



Difficultés financières – le rôle du conseil d'administration



Institute of Corporate Directors
Institut des administrateurs de sociétés

OSLER

Table des matières

INTRODUCTION	4
1. Comprendre le rôle du conseil d'administration dans la gestion des difficultés financières	6
2. Rôle du conseil d'administration dans la surveillance des risques de difficultés financières	8
Sources de difficultés financières	8
Mesures prédictives de difficultés financières	9
Structure organisationnelle	11
Sources de liquidité	12
Connaître les solutions de rechange stratégiques en cas de difficultés financières	14
3. L'entreprise est confrontée à des contraintes financières sérieuses et à de graves problèmes de trésorerie. Que faire?	16
66 % des entreprises sondées ne disposent d'aucun plan de gestion des difficultés financières.	16
Plan indiquant les responsabilités de chacun	17
Détermination des principaux intervenants et classement de ceux-ci par ordre d'importance	18
Plan de production de rapports, de protection de la confidentialité et d'information	20
Recrutement d'un chef de la restructuration	21

4. Responsabilités des administrateurs et des dirigeants à l'approche de difficultés financières pour l'entreprise	22
Responsabilité des administrateurs et atténuation du risque	23
Meilleures pratiques pour les conseils supervisant une société confrontée à des difficultés financières	25
5. Solutions judiciaires aux difficultés financières	26
Pourquoi chercher une solution judiciaire?	26
Quels sont les inconvénients?	28
À quels facteurs faut-il penser avant de choisir une procédure judiciaire?	29
CONCLUSION	30
ANNEXES	31
A. Aide-mémoire	32
B. Questions et réponses au sondage	33

Le rapport *Difficultés financières – le rôle du conseil d'administration* présente des renseignements de nature générale seulement et ne saurait remplacer les conseils de juristes ou d'autres professionnels. Nous vous recommandons d'obtenir des conseils précis en fonction de votre situation. Pour plus de renseignements, veuillez communiquer avec Osler à l'adresse counsel@osler.com

Introduction

Les fonctions du conseil d'administration impliquent un engagement personnel de soutien de l'intérêt supérieur de l'entreprise – afin de l'aider à prospérer et à devenir une meilleure organisation. Toutes les entreprises ne durent pas cependant. Même celles qui sont florissantes peuvent décliner et faire faillite à terme. Les problèmes financiers sont souvent, sinon la cause directe, du moins le symptôme du dépérissement d'une organisation. Le conseil d'administration a un rôle clé à jouer dans la supervision de la santé financière de l'entreprise. L'exercice de cette responsabilité devient de plus en plus complexe et chronophage à mesure que l'entreprise éprouve des difficultés financières.

L'Institut des administrateurs de sociétés et Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l. (Osler) estiment que les entreprises peuvent en faire davantage pour se préparer aux périodes de difficultés financières, voire les éviter ou, si elles sont inévitables, les gérer et les surmonter. Dans cette optique, les deux groupes ont conjointement commandé ce rapport de recherche sur les attitudes et les approches des conseils d'administration concernant la prévision des difficultés financières, la préparation à de telles difficultés et leur gestion.

Selon un sondage effectué auprès des administrateurs possédant des compétences dans l'accompagnement des entreprises traversant une période de difficultés financières et l'information tirée d'une table ronde subséquente à laquelle ils ont participé, il semble que souvent les conseils d'administration ne reçoivent pas le type de rapport objectif et régulier dont ils ont besoin pour gérer les risques de difficultés financières en temps voulu. Prévoir les difficultés financières avant qu'elles ne surviennent est important : la détection de signes avant-coureurs donne à l'entreprise le temps d'avoir recours à toutes les solutions possibles. Les résultats du sondage laissent entendre que les administrateurs n'ont pas toujours une connaissance approfondie des sources de liquidité à la disposition de leur entreprise – et des contraintes associées à ces sources de liquidité.

Quand une entreprise connaît des difficultés financières, le conseil d'administration consacre son attention à la survie de l'organisation. Dans un tel contexte, la survie de l'entreprise n'implique pas nécessairement la création de valeur pour les actionnaires. Les employés actuels et anciens, les fournisseurs, les créanciers et autres actionnaires se préoccupent sans doute, plus que les investisseurs, de la survie de leur entreprise. Par conséquent, la prise en compte de leurs intérêts par les administrateurs dans l'exercice de leurs obligations fiduciaires est généralement permise et, dans les situations de difficultés financières, peut être requise.

Le présent rapport indique les lacunes que peut présenter éventuellement l'information fournie aux conseils d'administration en vue de les aider à prévoir les difficultés financières et à s'y préparer. Il donne aussi aux administrateurs des conseils relatifs à l'exercice de leurs responsabilités de supervision des activités afférentes.



Comprendre le rôle du conseil d'administration dans la gestion des difficultés financières

Il incombe aux membres de la direction d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie globale de l'entreprise, en tenant compte des occasions et des risques liés aux activités. Le conseil d'administration est responsable d'évaluer et d'approuver cette stratégie et de superviser sa mise en œuvre par la direction.

La direction a également la responsabilité de développer des mesures servant à mettre en évidence de potentielles difficultés financières avant qu'elles ne deviennent une réalité. Ces mesures, dont il est question plus en détail ci-après, doivent être gérées aussi rigoureusement que les activités quotidiennes de l'entreprise.

Dans le cadre de ses responsabilités de supervision, le conseil d'administration doit s'assurer de la mise en place de systèmes appropriés destinés à la surveillance des principaux risques, financiers notamment, liés aux activités et de l'exposition à ces risques. De tels systèmes doivent prévoir la production, à l'intention du conseil d'administration, de rapports réguliers présentant les mesures financières susceptibles de mettre en évidence de potentielles difficultés financières avant qu'elles ne se concrétisent. Bien qu'il incombe à la direction de recommander des mesures visant à détecter les risques financiers survenant au cours de l'exécution de la stratégie organisationnelle, le conseil d'administration doit avoir le sentiment que ces mesures sont appropriées.

Lorsque les mesures d'un rapport indiquent une tendance préoccupante, le conseil doit interroger la direction sur les raisons de cette tendance et les actions menées pour traiter les causes sous-jacentes. Lors de son évaluation de la réponse de la direction, il doit en vérifier le caractère approprié de même que l'éventail des solutions de rechange possibles. Il doit également déterminer si la direction possède les connaissances, les compétences et l'état d'esprit nécessaires pour évaluer correctement les risques financiers impliqués et mettre en œuvre les changements requis. Il ne s'agit pas d'un exercice facile, car la direction peut éprouver des difficultés à effectuer une évaluation objective des risques, en particulier si les problèmes à résoudre sont liés à la stratégie qu'elle a choisie. L'essai de scénarios peut se révéler une méthode utile pour l'examen des risques de perte dont la direction peut ne pas avoir tenu compte. Ou il peut être nécessaire d'obtenir une évaluation des problèmes par un tiers. Ainsi qu'en ont convenu les participants à la table ronde, étant donné le rôle joué par le conseil d'administration dans la supervision de l'entreprise durant les périodes de difficultés financières, le fait de compter sur au moins un administrateur qui « a vécu une catastrophe est un véritable atout ».

2

Rôle du conseil d'administration dans la surveillance des risques de difficultés financières

SOURCES DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

Une entreprise peut faire face à des difficultés financières pour plusieurs raisons.

L'objectif d'une entreprise peut consister dans la réalisation ou le financement d'études ou d'activités de bienfaisance, sans perspective de génération de revenu à court terme pour répondre à ses besoins en capital. La croissance rapide d'une entreprise peut aussi mettre à rude épreuve sa capacité à financer ses activités courantes au moyen de ses sources de revenus existantes.

Certains secteurs peuvent connaître des bouleversements et éventuellement un déclin progressif en raison des nouvelles technologies ou d'un changement dans les préférences des consommateurs. C'est le cas, par exemple, pour l'industrie de la presse et de l'imprimerie, les chaînes de grands magasins et les entreprises de taxis. La persistance d'entraves structurelles peut, par ailleurs, mettre en péril une entreprise – comme le manque de gazoducs, qui se répercute sur les prix du gaz canadien et nuit aux producteurs de gaz au Canada.

L'apparition de difficultés financières peut être accélérée par la concrétisation d'un risque, notamment imprévu, ou résulter de la poursuite d'une stratégie d'affaires vaine. Certains risques naissent de facteurs complètement extérieurs aux entreprises, comme les soubresauts des marchés financiers, qui ont une incidence sur la disponibilité des fonds. D'autres risques peuvent résulter des relations de dépendance unissant une entreprise avec d'autres acteurs ou intervenants, comme dans le cas des services partagés au sein d'un groupe d'entreprises, ou provenir de la chaîne d'approvisionnement.

Il est important que les conseils d'administration soient vigilants à l'égard des signes porteurs d'éventuels problèmes financiers et disposent d'un éventail de solutions de rechange auxquelles recourir en cas de survenue de difficultés financières découlant d'un ou de plusieurs facteurs.

Savoir quand une société se dirige vers une période de difficultés financières constitue le facteur le plus important à considérer pour éviter ou surmonter de telles difficultés.

MESURES PRÉDICTIVES DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

« Les difficultés financières sont toujours décelées trop tard. »

– Participant à la table ronde

Savoir quand une société se dirige vers une période de difficultés financières constitue le facteur le plus important à considérer pour éviter ou surmonter de telles difficultés. Les participants au sondage s'entendent d'ailleurs pour dire que « les difficultés financières sont toujours décelées trop tard ».

Même si la réalité nous révèle que les « entreprises se disent surprises quand elles se retrouvent dans une situation financière difficile », 88,2 % des répondants au sondage croient que la direction informe adéquatement leur conseil d'administration des risques de difficultés financières. Cependant, moins de 65 % des participants reçoivent de la direction des rapports précis destinés à mettre en évidence de tels risques.

Les difficultés financières constituent une surprise, car « habituellement les directions sont exagérément optimistes au sujet du futur ». Lorsqu'elles prennent connaissance de mesures potentiellement troublantes, elles conçoivent et mettent en œuvre des stratégies opérationnelles qui, à leur avis, fonctionneront. Le conseil d'administration remplit la fonction cruciale d'examiner les mesures objectives présentées dans les rapports établis à son intention, de déterminer quand des difficultés financières se profilent à l'horizon et de le souligner à la direction lorsque des capitaux supplémentaires ou une stratégie différente peuvent être nécessaires. La communication au conseil de mesures officielles et objectives lui permet de collaborer avec la direction de manière plus constructive avant que l'entreprise ne soit confrontée à des difficultés potentielles ou lorsque cela arrive.

La question se pose de savoir quelles mesures une entreprise devrait utiliser pour prévoir les difficultés financières. La réponse dépend de la nature de l'entreprise (est-elle à but lucratif ou sans but lucratif?), du secteur dans lequel elle exerce ses activités et de la phase atteinte dans son cycle de vie (par exemple, il peut s'agir d'une entreprise émergente, d'une multinationale bien établie, etc.). Le sondage a recensé plusieurs mesures utilisées dans les rapports qui semblent universelles. Ces mesures concernent les liquidités et le revenu et comprennent les flux de trésorerie (94 %), la baisse du revenu (79 %) et la diminution des réserves de liquidité (68,1 %).

L'intérêt porté au revenu et aux liquidités ne représente, toutefois, qu'un volet de l'exercice. La connaissance des sources de capitaux et des engagements de capitaux d'une entreprise est tout aussi importante. Plus de la moitié des participants au sondage reçoivent des rapports les renseignant sur les engagements de capitaux (66 %), les dates d'échéance des dettes et les discussions avec les prêteurs (57,5 %), et la réduction de la marge bénéficiaire (59 %).



Moins de

65%

des participants reçoivent

un rapport

de la direction
soulignant les risques

**de difficultés
financières**

Cependant, moins de la moitié des participants reçoivent des rapports présentant les mesures suivantes :

Mesure	Importance	%
Engagement hors bilan/dettes éventuelles	Répercussions financières potentiellement importantes, non surveillées par ailleurs	49,4 %
Taux de rotation élevé chez les cadres supérieurs	Impact potentiel sur les opérations; symptôme possible de problèmes organisationnels	41,5 %
Augmentation de l'ancienneté des dettes fournisseurs	Premier signe de problèmes de liquidités et de revenu	36,2 %
Situation de découvert bancaire	Signe ultérieur de problèmes de flux de trésorerie	21,4 %
Ratios financiers (rendement des capitaux propres, rendement des actifs, efficacité, levier par rapport au flux de trésorerie)	Premier signe d'écarts par rapport aux normes industrielles ou aux résultats obtenus dans le passé	<20 %
Instruments financiers (incidence du taux de change, incidence et risques des opérations de couverture)	Répercussions financières potentiellement importantes, non surveillées par ailleurs	<20 %
Valeurs de référence établies par le conseil pour les liquidités, le fonds de roulement et d'autres chiffres essentiels	Premier signe d'écarts par rapport aux normes industrielles ou aux résultats obtenus dans le passé	<20 %

Les mesures indiquées ci-dessus débordent toutes le cadre des états financiers et sont destinées à la détection de problèmes particuliers au moment où ils apparaissent. Toutefois, examiner ce qui s'est produit dans le passé ne suffit pas. Comme l'a expliqué l'un des participants à la table ronde, « regarder en arrière signifie que les problèmes sont décelés trop tard ». Il importe, en effet, de regarder en avant afin d'être renseignés sur les liquidités, les obligations et les engagements existants de l'entreprise et de déterminer si elle court un risque – pas maintenant, mais dans un an. Ainsi que l'affirme un autre participant au sondage, « les liquidités (ou les flux de trésorerie futurs possibles) constituent un indicateur de rendement clé ».

