

action

CANADA
FRANCE



JANVIER 2011


125 ans
years
d'échanges et de développement
of trade and development

CAPITAL DE RISQUE

L'INVESTISSEMENT AU
SERVICE DE L'INNOVATION

DOSSIER SPÉCIAL
LA GOUVERNANCE



Revue de la Chambre
de commerce française au Canada



02

Publication Canadienne, N° de convention 40050601, 10 CAD



CHAMBRE
DE COMMERCE FRANÇAISE
AU CANADA

FRENCH CHAMBER
OF COMMERCE
IN CANADA



1886 - 2011

Ensemble, pour célébrer
125 ans
d'échanges et de développement !



www.ccfcmntl.ca

sommaire



5 Éditorial **6** Le saviez-vous? **8-9** Capital de risque : l'investissement au service de l'innovation **10** Une nouvelle perspective internationale
11 Crise économique : impacts sur le capital de risque **13-15** Retour sur le Venture Capital Forum **16** 125 ans : une page d'histoire
18 Les nouvelles frontières de la gouvernance **19** Où en est votre organisation en matière de gouvernance? **20** Quand le qui connaît qui...
22 Lorsque prudence et audace sont gages de pérennité! **23-24** Paroles d'administratrices **25** Tourisme par Air Transat



26-27 Rencontre avec Guylaine Saucier **28** PwC : les regroupements d'entreprises **29-30** Actualités des membres
31 Nouveaux membres **32-33** Service d'Appui aux Entreprises **34-38** Vie de la Chambre Montréal
39 Vie de la Chambre Réseau Atlantique **40-41** Vie de la Chambre Québec **42** Ouverture de la section de Toronto • Index des annonceurs

ACTION CANADA-FRANCE VOL. 19 N° 2 _ JANVIER 2011

Président du comité
des publications :

Jean-François Pichard du Page

Directrice générale de la CCFC :
Véronique Loiseau

Rédactrice en chef du numéro :
Stéphanie Gaudreault

Responsable des publications -
éditorial, artistique, régie publicitaire :
Stéphanie Gaudreault

Coordinatrice aux publications :
Aurore Agnes

Fondateur :
Bertrand Namy

Ont collaboré à ce numéro :
Christophe Amthor, Robert Audoux,
Charlotte Daures, Serge Duclos, Cyrille
Marcant, Émilie Pétré, Émilie Pierre,
Célie Simeray, Solange Strom et Sébastien
Vicente

Maquette / Infographie :
Samarkand

Crédits photos pour les événements
réguliers de Montréal :
Christine Bourgier, photographe

Impression :
Imprimerie Quadriscan

Distribution :
LMPI (Hachette Distribution Services)

Publication canadienne :
Numéro de convention 40050601

Dépôt légal :
Bibliothèque Nationale du Québec

Numéro de l'ISO (Organisation
Internationale de normalisation) :
CN 0318-7306

Les articles qui paraissent dans *Action
Canada-France* sont publiés sous la
responsabilité exclusive de leurs auteurs.
Toute reproduction de tout ou partie d'un
article n'est permise que sous autorisation et
doit porter la mention habituelle « Reproduit
de la revue *Action Canada-France* ».

La revue *Action Canada-France* est répertoriée
dans l'argus des communications et dans
le Card.

Tirage :
2 000 exemplaires



Chambre de commerce française au Canada, 1819, boul. René-Lévesque Ouest, bureau 202 Montréal H3H 2P5 (Québec)
Tél : 514 281-1246 Fax : 514 289-9594 www.ccfcmntl.ca Service des publications : publications@ccfcmntl.ca





AIRFRANCE 

*CLASSE AFFAIRES : lit moelleux de 2 mètres,
cuisine gastronomique et grands vins français
sur les vols long-courrier,
espace, confort, calme
pour FAIRE DU CIEL LE PLUS BEL ENDROIT DE LA TERRE*

AIRFRANCE KLM

WWW.AIRFRANCE.CA



éditorial

En ce début d'année exceptionnelle pour la Chambre de commerce française au Canada, qui fête en 2011 ses 125 ans, nous vous offrons un numéro d'Action Canada-France qui aborde deux sujets d'actualité fort intéressants : le capital de risque et la gouvernance d'entreprise.

Depuis toujours, la recherche et l'innovation contribuent à faire évoluer nos sociétés sur les plans technique et technologique. Mais qu'en serait-il sans l'apport indispensable d'investissements dits « à risque » ? Depuis 7 ans, la CCFC organise le Venture Capital Forum, l'un des plus importants forums de capital de risque au Canada où investisseurs et chefs d'entreprises innovantes européens et nord-américains se rencontrent, échangent et développent des relations d'affaires. C'est dans la perspective de cet événement incontournable, qui se tient cette année du 31 janvier au 2 février, que nous avons souhaité revenir sur les « success stories » qu'il a engendrées et faire le point sur ce système de financement indispensable aux progrès scientifiques, économiques et sociaux.

Vous aurez également la chance d'en savoir plus sur les évolutions de la gouvernance d'entreprise à travers notre dossier spécial. Les articles et les témoignages que nous avons recueillis vous permettront de mieux appréhender les évolutions de la gouvernance, les responsabilités qui incombent désormais aux administrateurs, ainsi que la diversification grandissante des conseils et leur professionnalisation.

Dans le cadre de cette année de célébrations, nous vous proposerons par ailleurs une page spéciale 125^e dans chaque numéro d'Action Canada-France. Cette fois-ci, nous revenons sur l'Exposition Artistique Française qui a réuni le tout Montréal en septembre 1935 dans les locaux des grands magasins Henry Morgan & Co Ltd, une première en Amérique du Nord !

Jean-François Pichard du Page
Président du comité des publications



mot de la directrice générale

Chers membres, chers lecteurs,

La Chambre débutera l'année 2011 sous le signe de la nouveauté et du développement. En effet, nous aurons le plaisir de vous accueillir dans nos beaux et chaleureux locaux réaménagés, afin de mieux vous servir et de vous offrir des espaces plus adaptés à vos besoins et à ceux de notre personnel. La Chambre se dote à présent d'un centre d'affaires comprenant des services appropriés jouxtant les bureaux des permanents et pouvant accueillir des entreprises domiciliées. Notre nouvelle salle de conférence, spacieuse et moderne, pourra accueillir une vingtaine de personnes dans le cadre de réunions professionnelles ou de rendez-vous d'affaires.

2011 sera l'année du 125^e anniversaire et l'équipe de la CCFC est mobilisée pour vous offrir une année exceptionnelle d'événements et d'opportunités de réseautage.

Véronique Loiseau
Directrice générale



LE SAVIEZ-VOUS?



« UNE DE MES GRANDES AMBITIONS AVANT DE MOURIR EST DE VOLER À BORD D'UN AVION QUI EST INSCRIT AU BILAN D'UNE COMPAGNIE AÉRIENNE »

Cette citation de Sir David Tweedie (président de l'IASB) illustre l'objectif de la nouvelle norme relative aux contrats de location (norme prévue au 2^e trimestre 2011) en IFRS. Cette réforme consiste à systématiser l'inscription au bilan des contrats de location (droit d'usage à l'actif et montant actualisé des loyers prévus au passif en contrepartie), quelle que soit la durée, la valeur et la nature du contrat. Est concernée toute société appliquant actuellement ou sous peu les IFRS (donc française ou canadienne) qui détient un contrat de location.

QUI EST CONCERNÉ ?

Le Crédit Suisse a réalisé une étude en août 2010 sur les incidences potentielles de cette réforme sur les sociétés du S&P 500 dont voici les points clés :

- Le principal secteur concerné est celui de la vente de détail
- Le total estimé des passifs hors bilan serait au minimum de 550 G\$
- 34 sociétés ont des passifs estimatifs liés aux contrats de location d'exploitation qui dépassent 25 % de leur capitalisation boursière

POURQUOI UNE FORTE INCIDENCE ?

- Nature des contrats – tous les contrats sont concernés, impliquant la disparition de la distinction entre location d'exploitation et location acquisition
- Durée des contrats – la période de location inclut la période « plus probable qu'improbable », incluant pour la partie probable des options de renouvellement
- Loyers antérieurement exclus – les loyers conditionnels font l'objet d'une évaluation fondée sur les probabilités pondérées

L'ensemble de ces trois paramètres (nature, durée, loyers) contribue à l'augmentation des loyers totaux à considérer, et par répercussion du montant à comptabiliser au passif.

INCIDENCES COMPTABLES

Bilan		
Actif		▲
Passif		▲
Compte de résultat		
Charges locatives		▼
Charges d'intérêts		▲
Charge d'amortissement		▲
BAIIA		▲
Résultat par action		▲ ▼
Tableau des flux de trésorerie		
Exploitation		▲
Financement ▼		▼
Ratios financiers		
Marges d'exploitation		▲
Rendement des actifs		▼
Ratio emprunts/capitaux propres		▲
Couverture de l'intérêt		▲ ▼

INCIDENCES SUR LES AFFAIRES

- Effet de la majoration du bilan
 - Incidence sur les clauses restrictives
- Effet de la modification du BAIIA
 - Modification des mesures de rendement de l'exploitation
- Élargissement du périmètre des contrats concernés
 - Revue des processus et contrôles entourant l'intégralité des contrats
 - Revue des stratégies de financement (location versus achat, structuration des contrats, options de renouvellement, etc.)
- Considérations fiscales
 - Revue de la planification fiscale afin d'atténuer l'incidence fiscale découlant de ces différences

Il est intéressant de noter que le bénéfice par action est impacté dans les deux sens : une augmentation initiale de par les fortes charges financières implicites en début de bail, suivie d'une réduction de par les faibles charges financières implicites en fin de bail.

