation est en jeu. Les conseillers doivent bien comprendre qu'ils doivent demeurer indépendants. Ils doivent se sentir libres d'exprimer leur opinion franchement et directement. Si les membres du conseil élus ne demeurent pas indépendants, ils manquent à leur devoir envers les actionnaires qui les ont choisis.

Donner le ton quant à la conduite éthique

Pour de nombreuses entreprises, le respect de leurs valeurs éthiques constitue un des objectifs importants. Pour elles, des valeurs et des pratiques claires et l'engagement à traiter toutes les parties prenantes de façon équitable sont essentiels.

Au fur et à mesure que l'entreprise croît, elle s'appuie de plus en plus sur sa réputation, par exemple pour la promotion des ventes, le recrutement de personnel ou la mobilisation des investissements. De fait, sa réputation pourrait être son actif le plus important. Vu leur rôle de gérance, les conseillers et les administrateurs doivent s'assurer que les principes d'éthique qui guideront l'entreprise sont clairement énoncés et que la performance de l'entreprise par rapport à ces principes est vérifiée.

Redéfinir les rôles et les responsabilités au fur et à mesure que l'entreprise prend de la maturité

Lorsqu'une petite entreprise se trouve à l'étape de la croissance, les propriétaires doivent établir une structure organisationnelle dans laquelle les rôles, les pouvoirs et les responsabilités sont clairement établis et consignés.

Les fondateurs jouent plusieurs rôles dans les entreprises en démarrage et les petites entreprises. Ils veillent à maîtriser la situation dans le respect de contraintes financières strictes. Au fur et à mesure que l'entreprise croît et que de nouvelles demandes se présentent, il est possible que des fonctions importantes ne soient pas remplies parce que les fondateurs ne jugent pas l'activité importante ou parce qu'ils n'ont simplement pas de temps à y consacrer.

Le processus de réorganisation pour tenir compte de la croissance peut donner lieu à la nomination d'un conseil consultatif. Il est essentiel que le mandat du conseil consultatif soit clairement défini et qu'il précise les décisions qui relèvent des conseillers et les contributions que l'on attend d'eux. Le manque de clarté risque d'entraîner de la confusion chez le propriétaire ou de la méfiance de sa part.

Pour les conseils qui comptent plus de cinq membres, il est utile de faire évaluer les décisions complexes par un comité réduit, qui présente ensuite ses recommandations au conseil. Par exemple :

- Les entreprises qui comptent engager des auditeurs indépendants mettent généralement sur pied un comité d'audit composé d'administrateurs indépendants.
- Les comités des candidatures et les comités de gouvernance sont établis pour gérer les normes de gouvernance, recruter de nouveaux administrateurs ou surveiller le processus d'évaluation du conseil.
- Les comités de la rémunération sont mis sur pied pour surveiller l'élaboration de politiques pertinentes et peuvent jouer un rôle dans la détermination des échelles salariales et de la rémunération incitative.

Obtenir une assurance raisonnable de l'exactitude des données relatives à l'entreprise

L'évaluation de la situation financière de l'entreprise, la communication d'informations et la transparence s'inscrivent également parmi les fonctions importantes du conseil. L'entreprise et ses investisseurs ont besoin d'informations financières fiables pour prendre des décisions. Or, l'information fiable est le fruit de systèmes de contrôle efficaces qui contribuent à assurer l'exactitude des données et à éliminer la possibilité que les données soient manipulées. Un conseil arrive souvent à percevoir des occasions intéressantes en vérifiant si l'information semble cohérente dans le temps et conforme aux attentes.

L'évaluation de la performance financière d'une petite entreprise soulève la question du critère à utiliser à cette fin. S'il est possible d'obtenir les données pertinentes, on peut utiliser des mesures comme la comparaison avec des

pairs ou des comparaisons sectorielles pour avoir une idée du rendement de l'entreprise. Dans bien des cas, il n'est pas possible d'obtenir des informations comparatives au sujet des concurrents directs puisque les entreprises fermées ne publient pas leurs résultats d'exploitation. Pour les entreprises en démarrage, les comparaisons avec d'autres entreprises peuvent s'avérer d'une utilité limitée.

Qu'il soit possible ou non de comparer les résultats de l'entreprise avec ceux de ses concurrents, l'évaluation de la performance est une fonction importante du conseil. Pour faire cette évaluation, il est possible de déterminer si l'entreprise en démarrage est sur la bonne voie pour atteindre les principaux résultats attendus, d'évaluer les taux de rendement des initiatives existantes et nouvelles et d'élaborer des simulations de crise pour les prévisions de liquidité.

Formuler des commentaires sur la stratégie

Il incombe au chef de la direction de formuler le plan stratégique de l'entreprise, mais les membres du conseil doivent s'assurer de lui donner leurs commentaires avant l'élaboration de ce plan. Ils peuvent participer au processus d'élaboration de la stratégie en :

- discutant de la stratégie avec le propriétaire et en formulant des suggestions avisées;
- remettant en question les hypothèses;
- mettant au jour des problèmes;
- clarifiant à quels types de projets on donnera suite et quels types de projets seront écartés.