Moins de la moitié des participants au sondage ont répondu recevoir des rapports présentant des mesures prospectives autres que les flux de trésorerie, en l'occurrence les suivantes :

Mesure	Importance	%
Perte de clients importants	Premier signe annonciateur d'une baisse du revenu; symptôme possible de problèmes sectoriels ou organisationnels plus profonds	44,1 %
Performance au regard des engagements envers les créanciers et des engagements des actionnaires	Premier signe de défaillance éventuelle	<20 %
Simulations de crises (résultant d'un manque de liquidité ou de capitaux, d'une perte de valeur, ou liées à des risques financiers ou sectoriels)	Les répercussions financières sont révélées par la concrétisation des risques analysés	<20 %
Procédure judiciaire ou risque de procédure judiciaire (y compris pour atteinte aux droits de propriété intellectuelle)	Répercussions financières potentiellement importantes, non surveillées par ailleurs	<20 %

Lorsque cela est possible, tous les membres du conseil d'administration doivent donner leur avis sur le choix des mesures historiques et prospectives fait par la direction pour évaluer la situation financière actuelle et prévue de l'entreprise. Ils doivent aussi recevoir régulièrement des rapports utilisant ces mesures, car la connaissance des ressources financières de l'entreprise leur est nécessaire. Un examen rigoureux des mesures utilisées par la direction dans ces rapports leur permettra de mettre en évidence de potentielles difficultés financières au moment où il reste suffisamment de temps pour exploiter la panoplie d'options accessibles aux sociétés.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Les entreprises peuvent choisir d'exercer leurs activités au moyen d'une structure comportant une ou plusieurs compagnies, sociétés en nom collectif ou fiduciaires afin de bénéficier de certains avantages relatifs à la planification fiscale, de limiter leur responsabilité et de satisfaire aux exigences des territoires de compétence et à celles relatives à la gouvernance.

De nombreux groupes d'entreprises disposent d'un système de trésorerie, voire d'un système de gestion centralisée de la trésorerie, et ils ont accès à des facilités de prêts grâce à leurs relations bancaires. Nombre de groupes constituent, par ailleurs, une chaîne de valeur intégrée verticale, chaque entreprise d'un groupe dépendant des activités de la société qui la précède. Comprendre le fonctionnement de ces relations – et comment un événement peut se répercuter sur tout le groupe – est important pour mettre en évidence les principaux risques, y compris l'interdépendance de ces risques, et déterminer les solutions de rechange pouvant être utilisées en cas de difficultés financières.

Par exemple, même si les entreprises formant une structure organisationnelle correspondent éventuellement à des entités juridiques distinctes, la tension financière subie par l'une d'elles peut avoir une incidence sur les autres au sein du groupe, en particulier si l'entreprise sous tension est un fournisseur essentiel de liquidités ou la principale source de revenus dans le groupe. De même, un événement problématique entachant la réputation d'une filiale ou d'une société affiliée peut avoir une incidence négative à l'échelle d'un groupe, y compris sur les entités exerçant des activités non connexes ou actives sur d'autres territoires de compétences.

Les conseils d'administration doivent connaître la structure organisationnelle en place et évaluer dans quelle mesure cette structure et son administration offrent une protection sous forme de responsabilité limitée. En outre, ils doivent comprendre comment les crises touchant des sociétés affiliées au sein de la structure organisationnelle peuvent avoir des répercussions sur leur propre entreprise, surtout si des liens d'interdépendance relient cette dernière à ces sociétés.

SOURCES DE LIQUIDITÉ

« Les liquidités comptent plus que tout, car elles permettent de survivre et de lutter un jour de plus. »

– Participant à la table ronde

Si la détection de signes avant-coureurs de difficultés financières est la condition essentielle pour les éviter, l'accès en temps utile à des sources de liquidité (c'est-à-dire de capitaux) donne les moyens de résister à ces difficultés lorsqu'elles surgissent. Aussi, un chef des finances devrait consacrer une grande partie de son temps à « la fonction cruciale consistant à gérer les liquidités, à réduire le coût du capital et à faire en sorte de connaître les sources de capitaux, y compris les marchés financiers », soutient un participant à la table ronde. Un conseil d'administration peut soutenir son chef des finances – et aider son entreprise à survivre à des difficultés financières – par la connaissance justement des sources de liquidité disponibles. Lors de la table ronde, on s'accordait sur le fait que « les liquidités comptent plus que tout, car elles permettent de survivre et de lutter un autre jour ».

En plus de connaître le point de vue de la direction sur les liquidités à la disposition de l'entreprise, le conseil d'administration doit impérativement évaluer de manière indépendante les sources de liquidité. Il est essentiel qu'il sache si la direction a la capacité et l'expérience requises pour évaluer les différentes sources de capitaux. La direction d'une entreprise fait habituellement preuve d'un optimisme excessif envers ses relations lui fournissant des capitaux. Comme l'a fait remarquer un participant à la table ronde, les banques, les investisseurs et les autres prêteurs sont « là jusqu'à ce qu'ils n'y soient plus ». Le conseil doit être régulièrement informé de ce qu'il se passe au sujet des sources de capitaux de l'entreprise et du marché financier en général afin de déterminer où peut se produire un resserrement du crédit. La direction doit l'aviser aussi de toute crise de liquidités subie par l'entreprise.



Plus de

10%

des répondants ne

**disposent
d'aucune
information**

sur les sources de capitaux
de leur organisation



Les réponses au sondage révèlent que plus de 10 % des participants ne sont pas informés des sources de capitaux de leur entreprise. D'après le sondage, les sources de capitaux connus des conseils et sur lesquelles ils ont accès à de l'information sont les suivantes :

Source	Disponibilité
Disponibilité en vertu d'un document de crédit	52,3 %
Réserves de liquidité	50,6 %
Principaux investisseurs ou donateurs	34,0 %
Actions privilégiées	<5 %
Marché de la dette publique	<5 %
Marché des actions des sociétés ouvertes	<5 %
Actifs pouvant être vendus ou hypothéqués	<5 %
Réduction des engagements, par exemple en ajustant le taux de cotisation au régime de retraite ou les montants des prestations	<5 %
Initiatives de réduction des coûts (p. ex., gel des embauches, suspension de la rémunération variable)	<5 %
Redevances	<5 %

Or, connaître les sources de capitaux ne suffit pas. Les conseils doivent aussi savoir quelle est la probabilité que ces sources demeurent accessibles à l'entreprise. Par exemple, le conseil d'administration d'une entreprise ayant une dette bancaire doit connaître le degré d'exposition de la banque prêteuse au secteur d'activité de l'entreprise. Si elle y est fortement exposée, elle peut refuser d'avancer d'autres fonds à l'entreprise si un événement se produit à l'échelle du secteur.

D'après le sondage, moins de la moitié des conseils reçoivent des rapports les informant des sources de liquidité de leur entreprise. À l'échelle du marché, seuls 17,5 % des conseils reçoivent des rapports les renseignant quant à l'incidence sur leur entreprise des changements réels ou prévus sur les marchés financiers. De même, moins de 25 % d'entre eux sont informés des analyses sur les placements réalisées par les centres financiers ou des rapports produits par les analystes financiers. Au niveau organisationnel, moins de 33 % des conseils reçoivent des rapports faisant part des réductions du crédit disponible et de l'augmentation du taux d'intérêt demandé à l'entreprise par rapport au marché.

Le conseil d'administration doit être au courant des meilleures solutions de rechange pour l'obtention de liquidités et évaluer régulièrement l'intérêt de ces

solutions à la lumière des besoins actuels et futurs de l'entreprise. Si le coût du capital est faible, il vaut peut-être mieux conclure des engagements financiers maintenant au lieu d'attendre d'avoir besoin de capital supplémentaire et de payer des frais de disponibilité courants plus élevés pour un financement. Si le financement est reporté, le coût d'obtention du capital risque d'être nettement plus élevé, voire inabordable. Si le conseil contrôle les diverses sources de liquidité, il devient plus facile de gérer, voire d'échapper aux difficultés financières. Un tel contrôle réduit aussi au maximum le risque de voir l'entreprise n'avoir d'autre choix que d'emprunter auprès d'un fournisseur de capitaux opportuniste dont l'objectif stratégique est de « prêter pour posséder » et ainsi de prendre les rênes de l'entreprise.

CONNAÎTRE LES SOLUTIONS DE RECHANGE STRATÉGIQUES EN CAS DE DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

En plus de revoir ses sources de liquidité, l'entreprise doit envisager d'autres options de création de valeur permettant de financer ses opérations courantes. Elle peut notamment prendre au moins l'une des mesures suivantes :

- **Freiner les dépenses** : en reportant les projets d'immobilisation, en imposant un gel du recrutement et en allongeant le délai de paiement des comptes fournisseurs (tout en respectant cependant l'ensemble des exigences légales).
- **Réduire son effectif** : les coûts de main-d'œuvre représentent souvent une partie importante des frais d'exploitation, et la réduction de l'effectif peut avoir une incidence appréciable sur le taux de combustion; cependant, les coûts initiaux des cessations d'emploi sans justification, sauf en cas de possibilité de préavis de travail, peuvent s'avérer élevés, exacerbant éventuellement les difficultés financières de l'entreprise.
- **Réduire ses engagements** : ajuster les taux de cotisation au régime de retraite ou les montants des prestations peut conduire à un allègement important en matière de trésorerie, spécialement à long terme.
- **Restructurer les opérations** : en tenant compte des avantages potentiels et des conditions éventuellement requises (par exemple, l'obtention de consentements), il est possible d'améliorer l'efficacité des opérations grâce à leur restructuration.
- **Éliminer les actifs non essentiels en temps opportun** : la vente d'actifs, après évaluation de leur valeur d'exploitation ou de liquidation et de la disponibilité des acheteurs prêts à effectuer une opération, permettra peut-être de générer suffisamment de liquidités pour survivre à une période de difficultés financières.
- **Envisager une fusion ou la vente de l'entreprise** : déterminer si un acheteur serait prêt à acheter l'entreprise en vue d'en prendre les commandes à un prix offrant plus de valeur aux actionnaires que les autres solutions possibles est essentiel dans l'évaluation des options.

Grâce à une vision claire des options disponibles, le conseil d'administration pourra exercer son jugement critique dans la supervision de l'organisation. Une telle vision implique de savoir si la solution de rechange choisie mettra fin aux difficultés financières ou ne servira qu'à gagner du temps avant la mise en œuvre d'une autre option. Elle suppose également une connaissance du coût à court



Seulement

17,5%

reçoivent des rapports
au sujet de

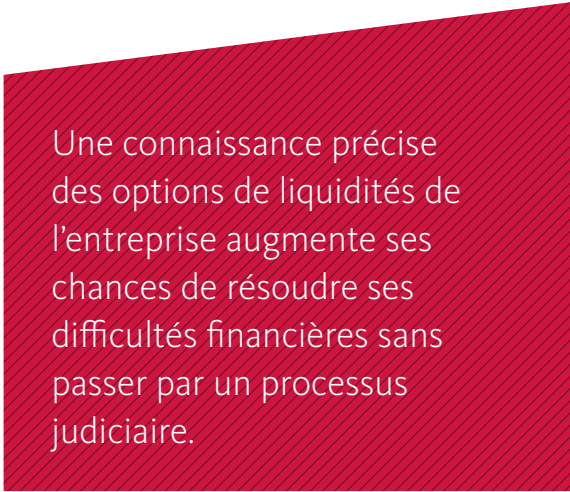
L'INCIDENCE

sur l'organisation des
changements, actuels ou
prévus, dans les marchés
des capitaux



terme de la solution et de ses conséquences à long terme sur les opérations de même que du degré de probabilité de sa mise en œuvre. Par exemple, il ne suffit pas de savoir si un actif non essentiel peut être offert à la vente; encore faut-il que le conseil détermine s'il existe des acheteurs potentiels et ait connaissance de la valeur qu'ils attribueront probablement à l'actif. Sans une évaluation rigoureuse et continue des options de liquidités de l'entreprise, cette dernière et le conseil auront du mal à réagir promptement quand les signes de difficultés financières commenceront à se manifester.

Une connaissance précise des options de liquidités de l'entreprise augmente par ailleurs ses chances de résoudre ses difficultés financières sans passer par un processus judiciaire. Les restructurations extrajudiciaires comportent de nombreux avantages. Entre autres, elles font moins de bruit, le conseil d'administration a davantage de mainmise sur le processus et, aussi peut-être, elles peuvent permettre de réduire les frais administratifs et les frictions avec les intervenants. De plus, l'élimination d'actifs par l'entreprise peut rapporter davantage et ses activités courantes peuvent générer un revenu plus élevé.



Une connaissance précise des options de liquidités de l'entreprise augmente ses chances de résoudre ses difficultés financières sans passer par un processus judiciaire.

3

L'entreprise est confrontée à des contraintes financières sérieuses et à de graves problèmes de trésorerie. Que faire?

66 % DES ENTREPRISES SONDÉES NE DISPOSENT D'AUCUN PLAN DE GESTION DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES.