POUR EN SAVOIR PLUS

Laurent Liagre, CA, Ernst & Young, Services de certification

Membre du French Business Network E&Y au Canada

Laurent.liagre@ca.ey.com 514-879-8038

Pour en savoir plus sur nos services en IFRS : www.ey.com/ifrs

LES VACANCES, C'EST SACRÉ!

Voilà pourquoi, avec des vols directs vers plus de 60 villes, Air Transat vous permet de rejoindre la destination de vos vacances de façon commode, ponctuelle et fiable!



NOUVEAUX VOLS AU DÉPART DE MONTRÉAL

Carthagène, Colombie : hiver 2010/2011 ▶ La Havane, Cuba : hiver 2010/2011 ▶ Istanbul, Turquie : été 2011

SERVICE À BORD BONIFIÉ

Air Transat bonifie son offre de repas en classe Économie pour ses destinations européennes avec des repas complets incluant une entrée, un choix parmi trois plats principaux chauds, un verre de vin et un dessert.

CLASSE CLUB

Un service prestigieux et des privilèges exclusifs : des sièges en cuir plus larges et plus confortables offrant plus d'espace, la sélection de sièges, de succulents choix de repas (présélection offerte en ligne), de bons vins et plus encore!

OPTION PLUS

Une option en classe Économie qui comporte une foule d'avantages : enregistrement et service de livraison de bagages prioritaire, franchise de bagages additionnelle de 10 kg, sélection de sièges, trousse Confort offerte pour les vols de nuit, écouteurs et plusieurs autres privilèges!*

* Certaines restrictions s'appliquent.

Contactez votre agent de voyages ou téléphonez au **1-877-TRANSAT**.



 **air transat.ca**

A blurred photograph of several business professionals in suits walking through a city street, likely a crosswalk. The image is out of focus, emphasizing movement and a fast-paced environment. The text 'CAPITAL DE RISQUE' is overlaid in red.

CAPITAL DE RISQUE

l'investissement AU SERVICE DE l'innovation

Nous vous proposons un dossier complet qui présente les enjeux du capital de risque au Canada et en France et apporte des témoignages de sociétés d'investissement et d'entreprises innovantes.

COMMENT S'EST DÉVELOPPÉ LE CAPITAL DE RISQUE ?

C'est le Français Georges Doriot qui est considéré comme le père du capital de risque moderne. Général de l'Armée américaine, professeur au Massachusetts Institute of Technology (MIT) et l'un des fondateurs de l'Institut européen d'administration des affaires (INSEAD), il crée en 1946 l'American Research and Development Corporation (ARDC), une société destinée à aider les soldats de la deuxième guerre mondiale à créer leur entreprise. En 1957, l'ARDC connaît son plus grand succès grâce à un investissement dans Digital Equipment Corporation (DEC) estimée, dix ans plus tard, à 1 200 fois sa valeur initiale.

Cette remarquable réussite, preuve du potentiel de l'investissement à risque, inspire et motive de nombreux entrepreneurs financiers qui démarrent leur propre fonds et établissent ainsi les fondations d'une nouvelle activité financière. L'industrie du capital de risque prend toutefois son essor dans les années 1970 grâce à l'instauration d'une profonde symbiose avec les firmes de hautes technologies de la Silicon Valley soutenue par la libéralisation des politiques d'investissement des fonds de pensions aux États-Unis.

Malgré quelques revers spectaculaires (crash boursier de 1987, éclatement de la bulle Internet en 2000, crise financière de 2008 et son cortège de réglementations), le capital de risque n'a cessé de se développer dans le monde entier. Aujourd'hui, son importance se mesure en termes économiques : aux États-Unis, les sociétés soutenues par les capitaux risqueurs représentent 11 %

des emplois du secteur privé et 21 % du PNB. Mais la véritable valeur ajoutée de cette activité financière ne peut être uniquement mesurée par ces chiffres, aussi importants soient-ils. Ce sont les formidables progrès qu'elle a générés dans les secteurs de l'informatique, l'ingénierie génétique, les sciences de la santé, les télécommunications, Internet et le développement durable qui font sa véritable force.

Ces avancées stupéfiantes ont principalement été possibles grâce à l'intervention d'experts financiers prêts à prendre des risques pour donner aux entrepreneurs les moyens de réaliser leur projet. Voilà l'une des meilleures preuves du rôle décisif joué par l'innovation financière dans les progrès scientifiques, économiques et sociaux.

Robert Amzallag,
Président du comité du
Venture Capital Forum 2011

L'INDUSTRIE DU CAPITAL DE RISQUE ET D'INVESTISSEMENT : UNE NOUVELLE PERSPECTIVE internationale

RICHARD RÉMILLARD

DIRECTEUR DE L'ASSOCIATION CANADIENNE DU CAPITAL DE RISQUE ET D'INVESTISSEMENT (ACCR)

L'industrie canadienne du capital de risque et d'investissement tend maintenant le bras outre-frontières par des moyens qui divergent considérablement du passé. Cette nouvelle perspective découle de la confluence de plusieurs facteurs, notamment la croissance de l'industrie. La mondialisation des mises en commun de capitaux, des possibilités d'investissements, des progrès technologiques, des marchés des affaires et de la consommation, est aussi un facteur important.

L'industrie canadienne du capital de risque et d'investissement est passée de quelques fonds en 1974 à plus de 130 fonds aujourd'hui, gérant collectivement plus de 76 mds\$ de capitaux. Le Canada offre un vaste éventail de fonds d'investissement privés allant du capital de risque pour jeunes entreprises aux fonds destinés à un secteur particulier tel que les sciences de la vie ou les technologies propres, en passant par les fonds de rachat spécialisés dans le pétrole et le gaz, la fabrication et l'infrastructure.

L'industrie cherche actuellement à tirer parti des tendances mondiales, notamment de l'émergence d'importants fournisseurs de capitaux en France, en Europe, en Asie et aux États-Unis. En fait, par l'entremise de l'ACCR, l'industrie invite et encourage maintenant les investisseurs institutionnels internationaux à augmenter les capitaux qu'ils affectent à la classe d'actifs de capital de risque et d'investissement au Canada. À cette fin, l'ACCR a lancé une étude en novembre 2010 intitulée « Le Canada, un pensez-y-bien ».

En voici quelques-unes :

- Le secteur de rachat a une fiche de rendement qui est simplement la meilleure au monde;
- Le secteur du capital de risque a connu de brillants succès et ses fonds de premier quartile surpassent facilement les indices du marché public; il est maintenant sur le point de réussir encore mieux suite à l'émergence de fonds sectoriels ayant un mandat mondial;
- L'industrie entière représente une plus petite part du PIB que dans d'autres pays industrialisés dominants, indiquant qu'il existe des possibilités extraordinaires de croissance additionnelle;
- Les fonds canadiens de capital privé adhèrent à des pratiques de gestion de risques efficaces et aux principes internationaux de comptabilité, d'évaluation, de divulgation d'information et de reddition de comptes.

Les liens historiques profonds qui unissent le Canada et la France sur de multiples niveaux semblent prêts à prendre de l'ampleur dans le domaine du capital de risque et d'investissement. C'est un fait de plus en plus reconnu à travers le Canada que les avantages découlant de partenariats accrus avec la France se traduiront probablement par des occasions plus grandes d'investissement en coparticipation dans le domaine du capital privé.

CETTE ÉTUDE FAIT RESSORTIR LES AVANTAGES OFFERTS AUX INVESTISSEURS PAR LE CANADA DONT :

- Un environnement fiscal, monétaire macro-économique et une réglementation propices à la croissance,
- Un immense soutien de la recherche et du développement de la part des gouvernements,
- L'accès sans entraves au marché nord-américain,
- Un système financier évolué, solide et sécuritaire.

La loi Dodd-Frank aux États-Unis et la directive européenne sur les gestionnaires de fonds alternatifs viennent à l'esprit. Une fois de plus, le Canada semble emprunter une voie différente.

L'industrie du capital de risque et d'investissement privé possède en soi des caractéristiques distinctes qui, ensemble, font du Canada une destination intéressante pour le capital.



CRISE ÉCONOMIQUE :

Impacts SUR LE CAPITAL DE RISQUE EN France

PIERRE DE FOUQUET

MANAGING PARTNER D'IRIS CAPITAL ET ANCIEN PRÉSIDENT DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES INVESTISSEURS EN CAPITAL (AFIC)

Au regard des récentes évolutions qui ont affecté l'ensemble des métiers du capital-investissement depuis la fin 2008, une profonde rupture a été ressentie en 2009 en France par rapport aux exercices précédents. On constate en effet une réduction de 60 % des montants annuels investis entre 2008 et 2009, passant de 10 à 4 mds€ et une chute de 70 % des levées de fonds sur la même période, passant de 12 à 4 mds€.

Ces chiffres-clés du marché français sont en ligne avec ceux du capital-investissement en Europe. Dans ce contexte, la situation du capital de risque en France présente une double face : relativement avenante en ce qui concerne le maintien de l'activité d'investissement, elle est nettement inquiétante pour ce qui est de la pérennité des sources de financement.

Sur le front des investissements, l'activité reste soutenue quoiqu'en retrait sensible. En 2009, 401 sociétés ont été financées par des acteurs du capital de risque, pour un montant de 587 M€, ce qui représente une diminution de

23 % en montant et de 6 % en effectif par rapport à 2008. Au 1^{er} semestre 2010, la décroissance se poursuit avec moins 21 % en montant par rapport au 1^{er} semestre 2009. Ces chiffres restent toutefois supérieurs à ceux de l'année 2006.

