



À l'ordre du jour du conseil

La gouvernance dans un contexte multidimensionnel

À mesure que les entreprises prennent de l'expansion, nombre d'entre elles créent ou acquièrent des entités juridiques pour exercer des activités sur de nouveaux marchés ou des territoires différents, pour protéger la société mère contre certains risques ou encore pour faciliter la gestion de leurs activités nationales et internationales. Autrefois, on n'accordait pas beaucoup d'attention à la gouvernance de ces filiales, de sorte que bien des pratiques de gouvernance évoluaient au gré du temps. Il arrive également que des entités organisées par division ou région constatent que les pratiques de gouvernance de la société mère et celles des filiales fonctionnent en vase clos, sans égard ou très peu au groupe.

En vertu du droit des sociétés de bon nombre de territoires, le conseil d'administration a un devoir fiduciaire d'agir dans l'intérêt de l'entreprise. Toutefois, pour les organisations qui sont soit des sociétés mères soit des filiales d'autres entités, s'acquitter efficacement de ce devoir est souvent un processus complexe dans un contexte de gouvernance compliqué.

Autrefois, on n'accordait pas beaucoup d'attention à la gouvernance de ces filiales

Les clients et d'autres parties prenantes considèrent souvent la société mère et ses filiales et autres investissements comme une seule et même entité, et on a déjà vu des tribunaux tenir les sociétés mères responsables de leurs filiales. Pourtant, les conseils de sociétés mères ne sont souvent pas en mesure d'imposer toutes leurs pratiques de gouvernance aux filiales situées dans d'autres territoires, en raison de différences dans les exigences juridiques et réglementaires, la culture d'entreprise et d'autres pratiques. Les filiales acquises ont déjà une culture d'entreprise, si bien qu'il est difficile pour la nouvelle société mère d'imposer la sienne et ses pratiques de gouvernance. Les sociétés mères qui ne détiennent pas leurs filiales en propriété exclusive ont encore plus de mal à influencer leurs pratiques de gouvernance.

Pour s'acquitter correctement de leurs responsabilités fiduciaires, les conseils de filiales sont censés agir de manière indépendante et objective. Toutefois, du fait de la structure du capital des filiales, il est souvent difficile pour les conseils de filiales d'atteindre cette indépendance. Habituellement, la société mère nomme les membres du conseil de la filiale, et ceux-ci sont souvent des administrateurs, des dirigeants ou des employés de la société mère. Il en résulte que les intérêts de la société mère peuvent l'emporter sur ceux de la filiale.

Les organismes de réglementation souhaitent améliorer leur compréhension des pratiques de gouvernance des sociétés mères et de leurs filiales. Par exemple, en vertu de l'édition 2009 du rapport King III sur la gouvernance d'entreprise – le code de gouvernance de l'Afrique du Sud –, les conseils de la société mère et de la filiale doivent s'entendre sur un cadre de gouvernance commun, et ce cadre doit être énoncé dans le rapport intégré de la filiale. Le projet de rapport King IV va plus loin encore en donnant au conseil de la société mère la responsabilité de surveiller la mise en œuvre du cadre de gouvernance du groupe, et en exigeant que ce cadre soit approuvé et adopté par le conseil de chaque filiale.

Les organismes de réglementation souhaitent améliorer leur compréhension des pratiques de gouvernance des sociétés mères et de leurs filiales

La gestion des filiales

L'atténuation des risques est l'une des raisons qui poussent les entreprises à établir des filiales. Celles-ci sont acquises dans le cadre de regroupements d'entreprises ou formées pour faciliter une certaine transaction ou réaliser un objectif d'affaires précis. Les filiales peuvent être nécessaires dans les pays qui exigent que les organisations exercent leurs activités par l'entremise d'une entité constituée à l'échelle nationale. Bon nombre sont établies à des fins fiscales. Dans certaines entreprises, le processus d'établissement de filiales est informel; les filiales sont établies afin de répondre à des besoins ponctuels et elles peuvent ne pas être liquidées une fois le but poursuivi atteint.

Dans bon nombre de sociétés mères, la responsabilité de la gouvernance des filiales revient à un membre de la haute direction, comme le directeur des affaires juridiques ou le secrétaire général, tandis que dans certaines organisations, un chef de la gouvernance des filiales est nommé. Ces personnes ont pour mandat d'élaborer et de publier une politique de gouvernance des filiales, assujettie à l'approbation du conseil d'administration et, par la suite, d'assurer la surveillance quotidienne du respect de la politique par les filiales. Plusieurs organisations ont aussi recours à leur fonction d'audit interne qui effectue des évaluations périodiques pour évaluer la robustesse et la conformité des pratiques de gouvernance des filiales mises en place.