Les administrateurs et les conseillers doivent posséder collectivement une compréhension suffisante de l'entreprise, de ses forces et de ses faiblesses ainsi que du secteur dans lequel elle exerce ses activités pour pouvoir la conseiller en matière de stratégie et déterminer si une stratégie est susceptible d'être efficace.

Contribuer à la gestion des risques

Le conseil a également un rôle à jouer dans la surveillance de la gestion des risques. Il est important de veiller à ce que l'entreprise recherche des occasions qui correspondent à sa capacité de gérer les risques. Les entreprises qui font preuve d'une prudence exagérée dans leur prise de risques peuvent perdre du terrain au profit de concurrents plus audacieux. Par contre, il est tout aussi important de comprendre le risque de baisse de valeur associé à de nouvelles possibilités. Il n'est pas viable pour l'entreprise de prendre plus

de risques qu'elle ne peut en gérer. L'essentiel est de trouver le juste milieu, et les membres du conseil indépendants peuvent donner un point de vue objectif sur la question.

Le risque représente l'incertitude. Il peut être utile de disposer d'un vaste éventail d'opinions en matière de risque. Il est important, par exemple, d'évaluer la probabilité que de nouveaux projets potentiels soient une réussite et de déterminer si leurs rendements anticipés sauront récompenser adéquatement les propriétaires pour les risques pris.

Le conseil peut jouer un rôle utile dans la surveillance des risques en :

- aidant l'entreprise à comprendre quel niveau de risque elle peut gérer;
- veillant à ce que le taux de rendement des nouveaux projets soit suffisant pour compenser les risques pris par le propriétaire ;
- testant les hypothèses et en en débattant en profondeur;
- s'assurant que les projections ont fait l'objet de tests et de vérifications adéquates;
- recommandant des mesures d'atténuation des risques.

Quel est le rôle du président du conseil?

Le président a pour rôle de diriger le conseil, de bâtir sa culture, de faciliter sa performance efficace et de veiller à ce que le groupe respecte son mandat. Le propriétaire, le chef de la direction ou un tiers indépendant peut jouer ce rôle. Si le président du conseil est indépendant du propriétaire et de l'équipe de direction, il doit collaborer étroitement avec ces personnes pour veiller à ce que les enjeux pertinents fassent l'objet d'une analyse.

Il est important que le président encourage chaque membre du conseil à contribuer au travail de celui-ci et qu'il offre à chacun de ces membres la possibilité de comprendre les propositions et de les remettre en question. Il se pourrait également que le président doive régler des dysfonctionnements au sein du conseil si les relations deviennent tendues.

Enfin, le président doit également veiller au fonctionnement efficace du conseil, à ce que les objectifs des réunions soient réalisés et à ce que le conseil remplisse son mandat.

Les attentes à votre égard : l'ampleur de l'engagement, des décisions et de la charge de travail

Finalement, il est important de songer au niveau d'engagement qu'exigera de vous la participation à un conseil, à la nature des grandes décisions que vous pourriez être appelé à prendre et à la charge de travail qui pourrait vous incomber. Le tableau ci-après résume ces attentes à l'égard des conseillers et des administrateurs à différentes étapes du cycle de vie d'une petite entreprise.

	Démarrage	Croissance	Sortie	Recherche de capitaux	Grand nombre d'actionnaires
Type de conseil	Conseil consultatif	Généralement conseil consultatif	Conseil consultatif ou conseil d'administration	Conseil d'administration	Conseil d'administration
Nombre d'administrateurs ou de conseillers	3 et plus	De 4 à 6	De 4 à 6	De 4 à 6	6 et plus
Nombre d'heures exigées par année	60 heures et plus	De 60 à 100 heures	125 heures et plus	150 heures et plus	150 heures et plus
Rémunération des administrateurs et des conseillers	Bénévolat dans bien des cas	Environ 15 000 \$, rémunération supplémentaire pour le président	Environ 15 000 \$, rémunération supplémentaire pour le président	Provision sur honoraires en espèces et frais, et participation	De 15 000 à 50 000 \$, rémunération supplémentaire pour le président, en plus des actions
Nature des décisions prises	Décisions liées à la survie, changements de stratégie, encadrement du chef de la direction et participation directe	Orientations stratégiques, risque et rendement, initiatives importantes et systèmes d'information	Évaluation et conditions de sortie	Conditions d'investissement et structuration des transactions	Gouvernance, transparence, choix du chef de la direction et conformité

CHAPITRE 4

Comment le conseil et ses membres peuvent-ils ajouter de la valeur?

Pour jouer son rôle, un régime de gouvernance doit ajouter de la valeur à l'entreprise. C'est principalement en raison de la valeur qu'ils ajoutent que l'on voit de plus en plus de conseils consultatifs dans les entreprises fermées.

Quelles que soient la taille et la complexité de l'organisation, les conseils doivent ajouter de la valeur pour justifier leur existence. Un propriétaire, s'attendant à ce que le régime de gouvernance procure de la valeur, fera une évaluation critique de l'apport des membres du conseil. Un conseiller ou un administrateur doit songer aux moyens de mesurer la valeur qu'il ajoute à l'entreprise. Il est aussi important de penser aux compétences nécessaires pour permettre au conseil de continuer à ajouter de la valeur au fil de l'évolution de l'entreprise.