Il convient également de noter la forte composante des réinvestissements dans des sociétés déjà en portefeuille. En 2009, ces derniers ont représenté 57 % des montants investis, et 59 % des entreprises financées. Le capital de risque se révèle donc, pour les sociétés innovantes, un soutien actif et durable dans le contexte de crise économique et financière, alors que les sources alternatives de financement (crédit bancaire; marché financier) se sont taries.

Du côté des levées de fonds, on constate une diminution de 21 % en 2009, le 1^{er} semestre 2010 semble toutefois montrer une certaine reprise avec une augmentation de 6 % par rapport au 1^{er} semestre 2009. Ces chiffres doivent être pris avec prudence en raison de la forte volatilité historique de la répartition entre semestres.

Un élément important à considérer est la proportion des levées en provenance des fonds « fiscaux ».¹ Souscrits par des personnes physiques en contrepartie d'avantages fiscaux, celles-ci atteignent 65 % des levées de fonds en capital de risque. L'existence de ces dispositifs a certainement contribué au maintien d'une capacité d'investissement pendant la crise en direction des PME et des sociétés innovantes. Cependant, cette situation traduit un désengagement massif des investisseurs institutionnels qui ne s'analyse pas comme un simple effet d'attentisme face à la crise. Il s'explique aussi par un ensemble de réglementations à caractère « prudentiel », telles que Bâle III pour les banques et Solvency II pour les assurances, qui pourrait avoir pour conséquence de détourner durablement ce type d'acteurs des actifs considérés comme risqués et peu liquides.

¹ Les fonds « fiscaux » permettent aux souscripteurs personnes physiques de déduire une fraction de leur souscription du montant de l'impôt à acquitter, soit au titre de l'IR (impôt sur le revenu), soit au titre de l'ISF (impôt sur le patrimoine); la déduction fiscale est en moyenne de 25 à 30 % du montant souscrit, sous diverses conditions.

Source: AFIC

RÉPARTITION DES ENTREPRISES INVESTIES PAR SECTEURS D'ACTIVITÉS EN FRANCE

Secteurs d'activités	2009		2008	
	Entreprises	Montants investis (M€)	Entreprises	Montants investis (M€)
Médical et biotechnologies	101	201	123	206
Énergie	72	136	52	207
Informatique	100	135	133	203
Services et transports	35	34	15	23
Industrie et chimie	38	33	39	35
Biens de consommation	26	21	25	14
Télécommunication et communication	19	15	26	46
Autres secteurs	10	10	14	22
TOTAL	401	587	428	758

LE SERVICE FRANCO-QUÉBÉCOIS DE MÉDIATION



CMAP

Résoudre autrement vos conflits
avec le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris

un centre créé par la



Chambre de commerce
et d'industrie de Paris



CHAMBRE
DE COMMERCE FRANÇAISE
AU CANADA
FRENCH CHAMBER
OF COMMERCE
IN CANADA

Barreau
du Québec



Pour commander votre guide gratuit : 514 954-3440

Retour SUR LE VENTURE CAPITAL FORUM



Consciente de l'importance du capital de risque au Canada et en France, où l'innovation est un enjeu crucial, la Chambre de commerce française au Canada a lancé dès 2005 le forum capital de risque France-Canada, aujourd'hui Venture Capital Forum. Cet événement, dont le succès ne cesse de se développer, a suscité des échanges fructueux entre professionnels et offert à de nombreuses « start up » l'opportunité souvent réalisée de trouver des investisseurs. Depuis 2005, le VCF, qui se tient cette année du 31 janvier au 2 février, a accueilli près de 1 200 participants dont 110 entreprises innovantes, 150 fonds d'investissement et 80 panélistes et conférenciers. Sur les 110 entreprises innovantes, 40 % sont connues pour avoir reçu du financement dans l'année suivant le forum. Découvrez les témoignages et les *success stories*...

LUDOVIC ANDRÉ, Directeur des Opérations, VCIC Inc.
Participant au VCF depuis 2008

« Filiale d'investissements du groupe Crédit Mutuel, VCIC Inc. est installée à Montréal depuis 2010. En effet, le 3^e groupe bancaire français avait pour projet de s'implanter sur le marché américain du capital de risque en passant par le Canada. La métropole montréalaise est apparue comme un point de départ pertinent pour pénétrer ce marché. Afin de rencontrer les acteurs locaux et de pouvoir apprécier les technologies développées par les entreprises canadiennes, nous avons décidé de participer au Venture Capital Forum en février 2008. En deux jours, cet événement nous a permis d'avoir une idée du potentiel et des opportunités d'affaires que nous pouvions développer au Canada. Cette expérience a également été l'occasion de mieux appréhender l'écosystème du capital de risque. Conquis par cette première participation, nous avons décidé de la renouveler en 2009, puis en 2010, année où nous avons annoncé la création de la filiale à Montréal. Membre du comité organisateur et partenaire de l'événement, VCIC Inc. a souhaité s'investir dans l'édition 2011 pour contribuer à attirer des fonds d'investissement européens à cet événement incontournable du secteur du capital de risque. »



TÉMOIGNAGES DE FONDS D'INVESTISSEMENT

XAVIER KATO, Directeur de l'investissement, Bureau de Montréal, ACE Management
Participant au VCF depuis 2007

« À titre de représentant d'ACE Management au Canada, première société française de capital de risque à s'être implantée au Canada, je tenais à témoigner de l'importance du forum sur le capital de risque organisé par la Chambre de commerce française au Canada chaque année. Il s'agit du premier événement d'affaires auquel j'ai participé lors de l'ouverture de notre bureau à Montréal en 2007. Très rapidement, j'ai été amené à apprécier cette rencontre annuelle qui réunit ceux qui comptent à Montréal dans notre métier et nous permet ainsi d'échanger sur notre secteur et sur ses évolutions. En parallèle, j'apprécie la qualité des intervenants aux tables rondes et la diversité des sujets abordés, qu'il est possible de poursuivre informellement lors des nombreuses pauses/lunch. La récente extension du forum au travers d'une journée à Boston ne fait que renforcer l'image dynamique de cet événement incontournable au Québec pour les investisseurs avertis. »



LUC GIGUÈRE, Chef des Opérations, Biocognisafe
Participant au VCF 2010

« Biocognisafe développe et commercialise le SDS™ – Système de Détection de la Somnolence™ – dans le but de réduire les accidents causés par la somnolence au volant. Nous avons souhaité participer au Venture Capital Forum 2010 car nous sommes à la recherche de financements. En effet, notre objectif est de passer à une étape subséquente de notre développement qui consiste à commercialiser nos solutions intégrées pour les manufacturiers de camions, d'autobus et d'automobiles, de manière à ce que notre technologie soit intégrée directement dans les véhicules neufs. Lors de notre participation à l'événement en 2010, le marché du capital de risque était encore « sous le choc » de la crise de 2008. Cette expérience nous a tout de même permis de présenter notre projet à des investisseurs potentiels et de nous faire connaître d'eux. Maintenant qu'on assiste à une reprise économique mondiale, nous pouvons espérer que ces fonds nous placeront « au-dessus de la pile » pour de futurs investissements. »



TÉMOIGNAGES D'ENTREPRISES INNOVANTES

NICHOLAS ROUTHIER, Président et chef de la direction, Sensio
Participation au VCF 2010



« SENSIO inc. développe et commercialise des technologies de traitement de l'image stéréoscopique qui permettent la distribution de vidéo 3D par l'intermédiaire de l'infrastructure 2D existante, tout en améliorant l'expérience de l'utilisateur. Ces technologies sont intégrées dans des équipements de production, de diffusion et d'affichage de vidéo 3D. Elles sont également des références dans les secteurs de la télédiffusion et de l'électronique grand public, ainsi que pour les événements « live 3D » au cinéma. Nous avons participé au Venture Capital Forum à ses débuts, en 2005, lorsque nous cherchions à diversifier nos sources de financement. Notre participation nous a ouvert de nouvelles portes et permis d'élargir nos horizons en rencontrant un grand nombre de personnes que nous n'aurions jamais rencontrées ailleurs. Ce forum unique, qui nous a conduits vers une série de financements, nous a ensuite menés à devenir une compagnie publique. »

MARC TREMBLAY, Président-directeur général, LeddarTech
Participation au VCF 2008 et 2011

« Créée en septembre 2007, LeddarTech fournit aux secteurs du transport, de l'automobile et de l'industrie, des systèmes de détection 3D qui fonctionnent avec l'éclairage LED. Propriétaire de la technologie LEDDAR™, LeddarTech effectue la détection non-intrusive de véhicules, de bicyclettes et de piétons pour les systèmes de gestion du trafic. Après deux rondes de financement réussies en 2007 et 2009, notre société compte aujourd'hui 20 employés dont deux aux États-Unis. Notre participation au Venture Capital Forum en 2008 était destinée à présenter notre projet à des investisseurs hors Québec souhaitant investir dans une entreprise en démarrage (*Seed Capital*) et possédant l'expérience requise ainsi qu'un agenda compatible avec notre plan d'affaires. Nous pensions également que ce forum était idéal pour nous ouvrir des portes sur les marchés étrangers. Cette formidable expérience, qui nous a permis d'établir un premier contact avec différentes sources de financement et de nombreux investisseurs, a mené directement à la participation du fonds français I-Source Gestion dans notre dernière ronde de financement à hauteur de 6,4M\$.