La gouvernance des filiales

Une bonne pratique consiste à classer les filiales en fonction de leur importance pour la société mère, selon des facteurs comme le niveau d'investissement de la société mère dans la filiale, la valeur stratégique de la filiale, le risque qu'elle pose au groupe et d'autres facteurs, comme la maturité des pratiques de gouvernance de la filiale. Les sociétés mères peuvent alors établir une structure et des pratiques de gouvernance adaptées à chacune de leurs filiales. Par exemple :

- les sociétés mères pourraient vouloir que leurs filiales mettent en place des pratiques de gouvernance semblables aux leurs, y compris la nomination d'un conseil d'administration. Le « dirigeant » principal d'une entité juridique (comme le chef de la direction de la filiale) peut se voir confier la responsabilité de s'assurer que la filiale respecte les politiques de la société mère et toute exigence prévue par la loi.
- dans le cas de filiales jugées prioritaires, les sociétés mères pourraient demander que les membres du conseil et les dirigeants de la filiale rencontrent périodiquement les membres du conseil de la société mère (en plus d'obtenir rapidement les procès-verbaux des réunions du conseil de la filiale);
- dans le cas des filiales les plus stratégiques, les sociétés mères pourraient vouloir nommer un certain nombre d'administrateurs communs aux conseils de la société mère et de la filiale, ce qui peut inclure des membres indépendants ne faisant pas partie de la direction qui siègeraient au conseil d'administration des filiales.

Le conseil de la société mère devrait également revoir chaque année ce modèle de gouvernance des filiales à plusieurs niveaux, afin de s'assurer que le classement des filiales continue de refléter la réalité.

Les membres du conseil d'une filiale devraient pouvoir profiter du même degré d'orientation, d'encadrement et de soutien que les membres du conseil de la société mère. Ils devraient aussi posséder la bonne combinaison de compétences, d'expérience et de formation pour assurer une surveillance efficace de la filiale et de ses activités, combinaison qui peut être différente de celle que l'on demande aux administrateurs de la société mère. Des évaluations formelles du conseil de la filiale, de ses comités et de ses membres devraient être réalisées comme on le fait au sein de la société mère, et le conseil de la société mère (ou un comité approprié du conseil) devrait analyser les résultats de ces évaluations afin de s'assurer que le conseil de la filiale fonctionne efficacement.

La taille du conseil d'une filiale devrait correspondre à la taille et à la complexité des activités de la filiale. Les filiales de grande taille ont souvent au moins un administrateur de l'extérieur, qui apporte de l'objectivité au conseil.

Les conseils de la société mère et de la filiale doivent également arriver à équilibrer le niveau d'indépendance souhaitable de la filiale avec les besoins du groupe

Adapter la gouvernance aux conditions locales

Dans un monde idéal, les pratiques de gouvernance de la filiale concorderaient avec celles de la société mère. Mais il n'est pas toujours possible de mettre en place ces pratiques de manière identique à la grandeur de l'entreprise. Les filiales doivent pouvoir ajuster leurs pratiques et politiques pour tenir compte de leurs besoins d'exploitation et de leur structure du capital, ainsi que des réglementations fiscale, juridique et commerciale de leur territoire. Les conseils de la société mère et de la filiale doivent également arriver à équilibrer le niveau d'indépendance souhaitable de la filiale avec les besoins du groupe. Une bonne pratique de gouvernance consiste à maintenir un dialogue ouvert entre la filiale et la société mère, tant au niveau du conseil qu'à celui de la direction et de l'exploitation, afin d'assurer une bonne compréhension des objectifs de chaque partie de l'entreprise. La présence d'un ou de plusieurs administrateurs communs aux conseils de la filiale et de la société mère peut faciliter ce dialogue et contribuer à éviter les surprises et à améliorer la capacité de la société mère et des filiales à travailler ensemble efficacement.