Huit façons d'ajouter de la valeur, et de le démontrer

La capacité du conseil d'ajouter de la valeur dépend principalement du degré de correspondance entre les compétences et l'expérience qu'il regroupe et les besoins de l'organisation, au fur et à mesure de sa croissance et de son évolution. L'ensemble des compétences du conseil constitue un facteur déterminant de sa capacité de contribuer à la réussite de l'entreprise.

Pour être efficaces, les membres du conseil doivent posséder les compétences et l'expérience pertinentes, et avoir la capacité de travailler ensemble. Les propriétaires doivent être convaincus que les observations et les recommandations du conseil sont judicieuses et susceptibles de permettre une amélioration concrète.

Pour s'assurer d'ajouter de la valeur, les administrateurs et les conseillers devraient songer à huit éléments principaux.

1. Comprendre quels intérêts représenter

Les administrateurs et les conseillers ont l'obligation d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise. Pour s'acquitter de cette obligation, ils doivent tenir compte des besoins d'un large éventail de parties prenantes, ce qui peut s'avérer difficile lorsque ces besoins sont imprécis et contradictoires. Par exemple, les membres du conseil doivent se manifester si un versement de dividendes aux propriétaires peut diminuer la liquidité, si des décisions prises risquent de porter atteinte aux clauses restrictives des banques et si les émissions d'actions peuvent compliquer les mobilisations de capitaux futures.

Les membres d'un conseil consultatif sont aux prises avec une difficulté supplémentaire : déterminer s'il leur incombe d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise ou du propriétaire. Si le propriétaire est le seul bénéficiaire de leur travail, les membres du conseil consultatif peuvent considérer qu'ils jouent un rôle de consultant. Si on leur demande d'aider à définir l'orientation de l'entreprise et de surveiller ses affaires au nom d'un groupe de parties prenantes, ils jouent un rôle de gouvernance.

La question est loin d'être une subtilité sans importance. Si les propriétaires et les conseillers ne s'entendent pas sur le rôle du conseil consultatif, ils peuvent viser des objectifs contradictoires.

2. Être à l'affût de signaux d'alarme

Les membres du conseil doivent acquérir une compréhension suffisante des difficultés et des possibilités de l'entreprise pour pouvoir donner des conseils judicieux et prendre des décisions éclairées.

Les décisions éclairées permettent de prévoir les conséquences. La capacité des membres du conseil de reconnaître les indicateurs de changements dans l'entreprise ou dans le secteur ajoutera de la valeur à la prise de décisions.

3. Suivre le rythme

Les entreprises en démarrage et les petites entreprises connaissent des changements rapides. Or, de tels changements peuvent perturber brusquement les plans de l'entreprise. Les approches traditionnelles reposant sur une planification approfondie avant l'introduction d'un nouveau produit sur le marché pourraient ne pas convenir.

Les entrepreneurs d'aujourd'hui sont habitués aux processus de développement allégés qui permettent de conserver les capitaux jusqu'à ce que les produits aient fait leurs preuves sur le marché. Ils peuvent donc introduire de nouveaux produits sur le marché avant de les avoir pleinement développés et y apporter des ajustements itératifs en fonction des commentaires des clients. Il s'agit d'une démarche très différente de celle qui consiste à concevoir un produit en s'appuyant sur des études de marché exhaustives et à le perfectionner avant son lancement.

Des changements d'orientation sont attendus et bien vus dans les petites entreprises. La décision de changer de cap peut amener l'entreprise à écarter des stratégies pourtant bien conçues. Vu la rapidité avec laquelle de nouvelles informations peuvent perturber des secteurs entiers, il est souvent utile de vendre les produits aux clients le plus rapidement possible. Une fois l'acceptation du produit confirmée, des améliorations peuvent y être apportées en fonction des commentaires des clients.

4. Composer avec l'ambiguïté

Les membres du conseil peuvent devoir prendre des décisions d'une importance cruciale sans disposer d'informations complètes, même si la direction fait de son mieux pour tenter de fournir ces renseignements. Les administrateurs et les conseillers doivent pouvoir prendre des décisions dans des conditions ambiguës, et sans ligne de conduite claire. L'incertitude peut toutefois s'accompagner d'importantes possibilités.

5. Faire preuve de courage

Les administrateurs et les conseillers doivent évaluer les questions pertinentes et être prêts à exprimer leur point de vue pour permettre au conseil d'en arriver à formuler une opinion indépendante. Même si leurs prises de position ne sont pas retenues, elles donnent lieu à un débat vigoureux qui permet de faire ressortir les enjeux pertinents afin qu'ils soient dûment pris en compte.

6. S'engager au même titre que le propriétaire

Les propriétaires font preuve d'un engagement important à l'égard de leur entreprise. Il est possible qu'ils aient donné des biens personnels en garantie, retardé des dépenses et passé des nuits blanches à espérer que les décisions importantes s'avèrent justes. Les entreprises en démarrage connaissent un taux élevé de faillite, et leur capacité de se remettre d'une

décision inopportune, ou de mauvaises années qui se suivent, est limitée. Il est important que le conseil garde ces considérations à l'esprit et qu'il fasse preuve du même engagement que le propriétaire.