Avec des mesures précises, le conseil d'administration sera souvent en mesure de prévoir les difficultés financières et d'établir un plan de gestion de ces difficultés. Peu importe le délai dont dispose le conseil, il est important qu'il établisse un plan précis indiquant les responsabilités de chacun (y compris parmi les conseillers externes), le mode de gestion de la production de rapports, de la confidentialité et de l'information ainsi que les objectifs et les options à réaliser à court et à long terme.

Selon notre sondage, seuls 34 % des conseils d'administration disposent d'un plan d'intervention officiel expliquant comment gérer les crises financières soudaines ou imprévues. À l'opposé, 55,2 % des conseils n'ont pas de plan de ce type, et 10,8 % des répondants ne savent pas. Ces chiffres illustrent la nécessité pour les conseils de développer un tel plan.

Le développement d'un plan de gestion des difficultés financières permet à un conseil d'administration et à la direction de mieux appréhender l'étendue de l'expérience collective de l'entreprise dans les domaines de l'approvisionnement en liquidités et de la gestion des difficultés financières et, si cette expérience manque, de prendre les mesures requises pour l'acquérir ou la faire croître. La mise en place d'un plan est essentielle, car cela donne la possibilité de bénéficier ensuite de ce qui manque à une entreprise lorsqu'elle doit composer avec la pression engendrée par une période de difficultés financières prévue ou inattendue – à savoir de temps. Un tel plan réduit le nombre de questions à prendre alors en considération comme celle de savoir s'il faut retenir les services de conseillers externes et quand ou comment gérer la confidentialité.

Dans une proportion de

34%

les conseils d'administration disposent d'un

plan d'intervention officiel



exposant comment ils géreront les crises financières soudaines et imprévues

PLAN INDIQUANT LES RESPONSABILITÉS DE CHACUN

Un plan efficace mentionne tout particulièrement les responsabilités des principaux membres de l'équipe prêts à endosser ces responsabilités et qui possèdent les compétences à cet effet. Ces membres doivent non seulement être compétents techniquement, mais aussi pouvoir interagir sans problème avec le personnel interne et les conseillers externes ayant pour tâche de déterminer et de mettre en œuvre les options de résolution des difficultés financières. Chaque membre de l'équipe doit, de plus, pouvoir trouver un juste équilibre entre, d'une part, interventions rapides et, d'autre part, nécessité de prendre le temps de recueillir correctement des données factuelles et de prendre des décisions éclairées avec discipline.

Un certain nombre de compétences et de connaissances sont requises pour franchir des difficultés financières, à savoir les suivantes :

- **Compétences en analyse financière** : la société doit connaître les causes à l'origine de ses difficultés financières et être prête à informer les fournisseurs de liquidités avec exactitude et efficacité. L'utilisation de fournisseurs de services externes sera peut-être requise pour compléter les compétences et les capacités de la fonction financière interne.
- **Renseignements sur l'industrie** : la société doit élargir son champ de connaissance de l'industrie pour vérifier si d'autres entreprises semblables affrontent des difficultés similaires, ce qui accentuerait alors la concurrence pour l'obtention de liquidités (par exemple, par la vente d'actifs), mais ouvrirait aussi des possibilités à cet égard. Les relations industrielles peuvent se révéler cruciales en la matière, et c'est dans ce domaine notamment que la participation du conseil ou de conseillers externes peut être nécessaire pour compléter les renseignements internes.
- **Renseignements sur les marchés financiers** : la société a aussi besoin de renseignements à jour sur les marchés financiers pour comprendre leurs répercussions sur les sources de liquidité. Les fournisseurs de services externes tels que les banques d'investissement et les experts en insolvabilité peuvent faire profiter de leurs connaissances en la matière.
- **Spécialistes des crises financières** : le concours de spécialistes des crises financières est fréquemment nécessaire en raison des bénéfices retirés. Souvent, les sociétés attendent trop longtemps, ne faisant appel à de tels experts que lorsqu'il est trop tard et qu'il ne reste plus alors d'autres options que les pires d'entre elles. L'utilisation d'experts en insolvabilité comme conseillers, qui entretiennent des relations avec les fournisseurs de liquidités, peut assurer un accès rapide à ces derniers, à temps pour éviter une procédure d'insolvabilité.

Les conseillers externes qui peuvent prêter main-forte à une société comprennent :

- les **avocats spécialisés en faillite**, qui possèdent les compétences requises pour expliquer toutes les stratégies possibles de restructuration des sociétés solvables et insolvables, en l'occurrence les stratégies mises en œuvre soit à l'amiable, soit sur la base d'un consentement devant un tribunal, soit encore dans le cadre d'une procédure judiciaire contentieuse; le fait de tarder à recourir aux services d'un tel conseiller peut réduire la marge de manœuvre de la société, puisque l'aggravation de sa situation financière empêchera souvent l'utilisation de stratégies encore possibles quelques mois auparavant;

- les **banques d'investissement**, qui possèdent des compétences relatives aux marchés financiers en plus d'avoir des relations dans ce milieu et qui peuvent donc aider une société à trouver des acheteurs potentiels pour ses actifs;
- les **conseillers financiers**, en particulier ceux qui sont spécialisés dans les procédures d'insolvabilité, car ils peuvent aider à la préparation de l'information financière requise dans le cadre de processus de diligence raisonnable et agir aussi comme contrôleur ou séquestre nommé par un tribunal, au besoin;
- les **spécialistes de l'emploi ou des régimes de retraite**, tels que les actuaires, qui peuvent superviser les réductions d'effectif de la société, les changements dans les avantages sociaux et les régimes de retraite et la gestion des problèmes liés aux conventions collectives;
- les **spécialistes des relations publiques**, qui peuvent aider la société à gérer ses communications à l'intention de son effectif, de ses clients, de ses fournisseurs, des organismes de réglementation et du marché en général.

DÉTERMINATION DES PRINCIPAUX INTERVENANTS ET CLASSEMENT DE CEUX-CI PAR ORDRE D'IMPORTANCE

Un plan de gestion des difficultés financières doit mentionner les principaux intervenants dont le soutien est nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie destinée à éviter ou à gérer une période de difficultés financières. L'importance de chaque intervenant indiqué dans le plan de l'entreprise doit être évaluée en fonction de sa capacité de facilitation ou de ralentissement de la mise en œuvre du plan, ainsi que la probabilité d'un tel effet positif ou négatif. Lors de cette évaluation, l'entreprise doit garder à l'esprit l'importance relative du rôle joué par l'intervenant dans tout processus de restructuration formel relevant de la loi en matière d'insolvabilité et les conséquences pour l'intervenant si l'entreprise recourt à un tel processus.

Ci-dessous figure la liste des principaux intervenants :

- **Prêteurs garantis** : aux premiers stades d'une période de difficultés financières, les prêteurs garantis peuvent se voir demander de négocier une convention de tolérance accordant à l'entreprise le répit nécessaire pour mettre en œuvre une solution aux difficultés financières prévues. Aux derniers stades, ces prêteurs remplissent un rôle déterminant dans l'adoption d'une solution consensuelle devant un tribunal (à savoir une solution prévue en cas de solvabilité, tel un mécanisme d'arrangement en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, ou une solution dans le cadre d'un dépôt de bilan en vertu de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* ou de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*). Le maintien de communications transparentes et cohérentes avec les prêteurs garantis constitue une stratégie essentielle pour éviter tout litige lié à une insolvabilité, où le conseil et la direction perdent le contrôle de la société.
- **Prêteurs non garantis** : les prêteurs non garantis informés des difficultés financières d'une entreprise cliente s'inquiéteront au sujet de leur investissement. Certains d'entre eux pourront avoir des représentants siégeant au conseil d'administration ou figureront parmi les fondateurs de la société. D'autres prêteurs n'apprendront les difficultés financières que par l'intermédiaire d'une déclaration publique ou d'un événement (comme

Un plan de gestion des difficultés financières doit mentionner les principaux intervenants dont le soutien est nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie destinée à éviter ou à gérer une période de difficultés financières.

un dépôt de bilan). La gestion de la communication avec les prêteurs non garantis réduira au maximum l'ambiance de panique entourant la société, ce qui augmentera le prix qu'elle peut tirer de la vente d'actifs et sa capacité à exercer ses activités durant la crise.

- **Détenteurs d'obligations ou d'actions** : récemment, un nombre important de détenteurs d'obligations ou d'actions sont devenus plus actifs dans l'expression de leurs points de vue concernant les causes des difficultés financières de leur société et les solutions à apporter. Si une société utilise des mesures appropriées dans ces rapports, elle ne devrait entendre rien d'inédit sortant de la bouche des actionnaires activistes. Cela dit, la gestion des relations avec les activistes peut constituer un facteur crucial dans la réussite d'une restructuration. Dans certains cas, inviter un représentant du groupe d'activistes à siéger au conseil d'administration peut être approprié; dans d'autres cas, une communication plus mesurée conviendra davantage.
- **Employés** : les employés au courant des difficultés financières de leur société commenceront à envisager d'autres options. Le départ d'employés essentiels – ou d'un grand nombre d'employés – peut rendre très difficile la gestion des opérations de l'entreprise, en particulier s'il n'y a pas de chef de la restructuration en poste et que les gestionnaires restants gèrent simultanément la restructuration. La gestion des communications avec les employés revêt souvent une importance capitale dans le succès d'une restructuration.
- **Retraités** : lorsqu'une restructuration est décidée dans le cadre d'un processus judiciaire, son incidence sur le régime de retraite de la société, s'il en existe un, constitue l'un des principaux sujets de préoccupation du tribunal. Il importe d'y voir clair à propos des obligations relatives au régime de retraite et des responsabilités du conseil, surtout si la société agit aussi comme administrateur du régime.
- **Fournisseurs, propriétaires immobiliers compris** : la perte d'un fournisseur essentiel pendant une période de difficultés financières peut déstabiliser davantage une société et réduire les options à sa disposition. Savoir quels sont ses fournisseurs essentiels est indispensable pour qu'une société puisse concevoir une stratégie destinée à éviter ou à surmonter les périodes de difficultés financières. La gestion des communications avec ces fournisseurs pour éviter qu'ils ne s'opposent peut constituer un élément déterminant d'un plan de gestion des difficultés financières.
- **Clients** : le maintien de relations solides avec les clients est indispensable pour générer des recettes, l'une des sources de liquidité. Dans certains secteurs, les difficultés financières peuvent faire augmenter les recettes, comme dans les magasins. Dans d'autres secteurs, de telles difficultés peuvent décimer les recettes, comme dans le cas des contrats de service à long terme. Connaître la nature de la clientèle et savoir quelle stratégie de communication conviendra le mieux pour la maintenir fidèle sont des éléments utiles dans une stratégie de restructuration.
- **Organismes de réglementation** : les différents organismes de réglementation existants réagissent différemment devant les difficultés financières de sociétés. Le fait d'avoir une idée précise de ce dont les organismes de réglementation se soucieront et du bon moment où faire appel à eux est très important pour les persuader de ne pas faire dérailler le plan de restructuration que votre société met en œuvre.

PLAN DE PRODUCTION DE RAPPORTS, DE PROTECTION DE LA CONFIDENTIALITÉ ET D'INFORMATION

Un plan de gestion des difficultés financières doit décrire les responsabilités relatives à la production de rapports internes et externes et à la gestion de l'information. La maîtrise et la gestion du flux d'information interne et externe sont importantes pour assurer la réussite d'une restructuration.

L'équipe qui a reçu le mandat de concevoir et de mettre en œuvre la restructuration doit bénéficier d'un accès complet, immédiat et transparent à l'ensemble de l'information. Cependant, l'équipe initiale se limitera aux personnes dévouées à qui l'on peut se fier pour protéger la confidentialité de l'information. Il convient de rappeler aux membres de l'équipe leur devoir de vigilance à l'égard de la confidentialité de l'information, même si cela signifie contourner les systèmes TI de l'entreprise pour transmettre les communications électroniques. La connaissance de la situation financière précaire de l'entreprise peut entraîner le départ d'employés ou de membres de la direction remplissant un rôle crucial. En outre, toute information hâtive ou non coordonnée ou toute rumeur à l'extérieur de l'entreprise au sujet de sa situation peut avoir des répercussions dévastatrices sur sa capacité de restructuration. Entre autres, permettre à des rumeurs relatives aux difficultés financières de s'installer peut influencer sur le désir des fournisseurs de continuer de faire affaire avec l'entreprise et amoindrir sa capacité à négocier des conditions équitables d'injection de capitaux ou d'obtention d'un juste prix pour la vente d'actifs.

En fonction des intervenants sélectionnés et de leur classement par ordre d'importance, il sera nécessaire d'entamer des négociations avec eux en vue d'obtenir leur soutien à l'égard du plan de gestion des difficultés financières de l'entreprise, en s'assurant autant que possible que ces intervenants consentent à ce que de telles discussions aient lieu sous le sceau de la confidentialité. La gestion des communications avec les principaux intervenants de manière constructive peut faire la différence dans le cadre des efforts faits pour échapper aux difficultés financières ou les gérer.

Dans le cas d'une société assujettie à des obligations d'information continue en vertu de lois sur les valeurs mobilières ou des règles d'inscription d'une bourse, la protection de la confidentialité à l'égard de difficultés financières est plus difficile, voire impossible. Le respect des lois applicables sur les valeurs mobilières, des règles d'information en temps utile et de l'obligation pour les cadres de détenir un certificat en finance s'impose. Par conséquent, le plan de restructuration doit prendre en compte ces exigences pour maximiser les chances de l'entreprise de surmonter les difficultés financières.