L'approbation et la surveillance de la stratégie de l'entreprise constituent l'une des principales responsabilités du conseil d'administration. Les conseils de filiales doivent être informés des objectifs et de la stratégie du groupe, tandis que le conseil de la société mère doit bien comprendre les risques associés à la filiale. De plus en plus, les sociétés mères nomment un représentant pour siéger au conseil de leur filiale; cette personne tient le conseil de la filiale au courant des stratégies et des activités de la société mère. Pour s'acquitter de son devoir fiduciaire envers la filiale tout en contribuant efficacement à la société mère, le conseil de la filiale peut aussi participer à l'élaboration de la stratégie de la société mère (en soumettant le plan stratégique qu'elle propose à la société mère). Cet apport aide à assurer que les stratégies sont réalistes pour la société mère et la filiale et qu'elles visent à atteindre les objectifs collectifs du groupe.



Susan Hwang

Associée

Gouvernance, réglementation et risques

« Il est important de bien comprendre les raisons qui justifient l'établissement ou l'acquisition d'une filiale et le rôle stratégique de cette dernière au sein du groupe. Ces raisons aideront à déterminer le degré approprié d'uniformité des pratiques d'affaires que la société mère devrait exiger ainsi que le contrôle qu'elle devrait exercer sur la filiale. Il est essentiel d'assurer un degré de surveillance approprié de la gouvernance pour réaliser la valeur d'une filiale tout en gérant le risque pour le groupe. »

Susan Hwang est associée du groupe Gouvernance, réglementation Gouvernance, réglementation et risques de Deloitte et a une vaste expérience de travail auprès des conseils d'administration, des comités de conseils et des équipes de haute direction en matière de gouvernance d'entreprise et des risques. Elle a offert de nombreuses séances de sensibilisation et de formation en gouvernance et en gestion des risques à des conseils d'administration et en a aidé plusieurs à déterminer la tolérance au risque de leur organisation, à tenir des discussions sur le risque, à évaluer l'efficacité de leur gouvernance et à s'acquitter de leur rôle de surveillance des risques. En plus d'offrir des conseils sur la gouvernance, Mme Hwang a également aidé de nombreuses organisations dans la gestion des risques d'entreprise. Mme Hwang est fréquemment invitée à parler de la gestion des risques et de la gouvernance et, tous les deux mois, elle préside la table ronde sur la gestion des risques d'entreprise de Deloitte à laquelle participent les principaux hauts dirigeants de diverses organisations.

La surveillance et le contrôle interne des risques au sein de l'entreprise ne peuvent être gérés efficacement uniquement au niveau de la société mère. Dans certains secteurs, la tolérance au risque de la société mère est transmise à chaque filiale; le conseil d'administration de chaque filiale peut alors déterminer si les contrôles internes en place sont adéquats et conformes aux exigences locales et s'il y a un équilibre approprié entre les contrôles locaux et ceux fournis par la société mère.

Étant donné l'importance croissante qu'accordent les parties prenantes et les organismes de réglementation à la structure des multinationales, les sociétés mères devraient aussi songer à divulguer leurs pratiques de gouvernance et celles de leurs filiales. S'il n'est pas possible de présenter les pratiques de gouvernance de chaque filiale en raison de leur nombre, un aperçu des pratiques pourrait être donné par territoire, secteur d'activité ou tout autre facteur correspondant à la description de la stratégie commerciale de la société mère.

Toutes les organisations qui ont des filiales devront se doter de leurs propres cadres et pratiques de gouvernance pour gérer à la fois la société mère et ses filiales. Même si le modèle de gouvernance approprié variera d'un groupe à l'autre et qu'il changera avec le temps selon l'évolution de la société mère, des filiales ou des deux, il est essentiel que les conseils, aux deux niveaux, restent concentrés sur leur devoir fiduciaire, qui est d'agir dans l'intérêt de leur organisation et de l'ensemble de l'organisation.



Dan Konigsburg

Directeur général
Centre mondial de gouvernance
d'entreprise
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

« La gouvernance des filiales est souvent plus complexe qu'elle n'y paraît à première vue. Si la gouvernance d'une seule organisation peut être considérée unidimensionnelle, elle devient multidimensionnelle lorsqu'il s'agit d'un groupe possédant plusieurs filiales, ce qui s'explique par les différences territoriales et la divergence des conditions d'exploitation des diverses entités. Une organisation peut donc décider de gérer ses filiales très différemment d'une autre, mais, en fin de compte, ses choix seront généralement dictés par sa culture. »

Le point de vue d'une administratrice



Olivia F. Kirtley

Directrice, U.S. Bancorp, Papa John's International, and ResCare, Inc.,

Olivia F. Kirtley est administratrice indépendante à U.S. Bancorp, Papa John's International et ResCare, Inc. et siège aux conseils d'autres sociétés ouvertes depuis 1997. Elle est présidente de la Fédération internationale des comptables, qui compte plus de 175 organismes membres dans 130 pays, représentant près de trois millions de comptables. Elle est également une ancienne présidente du conseil d'administration de l'American Institute of Certified Public Accountants. La National Association of Corporate Director a nommé Mme Kirtley parmi les 100 administrateurs de sociétés et professionnels de la gouvernance les plus influents des États-Unis.