7. Adopter l'orientation et les valeurs de l'entreprise

Les membres du conseil peuvent être vus comme des représentants de l'entreprise qui l'aident à convaincre banquiers et investisseurs d'examiner leurs demandes de financement. À moins de comprendre et d'accepter l'orientation et les valeurs de l'entreprise, vous ne devriez pas accepter d'être nommé à son conseil.

8. Mesurer la valeur ajoutée

Enfin, il est important que les membres du conseil comprennent bien les attentes du propriétaire en ce qui concerne la valeur que doivent ajouter les conseillers ou les administrateurs. Les parties doivent également s'entendre sur la façon de mesurer la valeur.

Pour déterminer si la gouvernance a ajouté de la valeur, il peut parfois suffire de déterminer si la valeur financière de l'entreprise a connu une augmentation suffisante. L'amélioration de la performance financière est souvent un bon indicateur des résultats favorables d'une bonne gouvernance. Le conseil peut également influencer des résultats non financiers tout aussi importants.

Des exemples de résultats financiers et non financiers mesurables qui peuvent démontrer la valeur ajoutée par un conseil sont présentés ci-après.

Résultats financiers mesurables	
Résultat	<ul style="list-style-type: none"> Le niveau et la nature du résultat des entreprises dépendent de la nature de l'entreprise, de ses objectifs et de facteurs externes. Les entreprises devraient avoir un plan établi, comportant des étapes précises, pour générer des produits et obtenir des flux de trésorerie positifs. À cette étape, un plan devrait être en place pour accroître des profits solides récurrents. La comparaison de la performance opérationnelle avec celle des pairs devrait être favorable, après exclusion des produits non récurrents et des effets de bulle possibles, et en tenant compte du stade de développement de l'entreprise.
Liquidités	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise devrait pouvoir obtenir au besoin des emprunts ou des capitaux à des conditions avantageuses.
Actifs	<ul style="list-style-type: none"> La valeur des actifs financiers et physiques, de la propriété intellectuelle et des actifs liés à la marque devrait être connue et gérée efficacement, de façon à ce qu'elle soit maintenue et développée. Des décisions éclairées peuvent ensuite être prises pour déterminer si l'entreprise conserve ces actifs, si elle s'en départit au moment opportun ou si elle accroît ses participations au moyen d'investissements ou d'acquisitions relatives.

Résultats financiers mesurables	
Capitaux propres	<ul style="list-style-type: none"> Les capitaux propres correspondent à la valeur des investissements engagés et des résultats cumulés après paiement des impôts et des dividendes. L'entreprise devrait avoir des capitaux suffisants pour être viable et, au besoin, tirer profit de l'expansion et de la diversification.

Résultats non financiers mesurables	
Étapes importantes	<ul style="list-style-type: none"> Pour les entreprises en démarrage, le respect des jalons établis fournit des indications importantes du fait qu'elles parviennent à la stabilité et que les risques sont réduits. Pour les entreprises plus matures, une feuille de route démontrant la réalisation d'objectifs fournit des indications importantes pour les investisseurs, les fournisseurs et les clients, leur montrant que l'entreprise répond aux attentes de façon fiable.
Croissance	<ul style="list-style-type: none"> La croissance sur trois plans essentiels est nécessaire. La croissance de la clientèle active et potentielle doit s'accompagner de la croissance des capacités permettant d'appuyer la recherche, l'exploitation et la fabrication. Ces deux éléments sont tributaires de la croissance et de la maturité des habiletés en matière de leadership.
Innovation	<ul style="list-style-type: none"> L'innovation est cruciale pour la compétitivité. Si les procédés de fabrication, les produits et les services ne sont pas améliorés, les concurrents peuvent facilement obtenir un avantage. L'innovation est de plus en plus importante pour convaincre les banques et les investisseurs que l'entreprise continuera à demeurer viable et qu'elle connaîtra la prospérité.
Capital-marque	<ul style="list-style-type: none"> Les entreprises prospères bénéficient de la confiance et du respect des investisseurs, fournisseurs, clients et employés. La confiance et le respect découlent d'une performance invariablement satisfaisante et du respect des normes et des valeurs éthiques propres à l'entreprise.

CHAPITRE 5

Exemples de conseils de petites entreprises en action

Les études de cas du présent chapitre exposent différents cas de figure : une entreprise en démarrage, une société au stade de maturité contrôlée par son propriétaire, des sociétés ayant établi un conseil consultatif ou un conseil d'administration et une société fermée qui a choisi d'établir un système structuré de gouvernance.

Comme il ressort de ces études de cas, la croissance de l'entreprise, en ce qui a trait à sa taille, à sa complexité et au nombre de parties prenantes, nécessite l'adoption de pratiques de gouvernance de plus en plus structurées. De même, la hausse du nombre d'actionnaires et d'autres parties prenantes nécessite un examen plus rigoureux des activités du conseil et de ses décisions, ce qui donne lieu à une complexité et à une reddition de comptes accrues.

Dans chaque exemple, on constate l'importance d'adapter le système de gouvernance de l'entreprise et les pratiques devant permettre la réalisation de ses objectifs stratégiques à sa capacité réelle de soutenir le processus de gouvernance.