EMERSON NERAT, Président-directeur général, Purelink
Participant au VCF 2010

« Entreprise innovante du secteur des technologies de l'information, Purelink a eu la chance de présenter son projet devant un parterre d'investisseurs lors du Venture Capital Forum 2010. Notre participation à ce forum a été extrêmement formatrice et riche en rencontres et contacts. La force de cet événement est qu'il permet en un seul lieu d'échanger avec des entreprises innovantes pour mieux comprendre leur façon de faire et de rencontrer des investisseurs potentiels provenant de trois régions leaders du capital de risque : l'Europe, les États-Unis et le Canada. »



Il y a plusieurs façons de regarder le monde...

Comme il y a plusieurs manières de régler vos problèmes.

Au Canada, Mazars vous propose de les prendre en charge dans les domaines de l'audit, du conseil, et de la fiscalité.

Avec **12,000 personnes dans 55 pays**, Mazars est prêt à vous simplifier le monde.
Et nos équipes locales et internationales à vous garantir une attention personnelle.

www.mazars.ca



MAZARS HAREL DROUIN



Montréal, septembre 1935

POUR LE PLUS GRAND BIEN DU CANADA ET DE LA FRANCE

Au cours de ses 125 ans d'histoire, la Chambre de commerce française au Canada a été l'instigatrice de nombreux événements visant à développer les relations économiques entre la France et le Canada.

Revivons en quelques mots l'Exposition Artistique Française qui, à l'initiative de la CCFC, a occupé les locaux des grands magasins Henry Morgan & Co Ltd. et défrayé la chronique en septembre 1935.



Les grands magasins Henry Morgan & Co. Ltd
Siège de l'Exposition



Photo prise lors de l'inauguration, par le Gouverneur général du Canada, de l'Exposition Artistique Française chez Morgan

Le tout Montréal y était. Inaugurée officiellement le 4 septembre 1935 par Son Excellence le Comte de Bessborough, Gouverneur général du Canada, et Son Excellence M. Raymond Brugère, Ministre de France à Ottawa, l'Exposition Artistique Française était une première en Amérique du Nord.

Selon l'édition de septembre-octobre 1935 du Bulletin de la CCFC, « c'est la première fois en Amérique du Nord que toutes les Manufactures nationales françaises furent représentées dans la même Exposition, qui comprenait également des œuvres du Salon des Tuileries, du Salon de l'Enseigne et les produits de 194 maisons françaises. »

« Nous avons la certitude que des affaires ont été traitées à cette exposition, poursuit l'article du bulletin. De nombreuses demandes de renseignements sont parvenues à la maison Henry Morgan et plusieurs Agents de Montréal ont sollicité la représentation de maisons françaises pas encore représentées ici. »

« Puisse cette Exposition donner des résultats pratiques pour le plus grand bien du Canada et de la France. C'est le vœu le plus cher de la Chambre de commerce française au Canada. »

Béatrice Laham



Dessin illustrant le catalogue de l'Exposition

MONTRÉAL EST MAGNIFIQUE



SOFITEL MONTRÉAL LE CARRÉ DORÉ

SOFITEL MONTRÉAL, UNE TOUCHE GLAMOUR AU COEUR DU CÉLÈBRE QUARTIER DU MILE CARRÉ DORÉ. SOFITEL, DES HÔTELS ET RESORTS DE LUXE MODERNES ET UNIQUES, DANS LES DESTINATIONS LES PLUS PRESTIGIEUSES AU MONDE.

1155 RUE SHERBROOKE OUEST, MONTRÉAL, QUÉBEC
TEL: 514-285-9000 – E-MAIL: SOFITEL.MONTREAL@SOFITEL.COM
WWW.SOFITEL.COM 800 SOFITEL



SOFITEL
LUXURY HOTELS

Life is Magnifique

LES NOUVELLES FRONTIÈRES DE LA gouvernance



MICHEL NADEAU

DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'INSTITUT SUR LA GOUVERNANCE DES ORGANISMES PUBLICS ET PRIVÉS (IGOPP)

DE CHAQUE CÔTÉ DE L'ATLANTIQUE, LES ENTREPRISES, PEU IMPORTE LEUR TAILLE, DOIVENT AUJOURD'HUI SE DOTER D'UNE GOUVERNANCE À 360 DEGRÉS QUI COMPREND DE NOUVELLES ACTIVITÉS DE SUPERVISION : RESPONSABILITÉ ACCRUE DES CONSEILS, NOUVELLES NORMES EN MATIÈRE D'ÉTHIQUE, PRÉOCCUPATIONS ENVIRONNEMENTALES, IMPLICATION SOCIALE DE L'ENTREPRISE DANS SA COMMUNAUTÉ, AUTANT DE NOUVEAUX ENJEUX POUR LES ADMINISTRATEURS.

Au lendemain des scandales financiers de la dernière décennie, les autorités réglementaires ont renforcé les pouvoirs des conseils d'administration. Celle ou celui qui accepte désormais de siéger sur un conseil doit comprendre toute la responsabilité qu'il faut assumer. Heureusement, ceci n'arrête pas plusieurs personnes qui veulent, en raison de leur formation, de leur expérience et de l'expertise acquise, participer pleinement à ces centres de décision.

Les dernières années ont démontré une amélioration de la gouvernance « fiduciaire », soit l'ensemble des contrôles et des suivis habituels du plan d'action. Cependant, le défi auquel ces institutions devront faire face sera de passer à une gouvernance « créatrice de valeurs », une série de concepts développés par le professeur Yvan Allaire.

Cette gouvernance créatrice de valeurs démarre d'abord par le regroupement autour de la table du conseil de personnes légitimes et crédibles, pas seulement indépendantes. Puis, le conseil se concentre sur le processus de formulation d'un plan stratégique, d'une vision pour les trois ou cinq prochaines années. L'étape suivante sera la mise en place de tableaux avec des indicateurs de performance et un suivi rigoureux des risques. La dernière étape sera de s'assurer que le plus haut dirigeant est bien la bonne personne pour mener l'entreprise à bon port. Le conseil évalue donc le premier gestionnaire et peut, à l'occasion, lui exprimer sa satisfaction ou manifester son mécontentement.

C'est ainsi que ces conseils pourront gérer les nouveaux enjeux de gouvernance comme l'arbitrage entre les intérêts des actionnaires à court terme et ceux qui détiennent une position pour le moyen et long terme. Il faudra aussi pondérer le poids de l'intérêt des actionnaires avec celui des « autres parties prenantes » comme les travailleurs, les fournisseurs et les créanciers. Tous les mécanismes des systèmes de rémunération des hauts dirigeants devront être repensés avec des critères plus équitables et moins aléatoires que celui de la performance subite des actions.

Comment implanter une culture de responsabilité sociale et de développement durable au niveau du conseil ? Est-ce qu'Internet affecte la vie démocratique des grandes entreprises ? Autant de questions qui attendent la prochaine génération d'administrateurs qui devra faire un *aggiornamento* des propos traditionnels de gouvernance.

OÙ EN EST VOTRE organisation EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE?

PIERRE GIGNAC

DIRECTEUR PRINCIPAL AU SEIN DE LA FONCTION GOUVERNANCE, RISQUES D'ENTREPRISES ET MARCHÉS FINANCIERS
DE SAMSON BÉLAIR/DELOITTE & TOUCHE S.E.N.C.R.L.

Une approche avisée en matière de gestion des risques peut vous permettre de renforcer les mécanismes en place en matière de gouvernance d'entreprise. En tant qu'administrateur de société, comment assumez-vous votre devoir de surveillance face à la direction? Quels sont les mécanismes en place qui vous permettent d'évaluer l'organisation que vous administrez? Est-ce que l'organisation gère les risques de manière avisée afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été fixés?

Violations de la confidentialité des renseignements personnels et des données, faiblesses dans l'efficacité des contrôles internes ou des stratégies de gestion des risques, conflits d'intérêt, atteintes à la réputation, voilà autant

d'incidents coûteux qui mettent à l'épreuve la solidité de la gouvernance d'entreprise dans les sociétés canadiennes, françaises et autres.

Sous l'effet de l'action conjuguée de différentes forces qui ont sensibilisé les administrateurs de sociétés à l'importance d'une saine gouvernance d'entreprise, les sociétés ont investi du temps, des efforts et des sommes importantes dans la création de programmes de gouvernance d'entreprise. Toutefois, l'heure est au bilan et les administrateurs de sociétés exigent des preuves que les efforts déployés au sein de leur organisation ont porté fruit.

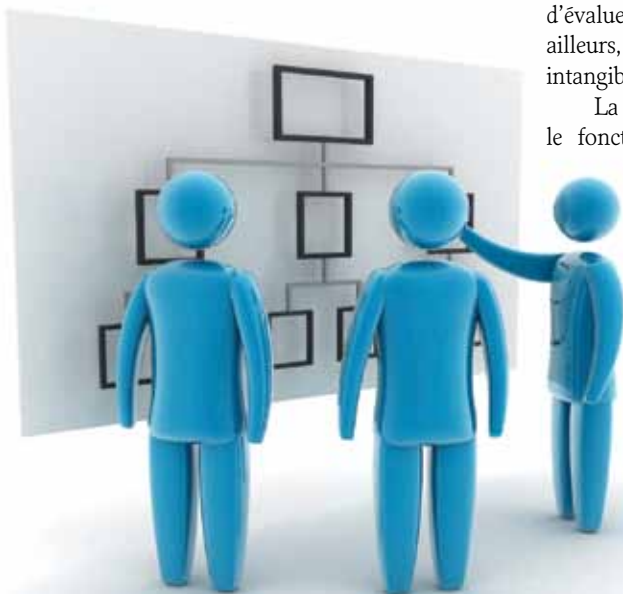
Mais, comment un administrateur de société peut-il s'acquitter pleinement de son devoir de surveillance s'il n'a pas les moyens d'évaluer l'organisation qu'il administre? Par ailleurs, comment évalue-t-on un élément aussi intangible que la gouvernance d'entreprise?