Dans les organisations qui comprennent une société mère et des filiales, la gouvernance du groupe est souvent une responsabilité partagée entre le conseil de la société mère et ceux des filiales. Quels sont les véritables enjeux pour le conseil de la société mère?

La transparence et l'obligation de rendre compte; c'est aussi simple que ça.

Une grande partie de ce qui se passe à l'échelle de la filiale peut échapper au contrôle de la société mère. Par exemple, le conseil d'une filiale peut être confronté à des enjeux propres à la filiale, qu'il s'agisse de questions liées à la réglementation locale ou à d'autres exigences nationales. Il est donc important que le conseil de la société mère soit au courant des enjeux auxquels fait face le conseil de la filiale et qu'il s'assure que toutes les bonnes questions sont abordées. Si un problème survient, il faut que des mécanismes et des protocoles soient en place pour signaler la situation au niveau supérieur, pour que l'information nécessaire soit donnée, le suivi assuré, les mesures correctives prises ou toute autre action qui pourrait être nécessaire.

Cela dit, c'est toujours un défi pour le conseil de la société mère de savoir comment interagir avec les filiales, à quelle fréquence le faire, quel type d'information leur demander et à quel point intervenir sur certaines questions. Il n'y a pas de solution universelle si ce n'est de dire que l'objectif de base devrait être la transparence et l'obligation de rendre compte.

Les conseils de filiales doivent agir dans l'intérêt de la filiale, mais ils ont aussi une responsabilité envers la société mère. Comment réussir à équilibrer ces responsabilités?

Idéalement, les intérêts de la société mère correspondront à ceux de la filiale. Si ce n'est pas le cas, il appartient au conseil de la filiale d'expliquer à la société mère pourquoi une solution ou un plan d'action en particulier ne convient pas à la filiale. Parfois, la solution proposée n'est pas optimale pour la filiale, et d'autres fois, c'est une simple question de préférence.

Mais il peut s'agir d'une question de fond, par exemple une différence dans les modèles de gestion ou le format utilisé pour la collecte de données, ou encore le coût élevé de la solution proposée pour la filiale ou la difficulté de la mettre en œuvre. Dans ces cas-là, il est important pour le conseil de la filiale de faire valoir son point de vue à la société mère, pour que celle-ci saisisse les enjeux et les conséquences associées. La société mère pourra ainsi peser le pour et le contre et faire un choix éclairé pour l'ensemble de l'organisation.

La nomination d'administrateurs communs aux conseils de la société mère et de la filiale peut-elle favoriser la transparence?

C'est certainement une bonne pratique. Il n'est pas rare que des administrateurs siègent au conseil de la société mère et à celui de la filiale, mais ces personnes ne sont pas toujours des administrateurs indépendants de la société mère. Parfois, des hauts dirigeants de la société mère siègent au conseil de la filiale. Normalement, on s'attend à ce qu'ils fassent rapport à la société mère sur les questions soulevées lors des réunions du conseil de la filiale ou de ses comités qu'ils jugent importantes et dignes d'intérêt pour le conseil de la société mère ou ses comités.

Selon le régime de réglementation, certains conseils de filiales peuvent être tenus de compter un ou plusieurs administrateurs indépendants. Dans ces cas-là, je considère important d'avoir une communication directe régulière avec l'administrateur indépendant, en lui demandant, par exemple, de faire des exposés au conseil de la société mère ou en créant un autre mécanisme de dialogue. Il m'est déjà arrivé de participer à une réunion conjointe des comités d'audit et de gestion du risque des conseils de la société mère et de la filiale, et nous avons demandé aux administrateurs indépendants et au directeur général de la filiale de se joindre aux rencontres pour mettre le conseil de la société mère au courant des défis qu'ils voyaient pointer à l'horizon.

Pour ce qui est des questions existantes et en cours, les procès-verbaux du conseil de la filiale – et si le conseil est composé de comités, les procès-verbaux des réunions de ses comités – devraient être examinés par la société mère, que ce soit par le conseil ou par les comités. Si tous les membres du conseil de la société mère ou des comités ne lisent pas les procès-verbaux de la filiale, les présidents, au moins, devraient le faire.