Étude de cas n° 1 – La gouvernance dans une entreprise en démarrage

La gouvernance d'une organisation en démarrage doit être envisagée différemment de celle d'une entreprise mature et stable ou d'une entité qui cherche des capitaux additionnels. Étant donné le fait que les ressources sont limitées et que les fondateurs doivent se concentrer sur la génération des premiers produits d'exploitation pour rendre l'entreprise viable, les membres de conseils d'entreprises en démarrage doivent veiller à ce que leurs attentes en matière de gouvernance tiennent compte de ces réalités.

DataOn Inc. s'est d'abord lancée dans la construction de sites Web, mais s'est rendu compte que les compétences que possédait l'entreprise en matière de gestion de bases de données étaient mieux adaptées à l'élaboration de systèmes d'information sur les ressources humaines (SIRH). L'entreprise a donc décidé de changer de modèle d'affaires pour se concentrer sur les SIRH.

Le groupe d'investisseurs qui a financé DataOn possédait l'expérience nécessaire pour guider les entreprises à l'étape du démarrage, soit l'étape à laquelle sont attendus des changements d'orientation qui, s'ils sont effectués correctement, peuvent créer beaucoup de valeur.

Les investisseurs ont compris que le conseil consultatif peu structuré qu'ils formaient devait pratiquer une gouvernance « en douceur ». Ils ont fait le suivi des plans de l'entreprise et de ses progrès financiers, lui ont fourni du soutien en comptabilité et en finances, l'ont aidée à déterminer les éléments de risque et l'ont aiguillée vers des relations précieuses. La surveillance continue qu'ils ont exercée a aidé l'entreprise à cerner et à éviter des écueils potentiels. En mettant l'accent sur l'importance de flux de trésorerie positifs dès le début, DataOn a rapidement dépassé le stade de l'entreprise en démarrage pour devenir une entreprise en exploitation stable.

Aujourd'hui, l'entreprise est reconnue comme un fournisseur de premier plan d'outils de SIRH. Elle génère systématiquement des profits et emploie plus de 400 personnes.

Étude de cas n° 2 – Le conseil comme une source de rétroaction et d'autodiscipline

À mesure que les entreprises croissent et jusqu'à l'atteinte de leur maturité, leurs activités deviennent plus complexes, la prise de décisions se raffine et la fiabilité revêt de plus en plus d'importance. Même si les propriétaires ne souhaitent pas nécessairement céder le contrôle de leur entreprise, beaucoup d'entre eux voient la pertinence de l'apport de conseillers chevronnés, qui permettent d'ajouter de la rigueur aux systèmes d'information financière de l'entreprise et de jauger les décisions importantes. Les propriétaires peuvent faire appel à un soutien semblable pour planifier leur relève, s'orienter vers la diversification ou obtenir du financement.

Depuis sa constitution il y a 15 ans, Starfish Medical est devenue un leader qui offre à ses clients des services de développement de produits médicaux.

Pour les entités du secteur de la recherche scientifique comme Starfish, la discipline à tous les niveaux est essentielle, car les clients peuvent prendre des décisions d'investissement très importantes en fonction des résultats des recherches de la société.

Le fondateur demeure le propriétaire de l'entreprise, le principal actionnaire et le chef de la direction. Il établit des normes rigoureuses pour les programmes de développement de la société et impose des normes semblables à son équipe de direction. En mettant sur pied un conseil consultatif, le propriétaire a assuré l'examen régulier des activités de la société.

Le fondateur a établi un conseil consultatif regroupant des personnes ayant une expérience variée dans des domaines comme les entreprises technologiques en démarrage, la direction de sociétés et le génie. Les conseillers tiennent des réunions semestrielles, voire plus fréquentes au besoin. Le propriétaire prépare une liasse complète d'informations pour le conseil, qui comprend notamment des comptes rendus sur les activités, la présentation de questions nouvelles, les propositions de planification stratégique, l'évaluation des risques, les commentaires du personnel et les rapports financiers. Les conseillers donnent leur avis sur l'information présentée et font des recommandations quant aux mesures à prendre.

Le conseil consultatif agit principalement à titre de source de rétroaction et donne l'heure juste. L'expertise fonctionnelle que possèdent collectivement ses membres lui permet de contribuer efficacement à la planification stratégique, ce qui est extrêmement précieux vu la nature complexe des activités de la société. De fait, les conseillers comprennent la complexité des activités et du fonctionnement de l'entreprise, et s'efforcent de se tenir à jour dans ces domaines, ce qui ajoute de la valeur et permet de gagner du temps pendant les réunions du conseil.

En associant les compétences et l'expérience des membres de son conseil consultatif au rôle qu'ils jouent dans son modèle d'affaires, Starfish s'est dotée d'un processus d'intervention et de surveillance adéquat pour l'aider à maintenir le cap. La liasse d'informations que les conseillers reçoivent avant chaque réunion leur permet de traiter des questions cruciales et d'évaluer la situation actuelle de la société, les questions nouvelles qui se posent et ses perspectives d'avenir.

Étude de cas n° 3 – Le conseil consultatif comme moyen d'augmenter la valeur à long terme

Pour certains propriétaires d'entreprise, les avantages que peut procurer un conseil consultatif vont au-delà de l'amélioration des activités de l'entreprise; il peut augmenter la valeur totale à long terme de celle-ci et ouvrir de nouveaux débouchés.