La plupart des organisations évaluent le fonctionnement des instances du conseil d'administration et la performance des administrateurs qui siègent au conseil au moyen d'auto-évaluations. Cette pratique assez répandue permet de renforcer la gouvernance d'une entreprise en focalisant sur les moyens permettant d'améliorer le bon fonctionnement du conseil d'administration et la performance des administrateurs. Toutefois, peu

d'organisations évaluent officiellement l'efficacité des programmes de gouvernance en place à l'échelle de la direction, possiblement parce qu'elles n'y sont pas obligées ou parce qu'il est difficile d'évaluer cet aspect. Comment peut-on alors démontrer au conseil d'administration les bénéfices d'une saine gouvernance à l'échelle de la direction?

Pour évaluer les efforts déployés par la direction pour la mise en œuvre d'un programme de gouvernance d'entreprise au sein de l'organisation, nous suggérons une inspection en 13 points qui vise à prendre le pouls de l'organisation notamment sur les valeurs d'éthique et d'intégrité véhiculées dans l'organisation, l'efficacité de la structure organisationnelle pour la réalisation des priorités stratégiques, la clarté des rôles et responsabilités, la saine gestion des ressources (humaines, matérielles et autres), les mécanismes de reddition de comptes et de communication, ainsi que les processus en place pour assurer que les décisions sont prises de façon éclairée en toute connaissance des risques et que les erreurs ou défaillances décelées sont escaladées, traitées et réglées en temps opportun.

Munis de ces connaissances, les membres du conseil d'administration et de la direction peuvent aller de l'avant et recommander des façons de combler les lacunes au chapitre de la gouvernance – et empêcher que de petites failles s'élargissent au point d'ouvrir la porte aux risques. C'est ce qu'on appelle une saine gouvernance, un investissement sensé et un signe de gestion avisée des risques.



GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : QUAND LE *qui* CONNAÎT *qui* FAIT PLACE AU *qui* CONNAÎT *quoi*

LOUISE CHAMOUX-PAILLÉ

PREMIÈRE VICE-PRÉSIDENTE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CERCLE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS
MEMBRE DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DE L'HÔPITAL SAINTE-JUSTINE ET DE LA SOCIÉTÉ DU PARC JEAN-DRAPEAU

Deux rapports ont lancé avec force la réflexion sur le rôle des conseils d'administration et de leurs membres : le rapport Dey, publié en 1994 et intitulé *Where were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada* et le rapport Saucier, publié en 2001 et intitulé *Au-delà de la conformité, la gouvernance*. Ces documents, qui plaident pour la nécessité d'améliorer la gouvernance dans les sociétés cotées en bourse, ont conduit à l'élaboration des lignes directrices concernant la divulgation des pratiques de gouvernance, le fonctionnement et les responsabilités du conseil d'administration, l'indépendance des administrateurs et le rôle du comité de vérification.

La récente crise financière, les scandales, les poursuites judiciaires, la couverture médiatique et les pressions d'organismes de défense des droits des actionnaires, ont contribué à déclencher une évolution du rôle des administrateurs de sociétés : *du qui connaît qui, nous sommes passés au qui connaît quoi et peut apporter quoi...*

Concrètement, de nouvelles procédures ont été mises en place. Élaboration de chartes de compétences et de connaissances pour les administrateurs, diversification des sources de dépistage d'administrateurs potentiels. Les responsables de la nomination ne se fient plus exclusivement à leurs réseaux de contacts immédiats mais font appel à des spécialistes en recrutement, des banques d'administrateurs certifiés etc. Par ailleurs, les entreprises recherchent une plus grande mixité des genres, des talents et des origines afin de favoriser des visions nouvelles. Des processus d'évaluation du conseil et de ses membres tenant compte de leur rôle de fiduciaire et de la valeur ajoutée qu'ils doivent contribuer à créer sont mis en place régulièrement. Des programmes de formation continue sont proposés aux administrateurs afin de maintenir un niveau de connaissances suffisant et à jour pour prendre les décisions appropriées. Autant de mesures visant à répondre à cette nouvelle réalité et aux exigences qui en découlent.

« Personne ne possède de recette pour gérer de tels enjeux de façon équitable et humaine; mais il est possible d'y arriver en apprenant à former son jugement en fonction de ses valeurs. »

Robert Parizeau, Administrateur émérite

D'occupation secondaire, la fonction d'administrateur de sociétés est donc rapidement passée à une profession qui allie connaissances, compétences, rigueur, diligence, intégrité et disponibilité. Plusieurs institutions universitaires ont d'ailleurs répondu à cette demande en développant des programmes spécifiques de formation destinés aux administrateurs de sociétés publiques et privées. Ces formations mènent à une certification des compétences des diplômés ainsi qu'à leur nécessaire adhésion à un code d'éthique et de déontologie permettant de les guider dans leurs fonctions. La professionnalisation du rôle d'administrateur s'installe...



 **Dugré** **Proulx** **Chamberland** **Pellerin** **Arcand**

33 664 femmes

NOUS SOMMES NOMBREUX À CROIRE QUE L'ESPRIT D'ENTREPRISE
ET L'INNOVATION MÉRITENT TOUTE NOTRE COOPÉRATION.

PERFORMANCE DES ENTREPRISES : LORSQUE *prudence* ET *audace* SONT GAGES DE *pérennité* !

MONIQUE LEROUX

PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION DU MOUVEMENT DESJARDINS

Beaucoup d'efforts ont été déployés et le sont toujours pour assurer une représentation adéquate des femmes au sein des conseils d'administration. Les discours sur la saine gouvernance ont maintes fois évoqué la nécessité de briser le « plafond de verre » qui freine les femmes dans leur volonté de donner une pleine contribution à la prospérité durable.

La situation évolue avec la sortie de plusieurs études de sociologie et de sciences de la gestion qui tendent à démontrer le lien direct entre diversité et performance de l'entreprise¹. La présence des femmes au sein des conseils d'administration est même l'un des éléments mesurables de sa performance en responsabilité sociale comme en témoignent les lignes directrices du *Global Reporting Initiative*.

Qu'est-ce qui devrait motiver un conseil d'administration à privilégier un meilleur équilibre homme-femme ? Selon le professeur de gestion de ressources humaines français Michel Ferrary², qui a mené une vaste étude sur le sujet pendant la période 2000 à 2006, il apparaît que les entreprises féminisées résistent mieux aux crises financières notamment parce que leurs décisions sont souvent mieux pesées et moins risquées et qu'elles sont plus consensuelles.

En somme, selon les études consultées, rien de mieux pour la pérennité d'une entreprise qu'une saine diversité hommes et femmes au sein de la direction et des conseils d'administration...

Cette étude, menée auprès des 40 plus grandes entreprises françaises, dont 35 cotées en bourse (CAC 40), révèle notamment ce qui suit, tout aussi applicable au contexte nord-américain :

1. Il existe effectivement un seuil de féminisation, au dessus duquel les entreprises sont plus performantes, affichent une meilleure productivité et créent davantage d'emplois. Ce seuil est de 35 %;
2. À secteur comparable, les entreprises les plus féminisées affichent des performances supérieures. Leurs cours en bourse progressent moins rapidement sur la période 2000-2006, mais elles montrent une exceptionnelle résistance dans la tourmente. À cet égard, le professeur Charles Goodhart, de la London School of Economics, confirme « qu'une gestion féminine, plus prudente et plus apte à anticiper les risques et les retournements de situation boursiers, aurait pu atténuer fortement le krach boursier d'octobre 2008 »;
3. Enfin, la mixité des profils créerait une certaine émulation intellectuelle et stimulerait la créativité au sein de l'entreprise.

Chez Desjardins, la recherche d'une plus grande représentation des femmes³ est constante et s'appuie sur une forte conviction de la valeur ajoutée de la complémentarité hommes/femmes dans la prise de décision, que ce soit au plan des valeurs, de leurs expériences de vie, que de leurs parcours professionnels et académiques. En somme, selon les études consultées, rien de mieux pour la pérennité d'une entreprise qu'une saine diversité hommes et femmes au sein de la direction et des conseils d'administration...

¹ Edelman et al. (2001) parlent d'une managérialisation de la loi, l'argument étant que la diversité augmente la performance de l'organisation en améliorant le climat social, en favorisant l'accès à de nouveaux segments commerciaux et en augmentant la productivité.

² Michel Ferrary est le fondateur et le directeur de l'Observatoire de la féminisation des entreprises. Diplômé du Doctorat HEC et d'un Master de l'IEP de Paris, il est actuellement Professeur de gestion des ressources humaines au Ceram Business School (Ecole Supérieure de Commerce à Nice-Sophia Antipolis).

³ 45 % des cadres supérieurs du Mouvement sont des femmes, alors que ce pourcentage est de plus de 30 % en ce qui concerne les dirigeants élus des caisses locales (32,5 % au sein des conseils d'administration, 40 % au sein des conseils de surveillance).