Dans ces cas-là, je considère important d'avoir une communication directe régulière avec l'administrateur indépendant, en lui demandant, par exemple, de faire des exposés au conseil de la société mère ou en créant un autre mécanisme de dialogue.

Les parties prenantes et les tribunaux considèrent souvent les sociétés mères et leurs filiales comme une seule et même entité. Quelle incidence cela a-t-il sur le conseil de la société mère?

Le grand public et la plupart des parties prenantes – les investisseurs, surtout – n'ont qu'un aperçu très vague, voire aucune idée, de la structure des organisations, de sorte qu'ils ne font pas la différence entre les sociétés mères et leurs filiales. C'est pourquoi le conseil de la société mère doit être certain qu'il obtient tous les renseignements importants de la filiale, que le conseil de la filiale fonctionne efficacement et que ses membres sont compétents.

En ce qui concerne les tribunaux, on ne peut jamais prédire le résultat d'un litige. Mais, de façon générale, les montants adjugés ont tendance à augmenter, et les demandeurs ont tendance à porter leur cas au plus haut niveau possible, qui est souvent la société mère. Il est donc important de s'assurer que l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants de la société mère couvre aussi les agissements de la filiale.

À qui incombe la responsabilité de surveillance des filiales au sein de la société mère?

Le plus souvent, c'est le rôle de la haute direction dans le cadre de la structure de gouvernance. Lorsqu'il s'agit de créer ou de fermer une filiale, je dirais que la responsabilité incombe alors à l'équipe juridique et à l'équipe des finances.

Du point de vue du conseil de la société mère, je pense que la meilleure façon de s'assurer d'une gouvernance efficace de la filiale est de bien comprendre la structure du conseil et des comités de la filiale, de savoir qui siège au conseil et aux comités et de s'assurer que ces personnes sont compétentes, engagées et qu'elles ont l'expérience qu'il faut pour exécuter le modèle de gestion de la filiale et s'attaquer aux risques et aux problèmes auxquels la filiale pourrait être confrontée. La connaissance, l'expérience, le savoir-faire et la composition du conseil ne sont pas moins importants au sein de la filiale qu'au sein de la société mère. Bien sûr, toutes les filiales n'ont pas de conseil, mais si une filiale en a un, que ce soit pour respecter la réglementation nationale ou pour d'autres raisons, le conseil de la société mère devrait s'assurer que sa composition, ses processus et ses procédures sont appropriés, et qu'il atteint les résultats escomptés.

Autrefois, les organisations n'étaient pas toujours conscientes des risques auxquels leurs filiales étaient exposées. Les choses ont-elles changé?

Il n'y a pas de réponse simple à cette question parce que les organisations sont toutes à des étapes différentes de leur modèle de risque, et certaines sont beaucoup plus matures que d'autres. Mais après la crise financière mondiale, la question du risque a commencé à prendre de l'ampleur. Il ne s'agissait plus seulement de faire l'exercice et d'évaluer les risques; il fallait dorénavant surveiller et réduire activement les risques, et suivre l'évolution des risques existants et nouveaux.

Lorsqu'on parle de risque, il y a deux grands dangers, selon moi. Le premier est que la société mère n'ait pas de réelle compréhension de la culture, du climat et du contexte dans lesquels ses filiales évoluent. Le second est d'envisager le risque uniquement sous l'angle de l'importance, parce que certains risques sont très disproportionnés par rapport à leur importance financière. Par exemple, la plupart des réglementations pour lutter contre le blanchiment d'argent ou la corruption ont un seuil de tolérance très bas – ce n'est pas une question d'importance, mais d'incidence – et cela peut vraiment avoir des conséquences très disproportionnées par rapport à l'enjeu financier en question.

Je pense que des améliorations sont possibles, même si les processus de gestion des risques de nombreuses entreprises sont très bons. Mais selon leur structure, le degré de centralisation ou de décentralisation de leurs processus de conformité et de gestion des risques, la diversité de leur capital humain et la compréhension qu'a le conseil de la société mère des normes culturelles et de ce qui se passe à l'intérieur d'un pays et entre les pays, je pense que la plupart des conseils devraient faire très attention à la façon dont les risques sont repérés, surveillés et atténués.

Lorsqu'une organisation sent le besoin d'implanter rapidement ses valeurs dans une nouvelle filiale, la meilleure approche peut être de nommer des cadres supérieurs de la société mère pour intervenir dans les activités de la filiale.