Monk Office est un détaillant local de fournitures de bureau bien établi. L'entreprise est réputée pour la qualité de ses prestations et elle a su se constituer une clientèle fidèle au fil des années. Elle a réussi à survivre à d'importants concurrents. Le propriétaire veut doter la société d'un plan à long terme pour accroître sa valeur.

Le propriétaire a mis sur pied un conseil consultatif dans le cadre de diverses mesures visant à renforcer les fondements de la croissance future de l'entreprise. Il a retenu des conseillers d'expérience et adopté des pratiques de gouvernance détaillées pour aider l'entité à mettre en place la discipline et la structure de reddition de comptes nécessaires pour orienter et encadrer le plan stratégique. Le conseil consultatif contribue à l'élaboration de la stratégie de la société, assure la surveillance de la gestion des risques, guide le propriétaire pour la nomination et la rémunération du chef de la direction, aide à définir les valeurs de l'entreprise et supervise le système d'information financière.

Le conseil consultatif aide également le propriétaire à élargir l'éventail des options qui s'offrent à lui. Le propriétaire pourrait ainsi obtenir un meilleur rendement, proportionnel au temps et aux efforts investis, s'il décidait de vendre Monk Office ou d'accepter de nouveaux actionnaires.

Étude de cas n° 4 – La création d'un conseil d'administration

Dans certains cas, l'atteinte de la maturité de l'entreprise peut amener ses propriétaires à conclure qu'une approche plus rigoureuse s'impose pour l'obligation de reddition de comptes et la surveillance envisagées. Pour se doter de cette rigueur, les propriétaires peuvent choisir de mettre en place un système structuré de gouvernance en constituant un conseil d'administration.

VMAC est un chef de file dans le secteur des compresseurs d'air installés dans les véhicules. Elle détient plusieurs brevets. Elle est exploitée avec succès depuis 30 ans. Les actionnaires détenant le contrôle ont accepté, ces dernières années, d'accroître le nombre d'actionnaires.

Il a été décidé d'établir un conseil d'administration pour guider la société dans son avancement. Parmi les membres du conseil, il y a des experts en génie, en comptabilité, en gouvernance et en lancement de nouvelles entreprises.

Le conseil est présidé par un administrateur indépendant. Il s'est doté, pour lui-même et pour les comités, d'un mandat conforme aux normes actuelles en matière de gouvernance.

Le conseil d'administration et le chef de la direction ont des rôles distincts. Ainsi, le chef de la direction a l'obligation de rendre des comptes sans que le conseil s'ingère dans son travail de gestion de la société.

Étude de cas n° 5 – Le système de gouvernance comme moyen d'obtenir la confiance des actionnaires, des autorités de réglementation et d'autres parties prenantes

Il arrive que l'entreprise doive se doter d'un système structuré de gouvernance pour attirer des investissements, pour convaincre les autorités de réglementation et les investisseurs qu'elle a mis en place un système adéquat de freins et de contrepoids, ou pour se préparer à un premier appel public à l'épargne.

Navigate Surgical développe des technologies avancées de navigation chirurgicale qui permettent par exemple aux chirurgiens-dentistes de voir certains aspects des interventions en temps réel. Ses produits sont autorisés au Canada et en Europe, et l'entreprise est en voie d'obtenir l'autorisation de la Food and Drug Administration aux États-Unis. L'entreprise n'a pas encore tiré de revenus de ses activités et a terminé sa troisième série de financement. Le conseil a joué un rôle important à chaque étape du financement.

Le domaine de la technologie médicale est un secteur où les enjeux sont très considérables. Un investissement initial peut ne rapporter des rendements qu'à la suite d'essais technologiques onéreux et de l'obtention d'approbations des autorités de réglementation. Aussi, les actionnaires fondateurs ont reconnu à l'étape du démarrage qu'une gouvernance efficace était essentielle pour démontrer à ces autorités et aux investisseurs que Navigate Surgical était vigilante en matière de développement technologique et de planification des affaires.

Les trois fondateurs ont établi un conseil formé de cinq personnes, en créant des postes d'administrateurs indépendants pour des personnes possédant une expertise en développement technologique.

Le nouveau président du conseil, administrateur indépendant, a élaboré le mandat du conseil. Voici des exemples de responsabilités qui y sont énoncées :

- fournir à l'entreprise le leadership nécessaire pour l'élaboration de la stratégie, la planification des affaires, l'investissement et l'établissement du budget, ainsi que des commentaires sur ces activités;
- encadrer les propositions d'affaires et les projets de développement d'envergure ainsi que la gestion des risques;
- faire le suivi des commentaires du conseil consultatif scientifique de l'entreprise;
- jouer le rôle d'un comité des candidatures et déterminer quand le conseil doit adapter ses compétences et quand il faut plutôt recruter de nouveaux administrateurs.

La communication d'informations aux actionnaires constitue un élément important du rôle du conseil. En établissant la stratégie de l'entreprise, le conseil et le chef de la direction déterminent quelles sont les principales étapes à franchir. La réalisation de chacune de ces étapes permet d'éliminer des incertitudes et de réduire le risque graduellement. Les actionnaires reçoivent des mises à jour régulières sur les avancements. Le conseil s'acquitte de ses autres obligations en matière de rapport en présentant un exposé complet de la situation aux actionnaires et en leur remettant les états financiers audités au cours de l'assemblée générale annuelle de la société.