JANIS RIVEN is the immediate past president of Chartered Secretaries Canada, the Canadian division of the Institute of Chartered Secretaries and Administrators (ICSA), an international teaching organization focused on governance. She is currently a Lecturer at the John Molson School of Business, Concordia University, where she teaches Corporate Governance.

PAROLES D'ADMINISTRATRICES

“THE BOARDROOM IS NOW A PLACE TO GET BUSINESS ACCOMPLISHED”

“Twenty years ago, I was invited to join the board of the Montreal Amateur Athletic Association (MAAA). Since then, I have been invited to join many not-for-profit boards and have had to select carefully. Every board is an enormous commitment of time and energy. I would like to join one more corporate board, but breaking into the corporate boardroom is still very difficult in Canada for a woman who has not had “CEO experience”. In my opinion, there is a great deal of misunderstanding about “corporate governance” and what it means. Because of the storm of regulation that focused on boardrooms after Enron, Worldcom, and, here in Canada, Nortel and Hollinger, many business leaders equate corporate governance with compliance – more rules, more disclosures and more distractions from running day to day business in order to literally stay out of jail. In fact, governance is much wider in scope. It is about ensuring that the best possible decisions are made to achieve the organization’s long-term objectives. Today, best practices are targeting behavioral aspects of decision-making (responsibilities of the board and organizational relationships that permit the board to fulfill its responsibilities) as well as structural aspects such as ensuring a majority of independent directors on the board, separation of the Chair/CEO, board diversity, etc. Relaxed, collegial and sociable are no longer the defining attributes in corporate or even not-for-profit boardrooms. The sea change in the regulatory environment has clearly contributed to the sense that the boardroom is now a “place to get business accomplished – board business”. The “old boys club” is slowly dissolving and the profile of boards is now more reflective of the profile of the organization’s strategic direction. Boards are seeking people with skills and experience more reflective of the organization’s stakeholder universe. More diverse boards will lead to better long-term value creation through sustainable actions.”

Au-delà de la conformité Renforcez vos pratiques de gouvernance d'entreprise

Nos professionnels permettent aux entreprises de mieux comprendre les risques inhérents à leurs objectifs d'affaires stratégiques et d'optimiser les avantages de la prise de risques avisée.

Nous aidons les entreprises de tous les secteurs à accroître leurs capacités de gestion des risques pour passer d'un processus fragmenté, improvisé et réactif à une approche intégrée, systématique et à l'échelle de l'entreprise, et ainsi devenir une entreprise avisée en matière de risques.

Pour plus d'information, communiquez avec
Eddie Leschiutta
Associé, Risques d'entreprise
514-393-5132 | eleschiutta@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte.
Samson Bélair/Deloitte & Touche

© Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l. et ses sociétés affiliées.





Première vice-présidente du Conseil d'administration de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS)*, NATHALIE FRANCISCI est une experte reconnue de la gestion des talents et du développement du leadership. Administratrice professionnelle, elle siège aux conseils d'administration de O'Vertigo, d'Ambulance Saint-Jean et du Cercle canadien de Montréal en plus de l'IAS Québec.

PAROLES D'ADMINISTRATRICES

« CURIOSITÉ, COMPÉTENCE ET COURAGE : LES TROIS « C » DE LA GOUVERNANCE »

« Curiosité, compétence, courage, voilà les trois principales qualités nécessaires pour être un bon administrateur selon Stephen A. Jarislowsky. Il faut d'abord faire preuve de curiosité en s'intéressant à la société, en participant aux différents comités et en posant les bonnes questions sur les bons enjeux afin d'amener les dirigeants à se remettre en question. Puis, pour bien maîtriser les dossiers, il est essentiel de détenir de fortes compétences dans un ou plusieurs domaines professionnels. Enfin, il faut démontrer beaucoup de courage et d'audace pour arriver à poser des questions qui sont amenées parfois à remettre en cause la direction de l'entreprise et ce, face à d'autres administrateurs plus expérimentés. Je pense que lorsque l'on souhaite devenir administrateur, la première chose à faire est de se demander quelle expertise on veut apporter et dans quel domaine afin d'identifier les associations qui correspondent à nos critères et valeurs et faire ainsi un choix éclairé. Il faut aussi s'interroger sur le temps dont on dispose pour siéger sur des comités, car la disponibilité et l'investissement personnel sont des aspects indispensables pour bien tenir ce rôle. Se faire connaître, développer une bonne culture de la gouvernance, s'informer, se former, assister à des déjeuners-conférences sur le sujet sont autant de démarches nécessaires pour se donner les moyens de réussir. A chaque occasion, il ne faut pas hésiter à faire des lectures sur le sujet, à rédiger son profil en mettant en avant ses expériences para-professionnelles et à aller à la rencontre des bénévoles d'affaires. Être administrateur de société n'est pas un titre honorifique, il induit une responsabilité en tant que fiduciaire qu'il ne faut surtout pas sous-estimer. »

* L'Institut des administrateurs de sociétés (IAS), qui représente la communauté des administrateurs au Canada, s'est donné pour mandat d'améliorer la qualité de la régie d'entreprise au Canada.

HEC MONTRÉAL

SÉMINAIRES en gouvernance

Séminaire de formation en gouvernance : l'essentiel des nouvelles règles du jeu

4, 5 et 6 mai 2011 - 8 h 30 à 17 h

Coordonnateur-formateur : **Michel Nadeau**, directeur général de l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques

Autres formateurs : **Angela Burlton, Jean-Claude Cyr, M^e André Laurin, Monique Lefebvre et Louise Roy.**

Le rôle clé du président du conseil d'administration

12 mai 2011 - 8 h 30 à 16 h 30

Hubert Manseau, cofondateur de Multiple Capital Inc. Il y occupe le poste d'associé principal senior

Bâtir et gérer un bon conseil d'administration ou un comité consultatif de PME

30 mai 2011 - 9 h à 17 h

Pierre A. Baril, coach de dirigeants de PME et administrateur de sociétés

Paul Juneau (B.A., B. Sc. économique), conseiller spécialisé auprès d'entrepreneurs

En partenariat avec l'Institut sur la gouvernance d'organisations privées et publiques



III Institut sur la gouvernance
d'organisations privées et publiques

Parlez-nous de vos projets : 514 340-6001

www.hec.ca/cadresetdirigeants

ASCENSION AU SOMMET



Entreprise québécoise aussi jeune que solide, Air Transat est une filiale de Transat A.T., un modèle envié de réussite entrepreneuriale qui figure parmi les cinq plus grands groupes internationaux du monde du voyage. Enquête sur les secrets de son succès.

Comment une compagnie aérienne peut-elle parvenir à de tels sommets en deux décennies à peine? Un mot d'ordre: adaptabilité. Regardons-y de plus près afin de tirer quelques leçons applicables à d'autres types d'entreprises.

Depuis ses débuts, Air Transat prête une oreille attentive aux voyageurs. Ceci lui a permis d'introduire au bon moment des produits nouveaux et précisément conformes aux besoins des clients. C'est le cas d'Option Plus, un service intermédiaire offrant, à un prix à peine plus élevé que celui de la classe Économie, des privilèges traditionnellement associés au prestige de la classe Club. Idem lorsque la clientèle a réclamé de gagner du temps grâce à des services en ligne tels que l'enregistrement et la sélection de sièges, Air Transat a promptement réagi en répondant chaque fois par des solutions novatrices.

Naturellement, de cette même ouverture découle une mise à jour constante, et Air Transat revoit régulièrement son offre. Le voyageur rêve de découverte? Qu'à cela ne tienne, Air Transat développe de nouveaux marchés et innove dans le choix des villes desservies. Ainsi se sont ajoutées à son programme des destinations hors des sentiers battus comme Carthagène, La Havane et Istanbul, ce qui lui a permis de maintenir la fidélité de sa clientèle.

Autre particularité gagnante: la ligne aérienne s'appuie sur la synergie d'un groupe. Verticalement intégré, Transat regroupe quatre voyagistes, de nombreuses agences de voyages au Canada et ailleurs dans le monde, des propriétés hôtelières, des ententes avec de grandes chaînes d'hôtels, des partenaires à destination et, bien entendu, le transporteur Air Transat. Voilà qui permet d'apposer une même signature sur chacun des produits.

Transat s'assure ainsi d'offrir au consommateur un maximum de produits au cours d'un même voyage, et peut dès lors contrôler la qualité de l'expérience que vivra son client. Du vol à l'hôtel en passant par les excursions à destination, chaque étape du voyage est marquée par la fiabilité et la crédibilité associées à Transat. Tous ces éléments concourent à présenter une image de marque très forte qui laisse peu de place aux autres joueurs du marché.

Ce que l'on retient, c'est que peu importe le domaine d'activité dans lequel on évolue, il est primordial de maintenir un esprit suffisamment ouvert pour permettre une adaptation rapide et conforme aux besoins du marché. Le monde n'appartient peut-être plus à ceux qui se lèvent tôt, mais à ceux qui s'adaptent plutôt!



WWW.AIRTRANSAT.CA



RENCONTRE AVEC... Gylaine Saucier

PREMIÈRE FEMME NOMMÉE PRÉSIDENTE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE DU QUÉBEC, GYLAINE SAUCIER EST MEMBRE DE CA DE PLUSIEURS GRANDES ENTREPRISES CANADIENNES ET FRANÇAISES DONT LA BANQUE DE MONTRÉAL, AXA ASSURANCES INC., AREVA, DANONE ET WENDEL. ELLE A ÉTÉ NOMMÉE MEMBRE DE L'ORDRE DU CANADA EN 1989 ET A OBTENU LA DÉSIGNATION D'ADMINISTRATEUR DE SOCIÉTÉ ÉMÉRITE DU COLLÈGE DES ADMINISTRATEURS DE SOCIÉTÉS EN SEPTEMBRE 2010.