La rotation des membres de la direction entre la société mère et les filiales aiderait-elle l'organisation à mieux saisir les risques?

C'est une pratique en vigueur depuis longtemps dans certaines entreprises. Je crois que non seulement cela améliore la compréhension que la direction a des filiales, mais aussi – surtout dans le cas d'une acquisition – que c'est la meilleure façon de s'assurer que la culture de l'organisation s'enracine dans la nouvelle entreprise. On peut écrire les choses sur un bout de papier – par exemple, un code de conduite – mais c'est seulement en le voyant en temps réel qu'on prend la mesure de l'adoption et de l'interprétation du code. Lorsqu'une organisation sent le besoin d'implanter rapidement ses valeurs dans une nouvelle filiale, en particulier une filiale située dans un pays en développement qui a peut-être moins d'expérience avec une grande structure d'entreprise officielle, la meilleure approche peut être de nommer des cadres supérieurs de la société mère pour intervenir dans les activités de la filiale.

La technologie allège-t-elle la tâche de surveillance des filiales?

La technologie est certes très utile, surtout lorsque la société mère et les filiales partagent les mêmes plateformes, parce que cela permet de récupérer les données en temps réel, de les recueillir dans divers formats ou de manipuler d'énormes quantités de données pour dégager des tendances ou des modèles. La technologie permet de se passer de l'intervention d'une autre personne quand on veut recueillir et analyser des données. On peut récupérer les données soi-même, dans le format qu'on veut, et le faire en temps réel.

Mais beaucoup d'organisations n'ont pas de plateformes communes, ce qui complique la collecte et l'analyse de données dans la société mère et les filiales. Je pense que, de plus en plus, nous verrons les organisations adopter des systèmes de données centralisés et des plateformes communes pour optimiser l'efficacité de leurs technologies.

Communiquez avec nous

Gouvernance, réglementation et risques

Terry Hatherell

Leader
Gouvernance,
réglementation et risques
thatherell@deloitte.ca

Jacqueline Bukaluk

Associée
Gouvernance,
réglementation et risques
risquesjbukaluk@deloitte.ca

Susan Hwang

Associée
Gouvernance,
réglementation et risques
suhwang@deloitte.ca

Eddie Leschiutta

Associé
Gouvernance,
réglementation et risques
eleschiutta@deloitte.ca

Gouvernance d'entreprise

Jonathan Goodman

Vice-président et associé
directeur mondial,
Monitor Deloitte
jwgoodman@deloitte.ca

Richard Olfert

Associé directeur,
Gestion des risques, de la qualité
et de la réglementation
rolfert@deloitte.ca

Chantal Rassart

Associée, Chef de la gestion
des connaissances, Audit
crassart@deloitte.ca

Duncan Sinclair

Vice-président et doyen de
l'Université Deloitte – Nord
dlsinclair@deloitte.ca

Si vous ne voulez pas rater les prochains numéros de *À l'ordre du jour du conseil*, rendez-vous sur la page du Centre de gestion des préférences de Deloitte (<https://preferences.deloitte.ca/authentication>) et sélectionnez tout simplement l'option Gouvernance d'entreprise.

Pour lire nos numéros précédents de la série *À l'ordre du jour du conseil*, ou encore si vous souhaitez obtenir plus de renseignements sur ces sujets, visitez le Centre de gouvernance d'entreprise de Deloitte (www.gouvernance.deloitte.ca).

Des questions ou des commentaires?
Communiquez avec nous à gouvernance@deloitte.ca.

www.corpgov.deloitte.ca

Nous vous invitons à visiter notre Centre de gouvernance d'entreprise, où vous trouverez des ressources qui répondront aux besoins de votre conseil.

Remerciements

Le Centre mondial de gouvernance d'entreprise de Deloitte tient à remercier tous les professionnels qui nous ont aidés à rédiger, à mettre en forme et à réviser ce document, notamment ceux et celles dont le nom apparaît ci-dessous :

Coauteurs : Chantal Rassart (Canada) et Hugh Miller (Hugh Miller Communications).

Les réviseurs techniques de nos divers Centres de gouvernance d'entreprise : Natasha De Soysa (Royaume-Uni), Johan Erasmus (Afrique de Sud), Susan Hwang (Canada), Michael Rossen (États-Unis), Kevin Tracey (États-Unis), et Rami Wadie (Moyen-Orient).

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

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