L'entreprise doit aussi déterminer avec précision quelles sont les personnes qui sont autorisées à s'exprimer publiquement en son nom et, plus important encore, quelles sont celles qui ne le peuvent pas. Lorsqu'une société tente d'éviter des difficultés financières – ou d'en surmonter – à l'aide d'un plan de restructuration, le message destiné au marché doit impérativement demeurer clair et cohérent afin de maximiser les chances de réussite de ce plan. Étonnamment, près de la moitié des répondants au sondage n'ont pas de politique d'information empêchant les administrateurs de s'exprimer en public ou ne savent pas s'ils en ont une.

La maîtrise et la gestion du flux d'information interne et externe sont importantes pour assurer la réussite d'une restructuration.

La création d'un plan de gestion des difficultés financières indiquant comment et quand diffuser de l'information permet à une société de conserver la haute main sur le message envoyé aux marchés fournissant des liquidités. La mise au point d'un tel plan à l'avance réduit au maximum les risques de déclaration non conforme à la ligne officielle entraînant des conséquences sur la capacité de restructuration de la société.

RECRUTEMENT D'UN CHEF DE LA RESTRUCTURATION

Lorsqu'une entreprise est aux prises avec de grosses difficultés financières, son conseil d'administration doit déterminer de manière honnête si l'équipe de direction possède les compétences requises et est capable de l'objectivité nécessaire pour garantir à la société un avenir viable. Peu d'équipes de direction ont de l'expérience dans la gestion de situations difficiles et complexes. Les directions affichent d'ordinaire un optimisme plus grand que certains observateurs relativement aux perspectives d'avenir de leur entreprise. Mais l'espoir n'est pas une stratégie, et il peut s'avérer difficile pour les équipes de direction d'évaluer de façon réaliste les options à la disposition de leur organisation et les risques pesant sur elle durant une période de difficultés financières.

En outre, lors de difficultés financières, elles sont confrontées au fait que la gestion des opérations, des employés, des fournisseurs, des clients et de la part de marché, sans parler de la diffusion de l'information requise pour gérer ou éviter plus facilement une crise financière, exige davantage de leur temps.

L'embauche d'un chef de la restructuration externe spécialisé dans les processus de restructuration permet à la direction d'avoir les mains libres et de se concentrer sur les activités de gestion des affaires. Un chef de la restructuration peut aussi donner un coup de main en ce qui touche les aspects administratifs et consultatifs d'une restructuration (peu importe la forme de restructuration choisie) et effectuer une évaluation plus objective de la situation financière de l'entreprise et des options à sa disposition. En effet, n'ayant pas participé aux prises de décisions à l'origine de la situation difficile actuelle de l'entreprise, il peut faire preuve d'un jugement exempt de tout parti pris. En général, un chef de la restructuration relève du conseil d'administration, bien qu'il doive aussi consulter la direction, comme il est clairement indiqué dans la définition de son mandat.

L'utilisation d'un chef de la restructuration « doit servir à tranquilliser le conseil d'administration », affirme un participant à la table ronde. L'ajout d'un chef de la restructuration peut servir d'argument à l'appui d'une défense fondée sur la diligence raisonnable. Elle garantit, par ailleurs, une prise de décision – et une consultation appropriée – rapide et volontaire. D'autre part, l'emploi d'un tel spécialiste « réduit le temps consacré par le conseil d'administration à la supervision de l'entreprise durant les périodes de difficultés financières et l'aide à se concentrer sur les questions importantes », selon un autre participant à la table ronde. Pour ces raisons, les créanciers peuvent exiger d'un conseil qu'il embauche un chef de la restructuration et que ce dernier soit placé sous sa direction ou celle d'un comité spécial du conseil.

Peu d'équipes de direction ont de l'expérience dans la gestion de situations difficiles et complexes.

4

Responsabilités des administrateurs et des dirigeants à l'approche de difficultés financières pour l'entreprise

« Tout repose sur le processus. Il faut du temps pour le mettre en œuvre correctement. Le cas échéant, le conseil peut se dire, en fin de compte, que le meilleur résultat possible a été obtenu ».

– Participant à la table ronde

Ainsi que l'Institut des administrateurs de sociétés et Osler l'ont déjà constaté dans le rapport de recherche de 100 pages intitulé *Responsabilités des administrateurs au Canada* (octobre 2014), les administrateurs ont de nombreuses et diverses obligations qui se réduisent à ceci : ils ont l'obligation judiciaire d'agir de bonne foi et avec honnêteté, dans l'intérêt de l'entreprise, et avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareille situation, une personne raisonnablement prudente.

Lorsqu'ils doivent déterminer si des administrateurs respectent ces obligations, les tribunaux appliquent généralement la « règle de l'appréciation commerciale », en vertu de laquelle ils respecteront les décisions commerciales prises, pourvu qu'elles s'inscrivent dans un éventail de solutions raisonnables possibles. Les tribunaux refusent de substituer leur propre appréciation commerciale à celle des administrateurs, car il leur manque le contexte, les compétences et les connaissances nécessaires à cette fin.

La loi canadienne permet aux administrateurs de tenir compte de l'intérêt des intervenants dans la détermination de l'intérêt de leur entreprise. Dans un contexte de continuité de l'entreprise, l'intérêt de cette dernière concordera en

Les administrateurs ont l'obligation fiduciaire d'agir de bonne foi et avec honnêteté dans l'intérêt de la société, et avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente.

général avec celui des actionnaires. Cependant, en cas de risque réel d'insolvabilité, l'intérêt de ceux-ci devient relativement moins important alors que celui des créanciers et d'autres intervenants non actionnaires prévaut de plus en plus. La loi canadienne ne reconnaît aucune obligation pour les administrateurs d'agir dans l'intérêt des créanciers, bien que cette exigence ait été reconnue au Royaume-Uni et aux États-Unis. En Australie, les administrateurs des sociétés peuvent être tenus personnellement responsables s'ils permettent à une entreprise insolvable de continuer d'exercer ses activités, sauf s'ils démontrent que cela vise à mettre en œuvre un plan d'action destiné à produire de meilleurs résultats qu'une procédure d'insolvabilité officielle.

D'autre part, une société et des administrateurs peuvent s'exposer à une condamnation pour inconduite si un tribunal conclut que la société s'est conduite de manière abusive et injustement préjudiciable ou sans égard aux intérêts de tout porteur de titres, créancier, administrateur ou dirigeant. Le redressement pour abus confère au tribunal « un vaste pouvoir, en equity, d'imposer le respect non seulement du droit, mais de l'équité ». Il a pour objet principal de protéger les attentes raisonnables des plaignants.

Pour s'assurer de satisfaire à la norme requise – et qu'il y ait apparence de satisfaction à cette norme – les administrateurs doivent prendre soin de consigner les décisions prises, les solutions de rechange envisagées et les facteurs pris en compte dans les prises de décisions.

En cas d'imminence ou d'aggravation de difficultés financières, les décisions sont prises beaucoup plus rapidement, un plus grand nombre d'intervenants demandent à s'exprimer lors des délibérations du conseil d'administration, le nombre de conseillers externes agissant comme personnes-ressources et faisant profiter de leur expérience augmente, et le temps que le conseil doit consacrer à la supervision de la société s'accroît de façon exponentielle. Dans ce milieu où les activités se déroulent à un rythme rapide et où les enjeux sont grands, une consignation minutieuse de l'information apporte une sécurité nécessaire pour le conseil.

RESPONSABILITÉ DES ADMINISTRATEURS ET ATTÉNUATION DU RISQUE

Quand les mesures d'un rapport indiquent un risque de difficultés financières, les administrateurs doivent d'abord se demander s'ils sont prêts à consacrer le temps requis pour superviser le processus d'intervention. Les administrateurs qui ne peuvent s'engager à mettre le temps additionnel requis dans l'accomplissement de leurs fonctions pourraient devoir donner leur démission. Toute décision d'un administrateur de quitter son poste doit être mûrement réfléchie, car une démission ne l'exonère pas de sa responsabilité à l'égard des décisions prises pendant l'exercice de ses fonctions. Un administrateur peut s'exposer à une poursuite éventuelle si sa démission engendre un effet nuisible à la société ou la prive de compétences précieuses requises pour retourner la situation. Si un administrateur démissionne, le conseil d'administration doit déterminer s'il doit recruter des administrateurs additionnels (ou un chef de la restructuration) en vue de compenser les compétences perdues ou pour se doter de compétences supplémentaires pour la supervision de la société en situation financière difficile.

Toute décision d'un administrateur de quitter son poste doit être mûrement réfléchie, car une démission ne l'exonère pas de sa responsabilité à l'égard des décisions prises pendant l'exercice de ses fonctions.

Par ailleurs, bien avant la manifestation de difficultés financières, les administrateurs doivent s'assurer de prendre en considération leur exposition personnelle aux dettes de la société. La connaissance de cette exposition et sa gestion appropriée permettent à un administrateur de montrer qu'il agit dans l'intérêt de la société.

Les trois secteurs suivants relèvent de la responsabilité personnelle des administrateurs :

- les **retenues à la source** : les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables des impôts non versés, des retenues au titre du Régime de pensions du Canada, des cotisations de l'employeur à verser à l'assurance emploi et, dans certains cas, des primes à payer pour un programme des accidentés du travail;
- les **salaires et les cotisations au régime de retraite** : les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables des salaires, des indemnités de congé annuel et des indemnités de cessation d'emploi ou de départ impayés; dans certains cas, les administrateurs peuvent se voir imputer la responsabilité d'omissions de versement de cotisations à un régime de retraite;
- la **passif environnemental** : les administrateurs peuvent être tenus personnellement responsables de tout dommage environnemental causé par leur société pendant l'exercice de leur mandat au conseil d'administration.

Près de 71 % des répondants au sondage ont affirmé que leur conseil d'administration exigeait de la direction qu'elle lui certifie annuellement que tous les paiements dont un administrateur pouvait être tenu personnellement responsable avaient été effectués. En période de difficultés financières, un conseil peut devoir exiger plus souvent une telle certification.

Les lois sur les sociétés autorisent les sociétés et, dans certaines situations, les obligent à indemniser les administrateurs contre tout préjudice subi pendant l'exercice de leur mandat au conseil d'administration. Les documents constitutifs d'une entreprise permettent ou exigent également une telle indemnisation des membres du conseil d'administration. Les administrateurs devraient aussi signer une convention d'indemnisation avec l'entreprise. Cependant, le devoir d'indemnisation de l'entreprise ne protège les administrateurs que dans la mesure où la société dispose encore d'actifs après le paiement des créances prioritaires et garanties. Pour écarter le risque de ne pouvoir s'acquitter de ses obligations d'indemnisation, une organisation devrait souscrire et conserver une police d'assurance pour ses administrateurs et ses dirigeants, et le conseil devrait s'assurer que les conditions de la police et le niveau de protection accordé sont adéquats. Selon le sondage, 53,9 % des répondants demandent à un conseiller externe de passer en revue annuellement leur police d'assurance. Toujours selon le sondage, 45,9 % des répondants ont négocié une convention d'indemnisation qu'ils font revoir annuellement; 38,5 % ont signé une convention d'indemnisation revue moins fréquemment.

Dans une proportion de
53,9%

les répondants

**demandent à
un conseiller
externe**



de passer en revue la police
d'assurance des adminis-
trateurs et des dirigeants
chaque année

MEILLEURES PRATIQUES POUR LES CONSEILS SUPERVISANT UNE SOCIÉTÉ CONFRONTÉE À DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES

Étant donné son obligation d'agir dans l'intérêt de sa société et la surveillance accrue de multiples intervenants et éventuellement d'un tribunal, et compte tenu des contraintes de temps importantes, le conseil d'administration doit concevoir un processus lui permettant de mener des actions éclairées et décisives. Comme le déclare un participant à la table ronde, « Tout repose sur le processus. Il faut du temps pour le mettre en œuvre correctement. Le conseil peut alors se dire, en fin de compte, que le meilleur résultat possible a été obtenu ».

Avoir en main un plan de gestion des difficultés financières indiquant les mesures de détection de risque de difficultés financières à utiliser par la direction et les sources de liquidité à la disposition de l'entreprise, comme indiqué plus haut, constitue la première étape du processus. L'inclusion dans le plan d'une description claire des responsabilités des intervenants (y compris des conseillers externes), d'instructions expliquant comment gérer la production de rapports, la confidentialité et l'information, et d'une présentation des options à court et à long terme disponibles, ainsi qu'il est mentionné précédemment, est la seconde étape du processus.

La troisième étape consiste à comprendre très tôt les avantages et les risques de chaque option de restructuration susceptible de permettre à la société de franchir les difficultés financières. Dans certains cas, des décisions devront être prises dans les premiers jours de discussion sur les options envisagées pour écarter les difficultés financières. Bien comprendre la stratégie adoptée – et les risques – constitue un objectif crucial de la fonction de supervision du conseil. La mise par écrit de la stratégie – et la consultation de conseillers externes, qui pourra servir d'argument supplémentaire à l'appui d'une défense fondée sur la diligence raisonnable – permettra d'éviter en permanence toute confusion quant à la nature de la stratégie et à la raison de son application.