Q

Lors d'une entrevue pour le site Internet de Danone, vous évoquiez le fait que le fonctionnement des conseils d'administration au Canada leur permet de jouer un rôle plus important dans la stratégie de l'entreprise. En quoi ceux-ci diffèrent-ils des CA français ?

R

Je pense que de façon générale les CA canadiens sont plus actifs dans leur approche surtout au niveau stratégique. Sur tous les conseils canadiens que je connais, les membres vont passer une journée ou deux à discuter et analyser les hypothèses de scénarios, les stratégies possibles, de manière à ce que quand on arrive aux réunions, on comprenne mieux les choix stratégiques proposés. Bien souvent en France, seulement une heure est dédiée à l'étude des stratégies.

Q

Dans l'exercice de vos fonctions, avez-vous constaté des évolutions quant à la diversité des conseils d'entreprises au Canada et en France ?

R

Je pense que de plus en plus au Canada on commence à faire une analyse très pointue des conseils et des compétences requises pour superviser de façon adéquate le management. Les dirigeants identifient les manques et vont chercher cette expertise. Cette démarche est plus disciplinée au Canada et moins en France à ma connaissance.

Q

La France, après la Norvège, va voter prochainement une loi pour imposer la parité dans les CA. Que pensez-vous de cette mesure ?

R

De façon générale, j'ai toujours été contre les quotas en ce sens que les CA doivent être formés de façon à avoir les compétences requises pour superviser la gestion de l'entreprise. Les femmes possèdent ces compétences, donc je ne vois pas pourquoi on devrait fixer des quotas. Toutefois, on observe que globalement il n'y a pas d'évolution en ce sens, donc c'est à contre-cœur que je suis obligée de vous dire que la seule façon c'est probablement d'imposer la parité. C'est malheureux qu'on ne reconnaisse pas les compétences et la valeur ajoutée des femmes.



Q

Les idées reçues, les stéréotypes et les processus de recrutement sont des facteurs explicatifs de la faible présence des femmes au sein des instances de gouvernance. Qu'en pensez-vous ?

R

Je crois que ce qui fait actuellement que les femmes ne sont pas présentes, c'est que lorsqu'il y a un recrutement on va chercher des gens qu'on connaît bien, qu'on sait posséder les compétences requises au lieu de faire une expertise approfondie et chercher de nouveaux administrateurs pour assurer la relève.

Q

Avez-vous observé un lien entre la gestion de l'entreprise et la mixité de son CA ?

R

Au mieux, nous sommes une voire deux femmes sur les conseils. Puisqu'il n'y a pas de mixité réelle, il est difficile d'y voir le lien. Je pense que de façon générale quand des points de vue différents sont émis, les discussions sont plus riches et les analyses de scénarios sont plus complètes.

Q

Les femmes ont-elles un rôle à jouer pour favoriser la féminisation des conseils d'administration ?

R

Je pense qu'il est important d'exiger que des femmes figurent parmi les candidatures proposées pour le recrutement de nouveaux administrateurs. Par exemple, quand je siégeais sur le CA de Pétro-Canada, j'ai demandé qu'il y ait des femmes sur la liste des candidats potentiels. Elles ne sont pas forcément choisies, mais c'est important d'offrir la possibilité. Les administratrices expérimentées peuvent également servir de mentor pour certaines femmes qui débutent dans le milieu. Pour ma part, j'essaie de convaincre mes collègues de l'importance de recruter des femmes au conseil.

Les regroupements d'entreprises : une nouvelle réalité !

À compter du 1^{er} janvier 2011, les entreprises canadiennes ayant une obligation d'information du public adopteront les Normes internationales d'information financière (les « IFRS »). Quant aux entreprises à capital fermé, elles auront le choix entre les normes IFRS et les normes comptables pour les entreprises à capital fermé qui visent à simplifier la comptabilisation, l'évaluation et la présentation de certains postes aux états financiers. Toutefois, quel que soit le référentiel comptable applicable, la comptabilisation d'un regroupement d'entreprises sera similaire pour toutes les entreprises.

En effet, les deux référentiels comptables convergent en matière de normes relatives aux regroupements d'entreprises. Étant donné que les acquisitions représentent une stratégie de croissance fondamentale, les investisseurs doivent être informés des incidences majeures, voire contre-intuitives, de ces nouvelles normes. Même si les considérations comptables ne sont pas et ne doivent pas être à l'origine des décisions d'acquisitions, elles devraient cependant être prises en considération afin d'éviter les effets indésirables de certaines clauses contractuelles.

Des modifications substantielles ont été apportées, notamment dans la manière de comptabiliser plusieurs éléments clés, dont les suivantes :

- Les frais d'acquisition seront dorénavant entièrement reconnus comme une charge et non plus comme faisant partie du prix d'acquisition;
- La juste valeur des actifs et des passifs acquis devra être estimée en fonction du marché et non plus selon leur utilité pour l'acquéreur. Cette modification diminuera la valeur du *goodwill* et augmentera directement le risque qu'une dépréciation soit comptabilisée en charge immédiatement après l'acquisition.

Les nouvelles normes comptables relatives aux regroupements d'entreprises accentuent la déconnection entre les mouvements de trésorerie et les variations des résultats/capitaux propres, dans le cas, par exemple, des acquisitions par étapes. Elles augmentent aussi l'utilisation de la juste valeur dans l'évaluation des actifs et des passifs et accroissent, par conséquent, la volatilité des résultats des exercices postérieurs à l'acquisition lorsque des compléments de prix font partie intégrante du prix d'acquisition.

Ainsi, la question que les investisseurs doivent se poser est la suivante : « Dois-je continuer d'appliquer la même stratégie qu'auparavant ? ». Le seul moyen d'éviter

les surprises est d'anticiper très en amont les incidences sur les états financiers des modalités des transactions envisagées, et de les conforter par des simulations.

Dans le cadre d'une transaction, les investisseurs s'intéressent déjà de près aux clauses des contrats d'acquisition, notamment dans le cas des aspects liés aux compléments de prix et aux garanties de passifs. Désormais, ils devront y apporter une attention particulière afin de limiter la volatilité des résultats post acquisitions, car les ajustements de la juste valeur des éléments précités seront comptabilisés en résultats, et non plus en contrepartie du *goodwill*. Face à cet enjeu, les trois approches suivantes sont à considérer :

- Renforcer les revues diligentes et supprimer les clauses d'ajustement de prix en figeant le prix d'acquisition, ou réduire leur durée;
- Payer les compléments de prix en un nombre fixe d'instruments de capitaux propres;
- Faire appel à des spécialistes du secteur et utiliser des *benchmarks* pour évaluer au mieux la juste valeur des compléments de prix.

Ces adaptations doivent être effectuées avant la signature des contrats, car après, il sera trop tard...

En conclusion : investisseurs, soyez vigilants ! Entourez vous d'experts maîtrisant les **techniques d'acquisition d'entreprises*, de structuration des transactions, d'environnements comptables complexes et d'évaluation** adaptées aux exigences de votre secteur d'activité. PwC met donc à votre disposition une **équipe pluridisciplinaire locale** s'appuyant sur un réseau mondial d'experts techniques et d'industries qui vous accompagneront tout au long de vos projets d'acquisition au Canada et ailleurs.



Christophe Gautier
Directeur principal,
Groupe des marchés financiers
christophe.gautier@ca.pwc.com

Prenez connaissance de l'éventail des autres services transactionnels offerts par PwC en contactant **Miriam Pozza**, CA, CBV, MBA, associée, Acquisition d'entreprises (miriam.pozza@ca.pwc.com) ou **Nicolas Marcoux**, CA, associé, leader des services Conseils et Transactions (nicolas.marcoux@ca.pwc.com).

www.pwc.com/ca/fr/ifrs
www.pwc.com/ca/fr/deals

* Dalkia Canada, Danone, Total Lubrifiants Canada et Ubisoft Divertissements sont des membres de la CCFC qui ont eu recours à nos services de soutien à l'acquisition d'entreprises.



KPMG FAIT L'ACQUISITION DE CONSEILS LEDJIT INC.

KPMG a fait l'acquisition de Conseils Ledjit Inc., premier cabinet de consultants au Canada en gestion de l'information et administration de la preuve électronique (e-Discovery) et qui s'est donné pour mission « un pont entre le droit et les technologies (MD) ».

Grâce à cette acquisition, KPMG devient le premier cabinet au Canada à offrir tous les éléments du modèle de référence d'administration de la preuve électronique des documents (EDRM) et développe ainsi les services pour lesquels il est déjà un chef de file réputé.



DEMERS BEAULNE RENFORCE SA PRÉSENCE AU CA D'IAPA

Gerry De Luca, CA, associé, leader du service de la fiscalité internationale chez Demers Beaulne S.E.N.C.R.L. a été élu au conseil d'administration d'IAPA lors de la conférence annuelle qui s'est tenue en Inde à la fin du mois d'octobre. Cette nomination permet à Demers Beaulne de consolider sa position de leader au sein d'IAPA et de participer activement à son développement et à son rayonnement. Regroupant 230 cabinets d'experts-comptables indépendants dans plus de 50 pays, cette association assure à la clientèle des cabinets membres un accès à des professionnels réputés partout où ils font ou désirent faire des affaires.