Le rôle joué par le conseil dans la détermination des normes de fonctionnement et d'information et son apport à la stratégie et à la surveillance des risques a permis de façonner le modèle d'affaires de la société et l'exercice de ses activités. Une telle démarche réfléchie l'a aidée à améliorer ses pratiques en matière d'informations et de gestion de la conformité.

Résumé – Questions pour les conseillers et les administrateurs potentiels

Comme il ressort des études de cas qui précèdent, la participation à un conseil consultatif ou un conseil d'administration représente une occasion d'apporter une contribution très utile, particulièrement dans de petites entreprises. Il s'agit d'un travail important : la prospérité future du Canada dépend du succès des entreprises qui démarrent aujourd'hui.

Les petites entreprises présentent des défis particuliers en matière de gouvernance. Il faut comprendre le contexte d'exploitation qui leur est propre pour en arriver à définir le rôle du conseil et les enjeux qui devront être réglés pour adapter ce rôle au fur et à mesure que l'entreprise croît et que ses besoins changent.

Le fait que les propriétaires s'attendent à ce que l'investissement que représente la mise en œuvre d'un modèle de gouvernance apporte de la valeur figure parmi les éléments les plus importants à garder à l'esprit au sujet de la gouvernance des petites entreprises.

La capacité de respecter les exigences d'une bonne gouvernance tout en veillant à ce que le conseil ajoute de la valeur correspond à l'aspect le plus intéressant et le plus valorisant de la gouvernance au sein des petites entreprises.

Les questions qui suivent résumant les éléments auxquels les conseillers et les administrateurs potentiels de petites entreprises devraient songer afin de mieux comprendre les principes et les pratiques en matière de gouvernance, le rôle des conseils et les moyens dont ceux-ci peuvent apporter de la valeur aux petites entreprises.

Comprendre l'entreprise et sa gouvernance

Comme il est indiqué au chapitre 2, les conseillers et les administrateurs potentiels devraient procéder à un contrôle diligent initial pour se renseigner sur l'entreprise et son système de gouvernance actuel et planifié, en se posant les questions suivantes :

1. Le modèle d'affaires de l'entreprise est-il viable?
2. La stratégie de l'entreprise a-t-elle du sens?
3. Suis-je à l'aise avec le type de risque que prend l'entreprise?
4. Le propriétaire comprend-il la gouvernance d'entreprise suffisamment pour savoir tirer parti d'un conseil consultatif?
5. Serais-je à l'aise pour collaborer avec la direction et les autres membres du conseil?
6. L'entreprise a-t-elle élaboré un code d'éthique et de conduite?
7. La culture de l'entreprise est-elle positive?
8. Des membres du conseil, y compris moi-même, seront-ils en situation de conflit d'intérêts? Suis-je convaincu que tout conflit de cette nature sera géré correctement?
9. Suis-je d'avis que l'entreprise peut respecter les exigences énoncées dans ses statuts et dans la législation à laquelle elle est assujettie?
10. Le propriétaire comprend-il que je dois demeurer indépendant?
11. Suis-je prêt à accepter que le propriétaire ne sera peut-être pas toujours d'accord avec mes recommandations?
12. Serai-je suffisamment indemnisé en cas de litiges? L'entreprise a-t-elle une assurance suffisante?
13. Y a-t-il des risques pour ma réputation?

Comprendre le rôle d'un conseiller ou d'un administrateur

Comme il est indiqué au chapitre 3, les conseillers et les administrateurs potentiels doivent se renseigner sur le rôle du conseil dont ils sont invités à faire partie. Voici des questions qu'ils peuvent se poser :

14. Le propriétaire a-t-il expliqué clairement les fonctions qu'il aimerait confier au conseil? Ses attentes sont-elles raisonnables?
15. Des normes de gouvernance ont-elles été consignées? Si un conseil consultatif est mis sur pied, demandera-t-on aux membres de participer à l'élaboration des normes de gouvernance?
16. Un mandat a-t-il été établi? Décrit-il adéquatement mon rôle potentiel? Serais-je à l'aise dans un tel rôle?
17. Est-il probable qu'on me propose un rôle de direction ou de consultant? Mon efficacité au sein du conseil consultatif serait-elle entravée?

18. Les compétences réunies au sein du conseil sont-elles à la hauteur du travail requis?
19. Ai-je les compétences et l'attitude nécessaires pour m'acquitter des fonctions qu'on m'a demandé d'envisager?