5

Solutions judiciaires aux difficultés financières

Selon notre expérience, les organisations connaissent mal les solutions judiciaires permettant de résoudre les difficultés financières et tentent de les éviter sans en examiner convenablement les avantages. Par exemple, nous entendons souvent dire qu'une restructuration formelle aura un « effet dévastateur » sur l'entreprise, qu'elle « ternira à jamais » le nom de la marque, qu'elle « n'apportera aucune valeur » aux créanciers non garantis ni à d'autres parties intéressées, qu'elle prendra trop de temps, qu'elle coûtera trop cher et qu'elle ne devrait être utilisée qu'en « dernier recours ». Ces réserves amènent parfois les conseils d'administration à ne pas tenir compte d'une solution judiciaire ou à la remettre à plus tard. Par conséquent, le conseil et la direction risquent de s'engager dans une solution temporaire dans l'espoir que le problème du moment disparaîtra avec le temps. De plus, comme elle ignore les privilèges des parties dans le cadre d'une procédure officielle, l'organisation est moins efficace dans ses négociations avec les créanciers et autres parties intéressées. Enfin, comme elle ne cherche pas à bénéficier des services d'un avocat-conseil chevronné pour étudier toutes les options qui lui sont offertes, l'organisation ne connaît pas la solution optimale et manque des occasions d'arriver au meilleur résultat.

POURQUOI CHERCHER UNE SOLUTION JUDICIAIRE?

Les solutions judiciaires offrent des avantages procéduraux substantiels que ne présente pas une solution négociée hors cour.

Que la restructuration soit menée sous le régime de la LFI ou de la LACC, le premier avantage est que la société peut demander et obtenir, sans préavis à quiconque, une suspension des procédures qui empêchera tout créancier d'entamer ou de poursuivre un recours contre les actifs de la société et qui empêchera tout fournisseur de retirer des services si les mécanismes de paiement appropriés sont respectés. La période de suspension donne au débiteur l'occasion de négocier et d'élaborer un plan de restructuration global sans se laisser distraire par d'éventuelles mesures prises par des créanciers dont les obligations ne sont pas remplies. On ne saurait trop insister sur l'efficacité de la suspension des procédures, surtout pour une organisation visée par un litige, en cours ou à venir.

Les solutions judiciaires offrent des avantages procéduraux substantiels que ne présente pas une solution négociée hors cour.

Le deuxième avantage décisif, c'est que, dans le cadre d'une procédure judiciaire, un contrôleur nommé par le tribunal est chargé de surveiller chaque mesure prise par la société. C'est important parce que le contrôleur relève exclusivement du tribunal et qu'à ce titre, il doit rester objectif et impartial. Le contrôleur n'est pas encombré par le poids d'un passé marqué par les conflits opposant la société et les parties intéressées. L'opinion du contrôleur a une plus grande force de persuasion, ce qui lui permet parfois de trouver une solution à une impasse dans le cadre des négociations entre l'organisation et ses créanciers. Il accroît ainsi la crédibilité de l'organisation pendant les négociations avec les fournisseurs de liquidités et les parties intéressées, ce qui élargit les possibilités.

Troisièmement, en vertu de la LACC, la société conserve le contrôle des actifs et des activités; la société est un « débiteur-exploitant (DE) ». Pour s'assurer que l'entreprise dispose des liquidités nécessaires pour financer la poursuite des activités pendant la période de suspension, le tribunal a le pouvoir légal d'ordonner une charge grevant la totalité ou une partie des actifs du débiteur en faveur d'un prêteur, d'un montant qu'il juge approprié. On appelle ce prêteur un « prêteur débiteur-exploitant ». La charge encourage les prêteurs garantis existants ou les nouveaux prêteurs à fournir des liquidités supplémentaires à la société pendant la période de restructuration.

Il est important de consulter les prêteurs garantis avant de prendre une quelconque mesure publique, parce que la demande visant la charge du prêteur débiteur-exploitant doit être faite sur avis adressé aux créanciers garantis qui sont susceptibles d'être concernés par la charge. De plus, la charge du prêteur débiteur-exploitant ne peut que garantir des créances postérieures au dépôt du dossier. Cette façon de faire donne à un éventuel prêteur débiteur-exploitant la certitude qu'aucune autre réclamation n'aura priorité sur cette charge au cours d'une procédure. Le tribunal doit également penser à plusieurs facteurs avant de consentir à la charge du prêteur débiteur-exploitant, y compris la question de savoir si le prêt améliorera les perspectives d'un compromis ou d'un arrangement viable; la question de savoir si un créancier sera lésé par la charge; enfin, le caractère raisonnable des flux de trésorerie de la société tels que rapportés par le contrôleur.

La capacité de résilier tout contrat en vigueur à la date de dépôt, à l'exception des contrats financiers admissibles, des conventions collectives, des conventions de financement dans lesquelles le débiteur est un emprunteur, et des baux immobiliers dans lesquels le débiteur est le bailleur représente un quatrième avantage de la procédure judiciaire. Une telle renonciation peut permettre à la société de restructurer ses obligations historiques.

La transparence est un cinquième avantage de la procédure judiciaire. La procédure judiciaire présente une liste préétablie et communément admise de droits, d'obligations et de privilèges susceptibles de simplifier un processus de négociation multipartite lorsque les créanciers n'ont pas tous les mêmes droits et privilèges. Toutes les parties qui ont un intérêt dans le règlement des difficultés financières de l'organisation sont tenues de dévoiler leur jeu, de ne pas induire en erreur le tribunal ou le contrôleur qu'il a nommé, et de suivre une procédure et un calendrier de règlement connus. Les parties n'ont pas vraiment l'occasion de se chicaner; on peut régler les réclamations beaucoup plus rapidement que dans le cadre d'un litige ordinaire. Les créanciers ordinaires

Une procédure judiciaire maximise pour les acheteurs la valeur des actifs ou d'une entreprise en leur donnant la certitude qu'ils n'encourront aucune responsabilité imprévue au moment de l'acquisition.

doivent accepter le fait que la procédure d'insolvabilité peut avoir une incidence importante sur leur capacité à obtenir un jugement favorable. Par conséquent, les règlements sont la norme; généralement, on y parvient beaucoup plus rapidement que dans le cadre d'une procédure d'insolvabilité hors cour.

Sixièmement, une procédure judiciaire maximise pour les acheteurs la valeur des actifs ou d'une entreprise en leur donnant la certitude qu'ils n'encourront aucune responsabilité imprévue au moment de l'acquisition. Les ventes réalisées sous l'égide d'un tribunal seront approuvées par une ordonnance arrêtant que l'entreprise ou les actifs acquis par l'acheteur ne feront l'objet d'aucune réclamation de la part de créanciers ou encore en vertu de la loi.

Souvent, les négociations hors cour peuvent mener à une solution judiciaire fondée sur le consentement, c'est-à-dire des transactions avec les créanciers. En pareil cas, l'entreprise se sert de la procédure judiciaire pour modifier les modalités des contrats intervenus avec les créanciers, sinon ce sont les créanciers qui apportent des modifications fondées sur le consentement. L'acheteur est en mesure d'effectuer l'acquisition visée par une transaction avec les créanciers, profitant de l'avantage de ces modifications et libéré de toutes les réclamations qui auraient pu être déposées autrement. Le vendeur n'est pas tenu de fournir des déclarations et des garanties, car il est possible de vendre les actifs dans leur état et à leur endroit présents, et le produit de la vente n'est assujéti à aucune condition contractuelle ni à des retenues à long terme. En pareil cas, le dépôt du dossier « est un moyen bien pensé d'arriver à une fin précise », déclare un participant à la table ronde.

Enfin, les procédures judiciaires peuvent aussi offrir aux administrateurs et aux dirigeants une assurance responsabilité professionnelle supplémentaire. La présence d'un contrôleur nommé par le tribunal réduit le risque de responsabilité des administrateurs de façon spectaculaire. De plus, une procédure judiciaire permet aux administrateurs d'obtenir une libération en vertu d'une ordonnance du tribunal; cela n'est pas possible dans le cadre d'une restructuration hors cour. Dans certains cas, les administrateurs et les dirigeants peuvent profiter d'une charge sur les actifs de la société pour recouvrer leurs honoraires et, en particulier, se protéger contre les demandes d'indemnisation.

QUELS SONT LES INCONVÉNIENTS?

Bien que les réserves à l'égard des procédures judiciaires soient exagérées, le conseil d'administration devrait penser à certains inconvénients avant d'accepter une stratégie qui consiste à demander l'approbation d'un tribunal. Premièrement, une restructuration réussie devrait placer l'organisation qui en ressortira dans une situation financière assez robuste pour poursuivre ses activités sans se soucier de sa viabilité financière. Toutefois, il se peut que les fournisseurs et les clients aient besoin d'un certain temps après la restructuration avant de retrouver la confiance nécessaire pour faire affaire avec l'organisation. En fait, il est possible qu'une nouvelle structure ou un nouveau propriétaire redonnent du lustre à une marque qui a été ternie en l'absence de promotion sinon en raison des difficultés financières de l'organisation.

Une procédure judiciaire peut amener une organisation à engager des coûts importants. Il arrive qu'on puisse réduire ces coûts au moyen d'une entente négociée dans le cadre d'une transaction avec les créanciers. Mais en l'absence d'une telle possibilité, il faudra mettre en balance le coût d'une procédure officielle

Les procédures judiciaires peuvent aussi offrir aux administrateurs et aux dirigeants une assurance responsabilité professionnelle supplémentaire.

avec les dommages et les coûts éventuellement plus importants qui résulteraient d'un retard prolongé dans la résolution des difficultés financières de l'organisation, en plus d'une procédure ultérieure sous supervision judiciaire. Souvent, la suspension des procédures justifie les coûts liés à la procédure judiciaire.

Il ne faut pas oublier non plus les exigences relatives aux déclarations personnelles. Les administrateurs et les dirigeants d'une organisation qui a fait l'objet d'une proposition concordataire en vertu d'une loi sur la faillite ou l'insolvabilité, sinon de procédures relatives à un compromis avec des créanciers, doivent déclarer ce fait dans les documents déposés auprès des autorités en valeurs mobilières. De plus, ce fait sera divulgué dans la notice annuelle et peut-être dans la circulaire de sollicitation de toute entreprise qui est assujettie aux obligations d'information continue au Canada. Cette obligation de déclaration s'applique également aux administrateurs et aux dirigeants qui ont quitté leur poste dans l'année précédant l'épisode d'insolvabilité.

À QUELS FACTEURS FAUT-IL PENSER AVANT DE CHOISIR UNE PROCÉDURE JUDICIAIRE?

Au Canada, les entreprises insolubles peuvent se restructurer en vertu de la LACC ou de la LFI. La LACC et les dispositions relatives aux propositions de la LFI offrent aux sociétés insolubles un moyen de réorganiser leurs affaires comme solution de rechange à la faillite (liquidation) et ainsi de poursuivre leurs activités au profit de multiples parties intéressées, y compris les créanciers, les employés et les clients. Les procédures de liquidation, qui sont généralement abordées par d'autres lois, comme la LFI et la *Loi sur les liquidations et les restructurations*, ne sont pas expressément visées par la LACC.

En général, la LACC est le texte législatif privilégié pour la restructuration d'entreprises plus grandes et plus complexes parce qu'elle est plus souple que la LFI, laquelle applique un ensemble de règles beaucoup plus strictes. Cependant, la LACC ne s'applique pas si la dette consolidée du débiteur et de ses sociétés affiliées s'établit à 5 millions de dollars ou moins.

De plus, les sociétés préfèrent souvent la LACC parce que le conseil d'administration, soumis à la surveillance du contrôleur nommé par le tribunal, continue de superviser l'organisation. En revanche, en vertu de la LFI, le conseil n'a plus aucun rôle à jouer dans la supervision de l'organisation. La responsabilité est plutôt transférée au fiduciaire nommé par le tribunal afin d'optimiser la réalisation des actifs de l'organisation aux fins de distribution aux créanciers. En vertu de la LACC, les administrateurs ont plus de chances de maintenir une partie de la proposition de valeur de l'organisation, celle qui les avait intéressés au départ à un poste d'administrateur.

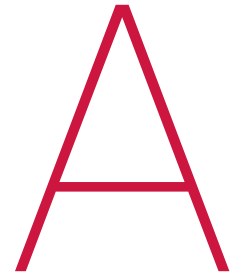
Si des créanciers concernés, appartenant à une certaine catégorie, s'opposent à un plan d'arrangement en vertu de la LACC, ils ne sont pas « forcés d'y adhérer » (c'est-à-dire qu'un groupe de créanciers n'est pas apte à imposer un tel plan aux créanciers dissidents d'une autre catégorie). On ne peut pas imposer un plan aux créanciers d'une catégorie qui refuseraient d'accorder le soutien nécessaire. La plupart des plans de la LACC au Canada essaient de limiter le nombre de catégories afin qu'aucun groupe ne soit en mesure de contrecarrer un plan.

Puisqu'il supervise le processus d'insolvabilité, le conseil a pour fonction essentielle de choisir la loi appropriée, de même que de bien saisir les avantages et les inconvénients de chaque démarche.

Conclusion

Il est important que le conseil d'administration soit conscient en tout temps des risques financiers que court la société, et sensible aux problèmes de liquidité à venir qui pourraient causer des difficultés financières. La planification préalable offre plus de souplesse pour gérer les difficultés financières et entraîne de meilleurs résultats pour l'entreprise. Selon le sondage de l'Institut des administrateurs de sociétés, les commentaires des administrateurs ayant participé aux tables rondes et notre propre expérience, il faut faire preuve d'une plus grande rigueur dans ce domaine. Nous avons inclus une liste de vérification qui rappelle brièvement les priorités des administrateurs qui se préparent à faire face à des difficultés financières.

Annexes



Aide-mémoire

- 1 Travailler de concert avec la direction pour établir des mesures régulières et objectives visant à cerner rapidement les risques financiers.**

Les mesures destinées à prévoir les réductions des revenus et des liquidités ainsi que les dépenses et les obligations existantes ou croissantes sont cruciales pour cerner les difficultés financières le plus tôt possible.

- 2 Collaborer avec la direction et d'autres personnes-ressources pour acquérir une expertise des sources de capitaux dont dispose l'organisation à n'importe quel moment.**

Discerner les sources de capitaux que l'organisation utilise actuellement et les restrictions qui pourraient réduire la disponibilité de tels capitaux. Distinguer les sources de capitaux disponibles de celles que l'organisation utilise et le coût de ces capitaux.

- 3 Collaborer avec la direction à la préparation d'un plan de gestion des difficultés financières.**

Élaborer un plan indiquant qui est responsable de quoi (y compris parmi les conseillers externes), quel sera le mode de gestion de la production de rapports, de la confidentialité et de l'information et quels objectifs et quelles options seront réalisés à court et à long terme.

- 4 Se préparer à gérer la mise en œuvre du plan de gestion des difficultés financières.**

Connaître les responsabilités susceptibles de vous incomber personnellement à titre d'administrateur. Prendre la décision de consacrer le temps nécessaire pour superviser le processus visant à éviter les difficultés financières ou à en sortir. Mettre à jour le plan de gestion des difficultés financières pour y ajouter les options à court et à long terme qui s'offrent à l'entreprise.

- 5 Concevoir la stratégie de restructuration.**

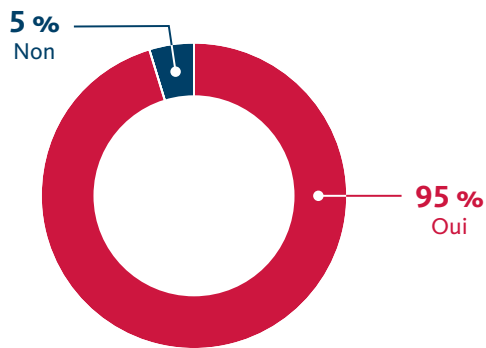
Discerner les options que l'entreprise peut envisager, y compris les voies judiciaire et extrajudiciaire. Documenter soigneusement l'éventail d'options raisonnables, puis obtenir des conseils d'experts en restructuration pour les comprendre et les évaluer. Choisir l'option, relevant de l'appréciation commerciale du conseil d'administration, qui semble s'inscrire dans l'intérêt supérieur de la société.

B

Questions et réponses au sondage

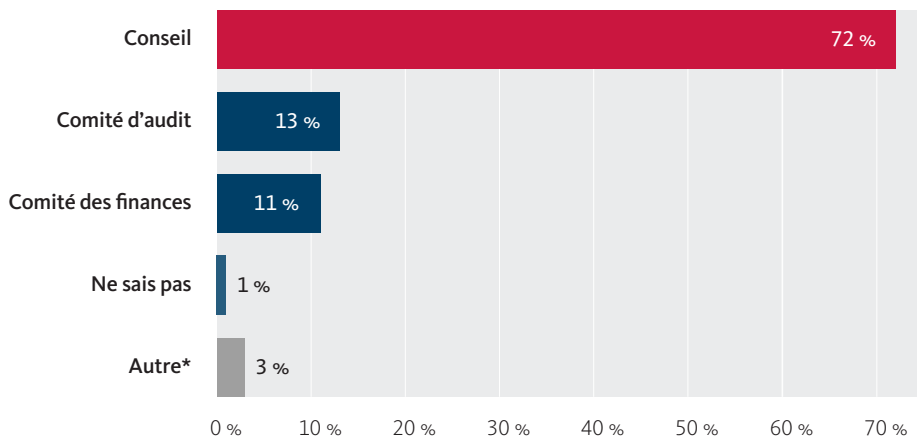
QUESTION 1 :

Siégez-vous ou avez-vous siégé au conseil d'administration d'une société ouverte ou fermée, ou d'un organisme sans but lucratif, à l'exception des sociétés d'État et d'autres entités gouvernementales?



QUESTION 2 :

Qui surveille la santé financière de l'organisation?

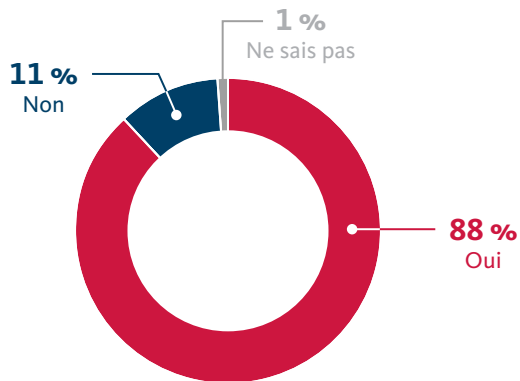


***Autre**

- Entreprise aux États-Unis
- Gouvernement fédéral
- Comité d'audit et des finances
- Le conseil d'administration et la direction
- Comité d'audit et des finances, ainsi que le conseil
- Le conseil par le truchement de sa structure de comité; la direction

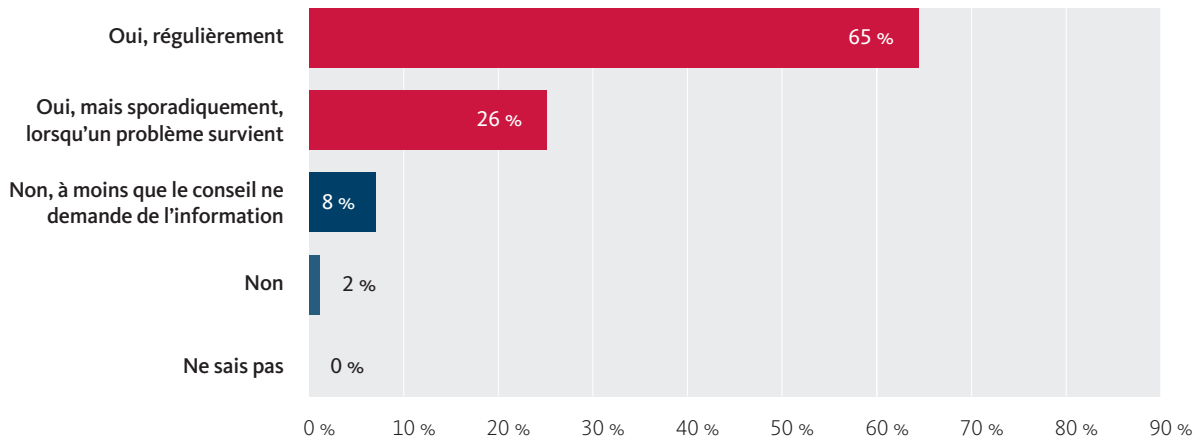
QUESTION 3 :

Estimez-vous que la direction tient le conseil suffisamment informé des risques de difficultés financières?



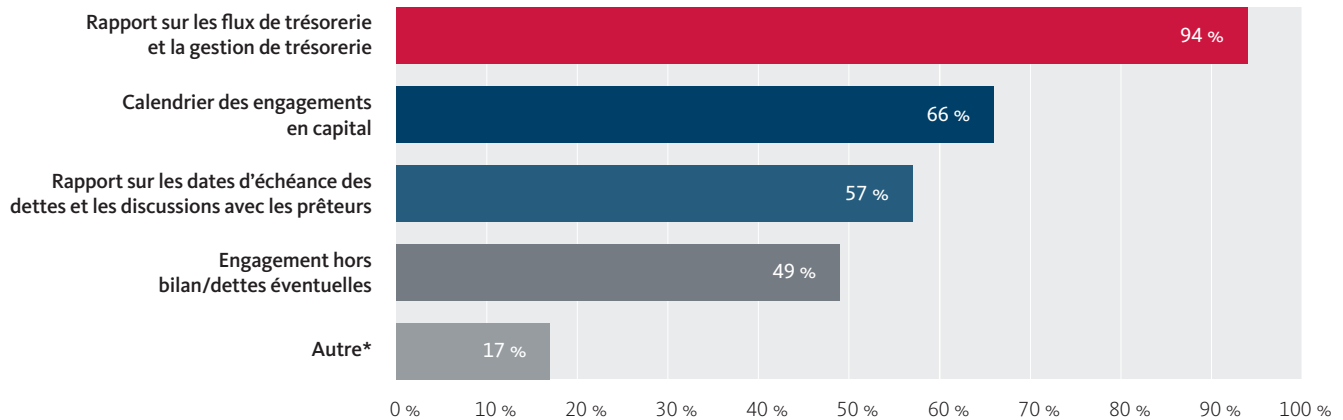
QUESTION 4 :

Le conseil reçoit-il un rapport de la direction soulignant les risques de difficultés financières?



QUESTION 5 :

Quels sont les types d'information sur les liquidités et la situation financière que reçoit le conseil?

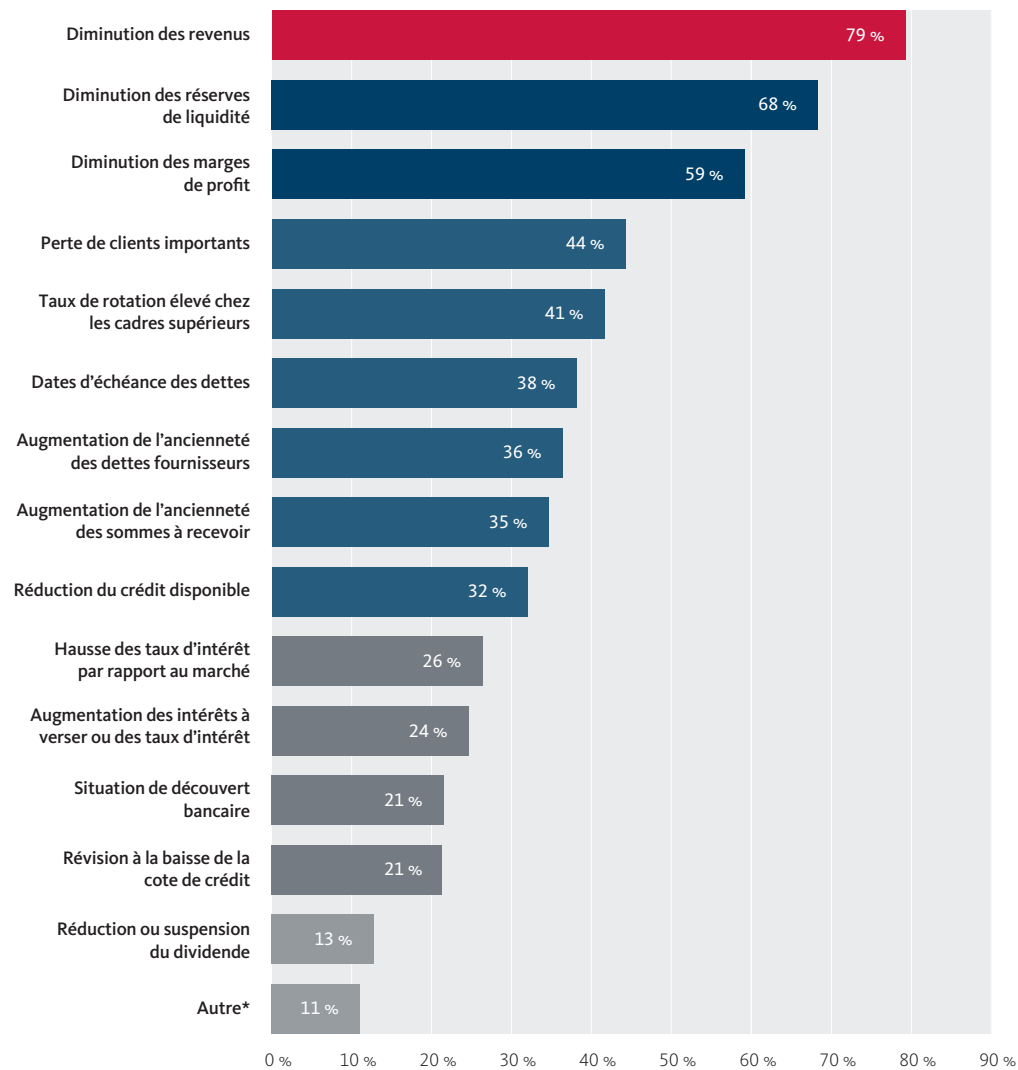


***Autre**

- Calculs liés aux clauses restrictives, incidence du taux de change, incidence et risques des opérations de couverture
- RCP, RDA et coefficient de rendement
- « États financiers audités du rapport de gestion »
- Comparaison des mesures aux points de référence fixés par le conseil pour les liquidités, les réserves, etc.
- Production de rapports sur la suffisance du capital et des liquidités (dans le cas d'une banque)
- Incidence de l'évolution des marchés des capitaux sur la société
- États financiers mensuels
- Rapport mensuel
- Rendement au regard des conventions d'actionnaires
- Organisme gouvernemental; aucune donnée pertinente
- Paiements du gouvernement
- Ratios de liquidité et de fonds propres des banques
- Maintien des actifs en ce qu'ils concernent les dépenses en capital
- Analyse des ratios financiers
- Institution financière fédérale; elle produit donc un nombre important de rapports trimestriels sur sa santé financière
- Analyse des placements, rapports des analystes financiers et entrevues ou rencontres, documents d'assurance et de cautionnement, etc.
- Les liquidités et les capitaux sont essentiels à la santé financière, et nous recevons des rapports détaillés sur ces mesures chaque trimestre.
- Rapport sur les perspectives à long terme du fonds de dotation et des réserves de liquidité
- Information destinée aux organismes de réglementation
- Tableau de bord financier
- Rapports sur le portefeuille
- Situation financière globale
- Ratios financiers, conventions de prêt
- Mesures de liquidité, analyse des dépréciations, valeur des investissements ou des prêts et estimation des pertes sur créances
- Rapports périodiques sur les portefeuilles de placement
- Les scénarios de simulation sont liés à la voie choisie
- Mesures de liquidité, résultats du test de liquidité prévu au plan d'urgence
- Validité, poursuites judiciaires actuelles ou probables
- Calendrier du financement de base du gouvernement et projections des flux de trésorerie ou stratégies d'atténuation des risques, etc.
- Tests de résistance périodiques
- Données détaillées sur les risques, données régionales, rendement des placements, listes de surveillance
- Calcul trimestriel des liquidités
- Notation des obligations
- « Examen dynamique de suffisance de capital, Ratio de solvabilité sur base trimestrielle »
- Nous représentons une coopérative de crédit et vérifions trimestriellement toutes les données sur la santé financière
- Budget itératif
- Estimation chaque mois des flux de trésorerie mobiles sur un an
- Au moment d'approuver les principales décisions stratégiques en matière de capital et de placement, l'incidence sur les flux de trésorerie futurs est présentée en détail
- En ce qui concerne notre OSBL, un rapport clé sur les bailleurs de fonds et l'incidence qu'une perte de financement aurait sur l'organisation font l'objet d'un examen annuel, avant de connaître le budget des exercices ultérieur.
- Données financières sur les programmes et les projets, et création de scénarios

QUESTION 6 :

Quels sont les indicateurs que suit votre conseil pour évaluer les risques de difficultés financières de l'entreprise?