Ajouter de la valeur

Comme il est indiqué au chapitre 4, les membres du conseil doivent bien comprendre la valeur qu'ils sont censés apporter. Pour ce faire, ils peuvent se poser les questions suivantes :

20. Le propriétaire a-t-il clairement exprimé ses attentes à l'égard du conseil consultatif?
21. L'entreprise est-elle prête pour l'adoption d'un système de gouvernance, et en bénéficiera-t-elle?
22. Suis-je en mesure de consacrer assez de temps au conseil pour m'acquitter de mes responsabilités?
23. Ma compréhension de l'entreprise, de son contexte, de sa situation et de ses enjeux est-elle suffisante?
24. Suis-je convaincu de comprendre quels éléments précis peuvent ajouter de la valeur à l'entreprise? Que puis-je faire pour contribuer à la réussite de l'entreprise?
25. Suis-je persuadé que mes recommandations seront prises au sérieux et qu'on y donnera suite? Suis-je d'avis que je peux apporter une contribution même si on ne donne pas suite à certaines de mes recommandations?
26. L'entreprise réussit-elle à cerner et à saisir les occasions d'affaires? À mon avis, les projets de l'entreprise génèrent-ils des rendements suffisants? Pourrais-je améliorer ces rendements?
27. L'entreprise est-elle capable d'identifier les risques de baisse de valeur? Pourrais-je contribuer efficacement à la gestion des risques?
28. Suis-je prêt à démissionner si j'ai l'impression de ne plus ajouter de valeur?

Pour obtenir de plus amples informations

Publications de CPA Canada sur la gouvernance
(accessibles à www.cpacanada.ca/gouvernance)

Collection à l'intention des administrateurs

Collection « Cadres de surveillance »

- Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration
- Surveillance de la stratégie : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration
- Fusions et acquisitions : cadre de surveillance à l'intention des conseils d'administration

Collection « 20 Questions »

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution et le maintien d'un conseil d'administration efficace
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3^e édition)

- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (2^e édition)
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction
- 20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

Cahier d'information à l'intention des administrateurs

- Recommandations à l'intention des administrateurs – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Recommandations à l'intention de la direction – Communication de l'information et attestation : quels sont les enjeux?
- Surveillance exercée par le conseil sur le risque lié à la fiscalité – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur les sociétés contrôlées – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la diversité – Questions que les administrateurs devraient poser
- Cahier d'information sur la performance à long terme – Questions que les administrateurs devraient poser

Actualités Administrateurs

- Risques liés à la cybersécurité – Questions que les administrateurs devraient poser
- Les médias sociaux – Questions que les administrateurs devraient poser

Collection à l'intention des directeurs financiers

- Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

Références supplémentaires

- La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), L. R. C. (1985), ch. C-44, régit la constitution de sociétés en vertu du régime fédéral au Canada : <http://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/C-44/index.html>.
- Les sociétés constituées en vertu du régime provincial sont régies par la législation provinciale. Les dispositions des lois provinciales régissant les sociétés par actions correspondent aux dispositions de la LCSA.
- Le document intitulé *Responsabilités des administrateurs au Canada* (2014), d'une série publiée depuis 25 ans par Osler, Hoskin & Harcourt s.e.n.c.r.l./s.r.l. en collaboration avec l'Institut des administrateurs de sociétés, présente une vue d'ensemble exhaustive des responsabilités des administrateurs et du fonctionnement efficace du conseil :
www.icd.ca/getmedia/1c12c8aa-3ed2-472b-a321-b360b981d82f/5467_Osler_Directors_Responsibilities_-Canada-FR-FINAL.pdf.aspx.
- L'Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance établit les responsabilités des administrateurs de sociétés qui ont émis des titres :
www.lautorite.qc.ca/files/pdf/reglementation/valeurs-mobilieres/58-201/2005-07-01/2005juil01-58-201-final-fr.pdf.
- Strategic Catalysts Inc. a regroupé un ensemble d'outils pour les conseils d'entreprises technologiques en démarrage (*en anglais*) :
<http://earlystagetechboards.com/1-3-preamble#>.

La société a également élaboré un manuel pour les conseils d'administration d'entreprises en démarrage (*en anglais*) :

<http://earlystagetechboards.com/wp-content/uploads/2013/01/Earlystagetechboards.com-complete-manual-Jan-2013.pdf>.

Au sujet de l'auteur

Douglas Enns, FCPA, FCA, C.Dir.

Président, Upturn Consulting Ltd.

Douglas Enns est le fondateur et chef de la direction d'Upturn Consulting Ltd.

Il est actuellement le président du conseil de l'agence britanno-colombienne de protection des consommateurs (Consumer Protection Authority of British Columbia) et membre du conseil d'administration de BC Life. M. Enns a déjà été président du conseil de Worksafe BC et du conseil consultatif de Ralmax Industries.

En tant que directeur général des activités internationales d'un important fournisseur de logiciels dans le secteur bancaire, M. Enns a développé les ventes et les activités des services en Europe, en Amérique du Nord et en Asie, tant auprès d'entreprises en démarrage qu'auprès de chefs de file du secteur. Dans son rôle de chef de la direction de Pacific Coast Savings, il a dirigé une des institutions financières les plus performantes et les plus innovatrices du Canada.

M. Enns possède les titres professionnels de FCPA, FCA, de C.Dir., a reçu l'agrément au terme du programme Audit Committee Certified du Directors College, et détient un certificat en gestion des risques ainsi qu'un M.B.A. décerné par l'Université du pays de Galles.



COMPTABLES
PROFESSIONNELS
AGRÉÉS

277, RUE WELLINGTON OUEST
TORONTO (ONTARIO) CANADA M5V 3H2
TÉL. 416 977.3222 TÉLÉC. 416 977.8585
WWW.CPACANADA.CA

ISBN-13: 978-1-5254-0014-8



9 781525 400148

04001089