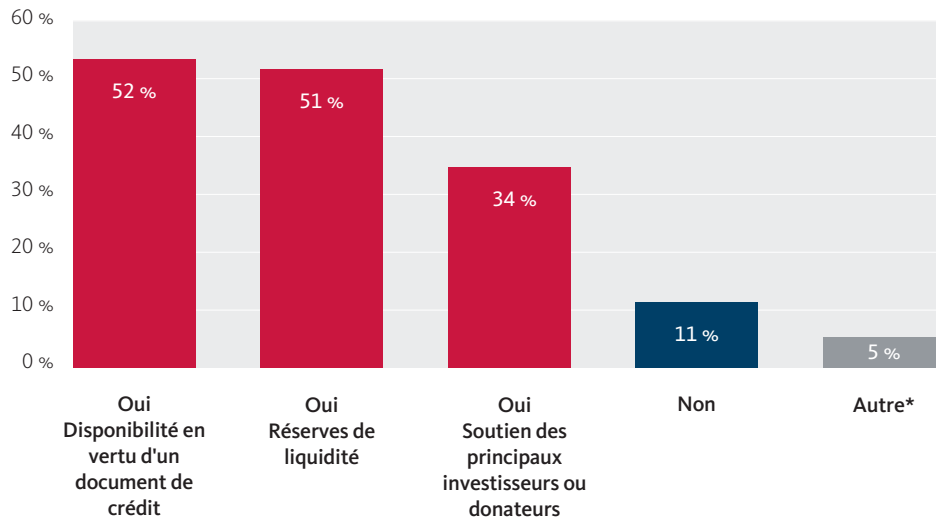
***Autre**

- Engagements de financement reportés
- États financiers
- Effet de levier par rapport aux flux de trésorerie
- Situation de trésorerie et projections
- « Croissance des revenus, ajout de nouveaux produits, niveaux de liquidité »
- Changements dans les prévisions de l'incidence des fluctuations du marché des capitaux sur les revenus et les besoins en capitaux
- Prévisions de trésorerie
- Conventions d'actionnaires
- Limites des dépenses en capital et plafonnement des ratios d'endettement
- Rendement financier du portefeuille, études d'actuariat
- Ratios de fonds propres
- Mesures de liquidité et du fonds de roulement
- Nous recevons une mise à jour complète sur la situation financière de la société à chaque réunion trimestrielle

- En ce qui concerne notre OSBL, un rapport clé sur les bailleurs de fonds et l'incidence qu'une perte de financement aurait sur l'organisation font l'objet d'un examen annuel, avant de connaître le budget des exercices ultérieur.
- Projections de revenus
- Renseignements de base
- Suffisance du capital des institutions financières et autres mesures établies par réglementation, y compris les mesures du système bancaire et un complément sur les coopératives de crédit
- Suffisance du capital, liquidité, test de résistance des scénarios pessimistes, estimation des pertes sur créances, rapports sur les risques
- Problèmes des donateurs, moment des annonces relatives aux subventions, insuffisance du financement gouvernemental
- Amélioration des processus budgétaires et examen de la conformité au cours de l'exercice
- Toutes ces réponses
- Contrefaçon de brevet
- Financement par projet venant du gouvernement
- Scénarios de simulation de crise

QUESTION 7 :

Le conseil connaît-il les sources de financement à sa portée advenant un imprévu?



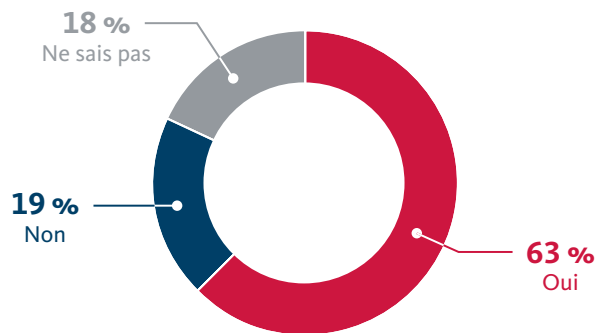
***Autre**

- Disponibilité sur les marchés boursiers
- Actif qui peut être vendu
- Les fonds pourraient venir du gouvernement
- Les liquidités (ou les flux de trésorerie futurs possibles) constituent un indicateur de rendement clé. Le conseil a établi pour le niveau de liquidité un minimum que l'équipe du financement doit respecter.
- Pouvoir d'émettre des actions privilégiées
- Pouvoir de recueillir des fonds sur les marchés publics — titres de créance ou de participation
- Valeur nette d'immeubles appartenant à la société

- Il est effectivement impossible pour les sociétés énergétiques de réunir des capitaux sur le marché actuel
- Rajuster les taux de cotisation ou les prestations de retraite
- Diverses mesures, y compris la vente d'actifs, l'émission de capitaux sur le marché ou par des sociétés affiliées, la réduction des engagements et les initiatives de réduction des coûts, dont la suspension de la rémunération variable et les gels d'embauche.
- Aide gouvernementale dans le cadre des secours aux sinistrés
- Credit Union Central Ontario

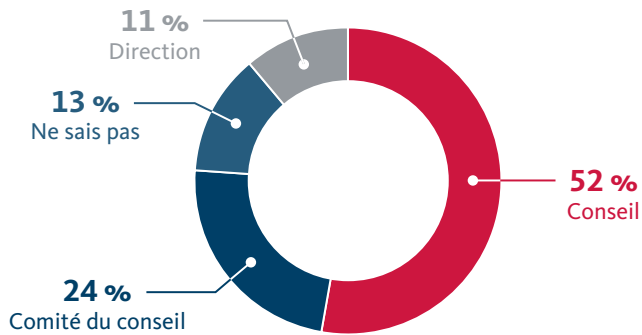
QUESTION 8 :

Existe-t-il une politique sur les opérations avec des parties liées portant sur l'approbation de ces opérations?



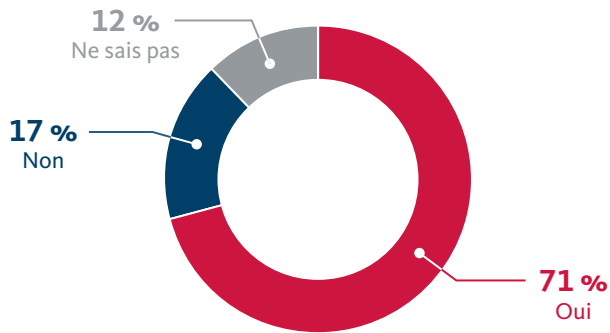
QUESTION 9 :

Qui approuve les opérations avec des parties liées et qui les revoit?



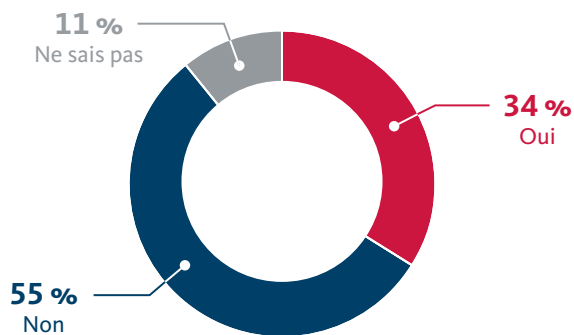
QUESTION 10 :

La direction atteste-t-elle — une fois l'an ou davantage — la conformité aux paiements prévus par la loi desquels les administrateurs sont personnellement responsables?



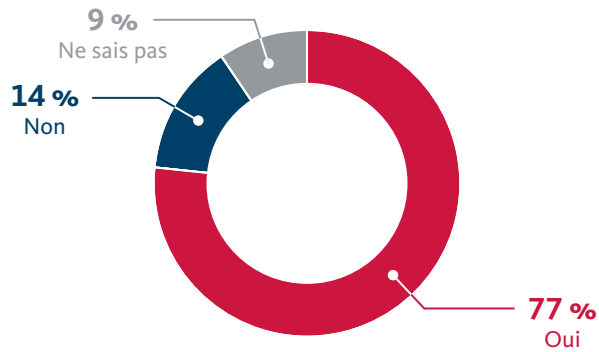
QUESTION 11 :

Le conseil dispose-t-il d'un plan de gestion de crise officiel pour intervenir en cas de crise financière soudaine et imprévue?



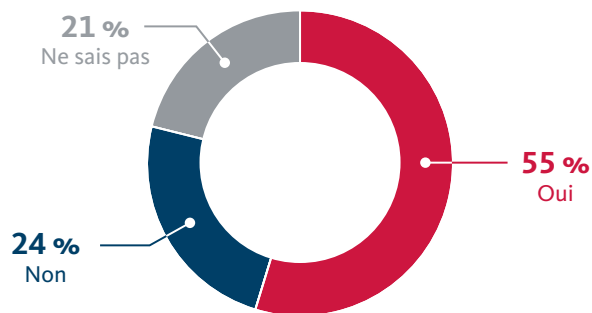
QUESTION 12 :

Le conseil a-t-il une politique en matière de divulgation?



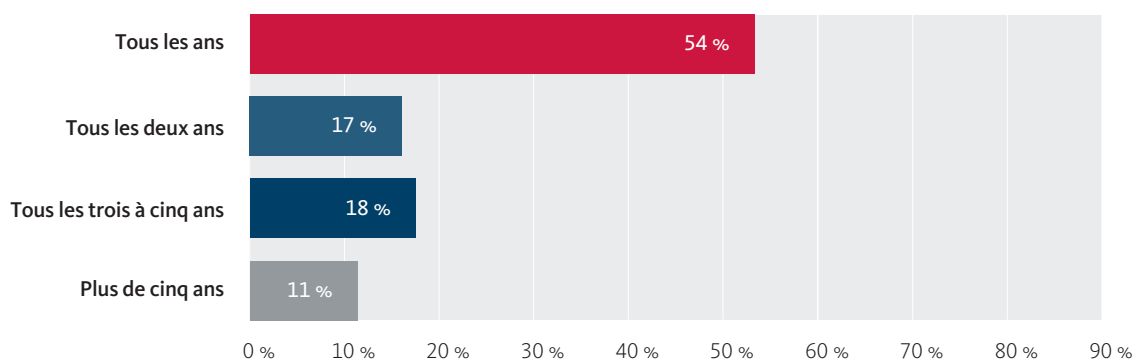
QUESTION 13 :

La politique en matière de divulgation empêche-t-elle les administrateurs de s'exprimer publiquement?



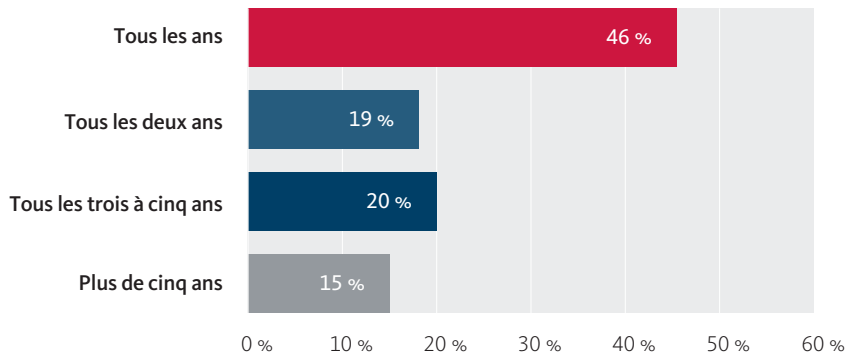
QUESTION 14 :

À quelle fréquence la police d'assurance des administrateurs et des dirigeants fait-elle l'objet d'un examen par un conseil externe du conseil ou d'un comité du conseil?



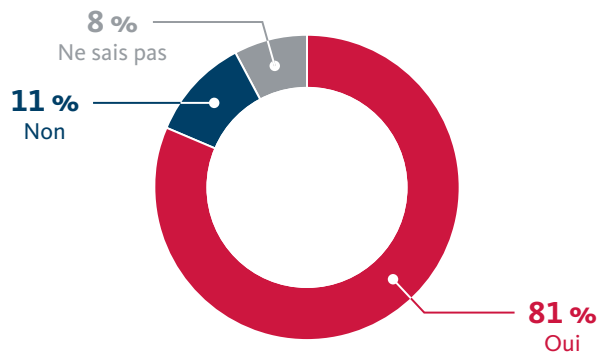
QUESTION 15 :

À quelle fréquence les conventions d'indemnisation des administrateurs et des dirigeants sont-elles passées en revue?



QUESTION 16 :

Pensez-vous que le conseil est en mesure d'interpréter correctement les signaux d'une détresse financière?



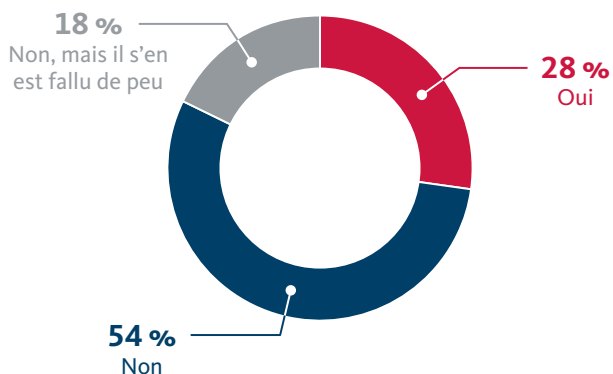
QUESTION 17 :

Sur une échelle de un à dix — Votre conseil est-il fin prêt à faire face à des difficultés financières?



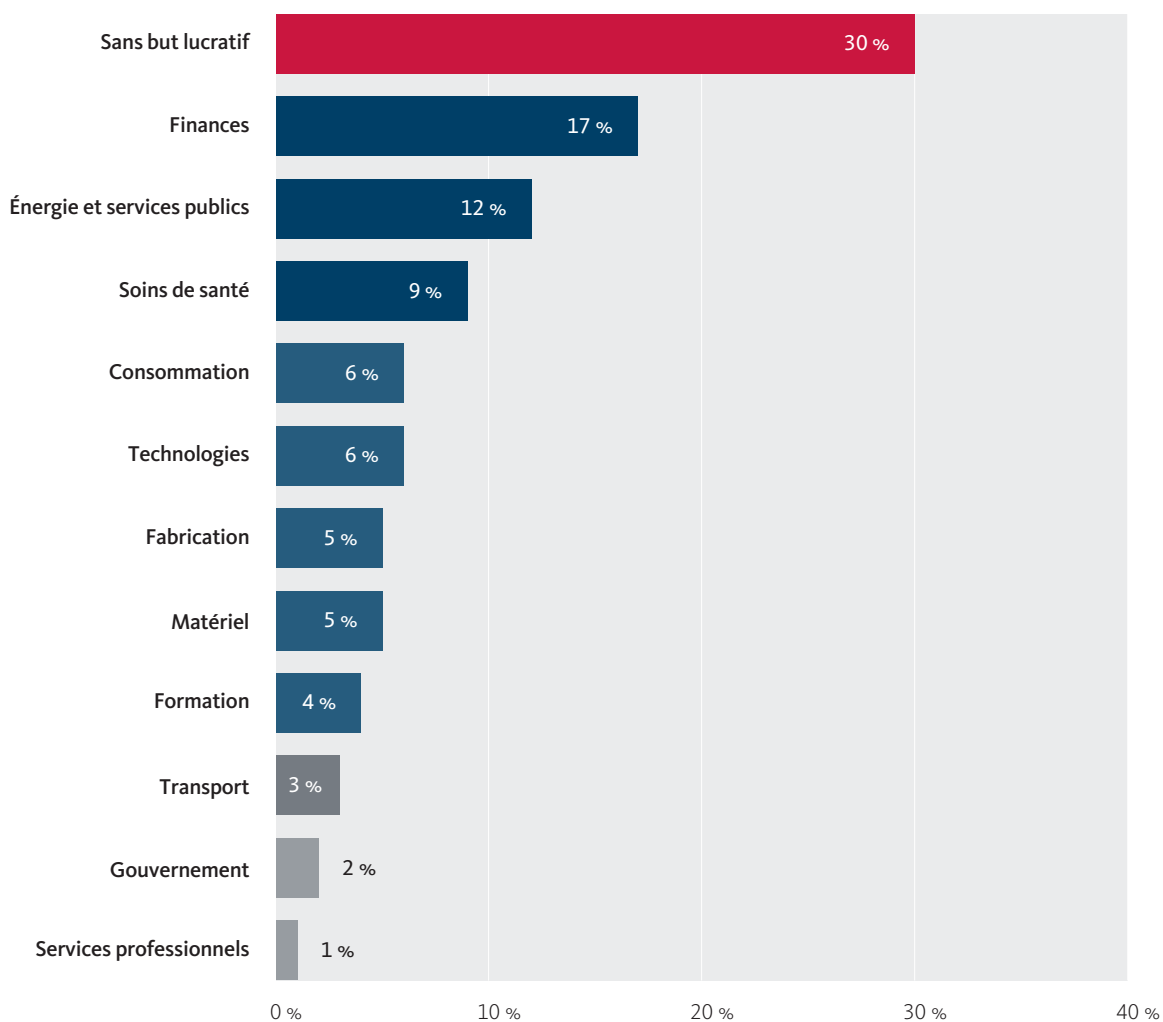
QUESTION 18 :

Avez-vous déjà siégé au conseil d'une organisation ayant connu des difficultés financières qui l'ont poussée à une opération financière (comme une réduction de la dette) ou à une déclaration d'insolvabilité ou de faillite?



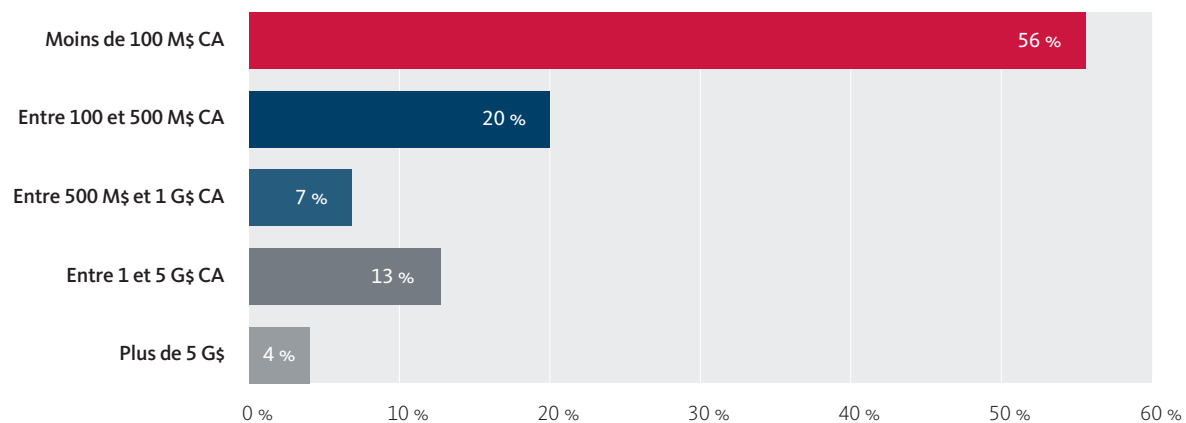
QUESTION 19 :

À quel secteur votre société appartient-elle?



QUESTION 20 :

En termes de revenu annuel, quelle est la taille de votre société?



AUTEURS PRINCIPAUX



Andrew MacDougall

M^e MacDougall est associé au sein du groupe de droit des sociétés d'Osler à Toronto et un expert reconnu dans les questions de gouvernance d'entreprise, de rémunération de la haute direction et d'activisme des actionnaires.

amacdougall@osler.com

416 862-4732



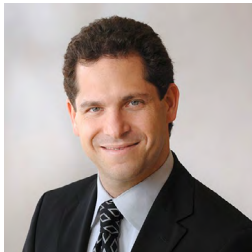
Mary Paterson

Mary est associée et membre du groupe de litige d'Osler; sa pratique commerciale est centrée sur les dossiers d'insolvabilité, les litiges fiscaux et les différends contractuels.

mpaterson@osler.com

416 862-4924

PRINCIPALES PERSONNES-RESSOURCES



Marc Wasserman

Associé, Président national, Insolvabilité et restructuration, Toronto

mwasserman@osler.com

416 862-4908



Sandra Abitan

Associée directrice du bureau de Montréal

sabitan@osler.com

514 904-5648



Randal Van de Mosselaer

Associé, Insolvabilité et restructuration, Calgary

rvandemosselaer@osler.com

403 260-7060

REMERCIEMENTS

Osler voudrait remercier les administrateurs qui ont pris part à la table ronde et aux discussions d'experts pancanadiennes, et qui ont ainsi contribué à l'élaboration du présent livre blanc.

PARTICIPANTS AUX TABLES RONDES D'ADMINISTRATEURS

Daniella Dimitrov

Mme Dimitrov est associée à Sprott Capital, une maison bancaire d'investissement et de conseils en ressources naturelles. Avant d'entrer au service de Sprott, Mme Dimitrov a agi à titre de présidente et chef de la direction, ainsi que de directrice financière d'Orvana Minerals, en plus d'avoir occupé la fonction de vice-présidente directrice de Baffinland Iron. Elle a également été chef de l'exploitation de Corporation de valeurs mobilières Dundee, en plus d'avoir occupé divers postes de développement des affaires chez Dundee et Raymond James. Actuellement, elle siège au conseil de Nexa Resources, d'International Petroleum et d'Excellon, après avoir siégé à celui d'Aldridge, d'Alloycorp, d'Orvana, de Baffinland Iron (vice-présidente) et de Commonwealth Silver (présidente). Madame Dimitrov détient un MBA pour cadres de la Kellogg School of Management et de la Schulich School of Business, ainsi qu'un diplôme en droit de l'Université de Windsor.

Alan Hibben

Alan R. Hibben est le dirigeant de Shakerhill Partners Ltd. M. Hibben a précédemment agi à titre de responsable principal de la couverture des fusions et des acquisitions à RBC Marchés des Capitaux et d'associé à Blair Franklin Capital Partners. Il a occupé la fonction de chef, Stratégie et expansion à RBC Groupe Financier et de chef de la direction, RBC Partenaires Capital. De plus, M. Hibben a siégé au conseil d'un certain nombre de sociétés canadiennes, ouvertes ou fermées, occupant actuellement un poste d'administrateur à DHX Media Ltd., à Extendicare Inc., à Home Capital Group Inc., à HudBay Minerals Inc. et à la Fondation Hôpital Mont-Sinaï. M. Hibben détient un baccalauréat en commerce de l'Université de Toronto; il porte les titres de CPA, de CA et de CFA. Il détient l'accréditation à titre d'administrateur (IAS.A.) de l'Institut des administrateurs de sociétés.

Bruce Robertson

Comptable agréé possédant de l'expérience à titre d'administrateur d'organismes publics, réglementés ou sans but lucratif, Bruce Robertson est chargé de superviser l'ensemble des participations à Woodbridge. Précédemment, il a travaillé à titre de chef de la restructuration à AbitibiBowater Inc., où lui et son équipe ont reçu de l'industrie un certain nombre de prix pour avoir restructuré la société — le plus important producteur de papier journal au monde — et l'avoir redressée avec succès. Avant AbitibiBowater, Bruce a été associé directeur principal à Brookfield Asset Management Inc., où il a siégé au comité de gestion en plus d'avoir été coresponsable de ses fonds spécialisés, gérant les capitaux dans le cadre de stratégies de redressement de sociétés d'investissement privé, de financement provisoire et de financement mezzanine immobilier.

Stephen Rosenhek

Stephen Rosenhek, FCPA est le président de Naturiste. Stephen a précédemment présidé le comité de gouvernance du conseil d'administration de Homburg Invest Inc., en plus d'avoir été associé directeur de RSM Richter Chamberland, où il s'est occupé de l'orientation stratégique de la société, de même que des activités d'exploitation. Il est titulaire d'un baccalauréat en sciences politiques de l'Université McGill et d'un MBA en finances de l'Université Concordia.

À propos d'Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Osler est un cabinet d'avocats de premier plan ayant comme seule priorité - vos affaires. Que ce soit de Toronto, Montréal, Calgary, Ottawa, Vancouver ou New York, notre équipe fournit des conseils à ses clients canadiens, américains et internationaux relativement à un large éventail de questions juridiques nationales et transfrontalières. Notre approche intégrée nous permet d'offrir un accès direct à l'un de nos 450 avocats afin de fournir des solutions juridiques efficaces, proactives et pratiques dictées par vos besoins. Depuis plus de 150 ans, nous avons bâti notre réputation à fournir les réponses dont vous avez besoin, quand vous en avez besoin. Le droit à l'oeuvre.

Osler, Hoskin & Harcourt S.E.N.C.R.L./s.r.l.

Toronto Montréal Calgary Ottawa Vancouver New York | [osler.com](https://www.osler.com)

OSLER