ACTUALITÉS DES membres



LA FRANCE DÉCORE DEUX MEMBRES DU CA DE LA CCFC

Toutes nos félicitations à Jean-Jacques Laurans, Président du Groupe Alfid et Hélène Séguinotte, Déléguée nationale du Groupe Safran au Canada, qui ont reçu respectivement le 5 novembre et le 10 décembre 2010, les insignes de Chevalier de l'Ordre national de la Légion d'Honneur. Monsieur François Delattre, Ambassadeur de France au Canada, a souligné l'engagement personnel exemplaire de Monsieur Laurans « *au service de notre pays, au service des autres et en faveur aussi de la relation d'exception qui unit la France, le Québec et le Canada* ». Il n'a par ailleurs eu que des éloges envers Madame Séguinotte : « *En dépit des obligations très lourdes qui sont les vôtres vous avez trouvé le temps et l'énergie pour vous engager au service des autres, au service de la communauté, avec la droiture, le sens de l'éthique et l'humanité qui sont votre marque de fabrique.* »

Photos de ces soirées : www.ambafrance-ca.org









© IMRAB et PUREVAX sont des marques déposées de Merial Limitée.

www.merial.ca



Erwan Deschamps, Ingénieur d'affaires
ARTAL Technologies

LA CCFC ACCUEILLE UN NOUVEAU DOMICILIÉ : ARTAL

ARTAL Technologies est une SSII d'environ 130 personnes dont la majeure partie de l'activité est le développement de forfaits pour le compte de clients industriels (aéronautique, défense, spatial et aviation civile etc.). Société indépendante en forte croissance depuis sa création, ARTAL a su autofinancer son développement. En raison d'une structure saine et sans endettement, elle souhaite accélérer son développement par croissance organique et par développement à l'international. Le Canada en est la clé.

Plus d'informations : www.artal.fr



MILLER THOMSON SENCRL LANCE UNE NOUVELLE IMAGE

Le cabinet juridique national Miller Thomson SENCRL a une nouvelle image de marque dont le slogan « Plus d'expérience. Plus de clarté. Plus de valeur » est le reflet d'une équipe de plus de 450 avocats répartis dans neuf bureaux au Canada.

Cette nouvelle image nationale comprend une nouvelle identité visuelle, un nouveau site Web et des campagnes de communication et de marketing.

ACTUALITÉS DES membres



FORUM « MONTRÉAL ET LA FINANCE INTERNATIONALE »

Le 18 octobre dernier, la Chambre de commerce France-Canada a organisé un forum sur le thème « Montréal et la finance internationale ». Objectif : présenter aux exécutifs stratégiques des sociétés financières de Paris, Luxembourg et Genève, la dynamique singulière canadienne et québécoise trop souvent sous estimée face aux États-Unis et à l'Europe. Myriam Pairault, présidente de la CCFC, a d'ailleurs participé à une table ronde sur le sujet « Montréal, une plateforme d'exception ».



**OGILVY
RENAULT**

LLP / S.E.N.C.R.L., s.r.l.

OGILVY RENAULT SE JOINT À NORTON ROSE

Le 1^{er} juin 2011, Ogilvy Renault, cabinet d'avocats montréalais, se joindra à la pratique juridique internationale du Groupe Norton Rose. Le groupe élargi se classera parmi les dix plus grands cabinets au monde en nombre d'avocats, avec plus de 2 500 avocats répartis dans 38 bureaux dans le monde. John Coleman, associé chef de la direction d'Ogilvy Renault, rejoindra le comité exécutif du Groupe Norton Rose.

CREATION-SAMARKAND.COM

NOUVEAUX membres

H Honneur

C Corporatif

I Individuel

JGA Jeunes Gens d'Affaires

MONTREAL

AGC Communications Inc.	Ahmed Galipeau	C
Moët Hennessy	Bertrand Steip	C
Rougié Foie Gras	Benoit Cuchet	C
Écritel Inc.	Mathieu Halle	C
Laval Technopole	Véronique Proulx	C
Medtech Innovative Surgical Tech Inc.	Nahum Bertin	C
S.N.C.F.	Guillaume Genin	C
Restaurant Europea	Ludovic Delonca	C
Francis Beaulieu Traiteur	Sylvie Couture	C
CHUM	Christian Paire	C
CM Light	Alain Vissault	I
Nina Quenum	Nina Quenum	I
Accent Orange	Christina Carvalho	I
RVM Experts Conseils	Yves Renaud	I
Marsh Canada Limitée	Murielle Sand	I
Gérard Zanchi	Gérard Zanchi	I
Fraser Milner Casgrain	Aurélie Lompré	JGA
Nespresso	Sophie Pastore	JGA
Pierre Barbier	Pierre Barbier	JGA
Alstom Transport	André Arnaud	JGA
Etienne Gorce	Etienne Gorce	JGA
Ernst & Young	Alice Borgeaud	JGA
Ernst & Young	Vincent Erard	JGA
La maison populaire	Jean-Batiste Launay	JGA
Schreder Inc.	Carine Cavelier	JGA
AB4CD Inc.	Erwan Ferard	JGA
Conférence Régionale des Élus de Montréal	Célie Simeray	JGA
Interforce Marketing	Nicolas Delorme	JGA
Le Groupe CIBS	Nicolas Guilbert	JGA

QUÉBEC

ID LED Technologies	Martin Paquet	C
Unipex Innovations	Charles Boulanger	C
Centre Québécois de Valorisation des Biotechnologies	Jean-Maurice Plourde	C
Bouchereau Lingua International Inc.	Yves Bouchereau	C
Opsun Pinels	Charles Bédard	C
Hudon Julien Associés	Normand Hudon	C
Équipe Québécomm	Sylvain Parent-Bédard	C
De Marque	Marc Boutet	C
Ogilvy Renaud	M ^e Nicolas Sapp	I
Tergos Ecoconstruction	Alejandro Montero	I
Leatitia Pertuis	Leatitia Pertuis	Étudiante

RÉSEAU ATLANTIQUE

Fédération des caisses populaires acadiennes Ltée	Kathleen Albert	H
Ville de Tracadie-Sheila	Marcel Brideau	H
Village Historique Acadien	Clarence Lebreton	H
Comité Régional du Tourisme SPM	Anais Siosse	H
Thermopak Ltd.	Bernard Morin	C
Malley Industries Inc.	Kathy Malley	C

SERVICE D'APPUI AUX entreprises



SÉMINAIRE DE PROSPECTION MULTISECTORIELLE 13 AU 17 SEPTEMBRE 2010

Le SAE a organisé en partenariat avec la CCI de Tarbes, une semaine de découverte et de prospection du marché canadien pour une délégation d'entreprises de Midi-Pyrénées. Six entreprises françaises ont ainsi pu échanger avec des professionnels de leur secteur et identifier leurs opportunités de développement au Canada.

Cette semaine de rendez-vous personnalisés à Montréal et Toronto s'est conclue par un cocktail de réseautage lors duquel entreprises françaises et canadiennes ont eu l'opportunité de nouer des partenariats.

Suite à ce déplacement, l'entreprise Neotec Développement a d'ailleurs décroché une première commande au Canada de plusieurs milliers de dollars. Une mission réussie qui en promet d'autres !



FRENCH IT CONNECTION 4 AU 8 OCTOBRE 2010

Une délégation de quinze entrepreneurs de la région parisienne est venue au Canada dans le cadre de la seconde édition de la mission de prospection French IT Connection organisée par le SAE et le réseau des Missions économiques-Ubifrance, en partenariat avec la CCI de Paris.

À cette occasion, deux séminaires de présentation du marché canadien des TIC ont eu lieu pour permettre aux participants de comprendre les enjeux du secteur au Canada et les pratiques locales d'affaires. Des rencontres avec des acheteurs potentiels ont par ailleurs été organisées à Montréal et Toronto.

Une semaine riche en rencontres et en conseils ! Les participants ont souligné la flexibilité de l'équipe du SAE qui s'est adaptée tout au long de la semaine aux besoins des entreprises, ce qui a facilité leurs démarches d'implantation.



LE NORD-PAS DE CALAIS À LA DÉCOUVERTE DE L'INDUSTRIE CANADIENNE 25 AU 29 OCTOBRE 2010

En partenariat avec le Pôle d'Excellence Mécanique Mecanov', Ubifrance - Canada et CCI International Nord-Pas de Calais, le SAE a proposé à sept entreprises du Nord de la France de venir découvrir l'industrie canadienne.

6^e importateur mondial de biens d'équipement industriels, le Canada est en pleine reprise économique. Pourtant, les entreprises françaises du secteur y sont encore peu présentes. L'objectif de cette mission était donc de faire découvrir les opportunités de développement au Canada et de rencontrer des prospects ciblés et des partenaires potentiels.

L'occasion pour les participants d'écouter des témoignages de sociétés industrielles françaises implantées au Canada, d'échanger sur les bonnes pratiques et d'obtenir des conseils afin de mettre toutes les chances de réussite de leur côté.



INVESTIR À BORDEAUX, RÉUSSIR AU CANADA

8 AU 12 NOVEMBRE 2010

Stéphane Garcia, représentant de l'Agence de promotion des investissements Bordeaux-Invest, est venu à Montréal pour rencontrer investisseurs et entrepreneurs canadiens afin de développer des partenariats économiques entre le Canada et la Région de Bordeaux-Gironde.

Quatorze entreprises ont eu l'opportunité de découvrir les services de Bordeaux-Invest, preuve du succès croissant de cette région auprès des entreprises canadiennes. Une prochaine rencontre aura lieu en avril 2011.



CARREFOUR EUROPE 2010

26 OCTOBRE 2010

Organisé pour la 9^e année consécutive par neuf chambres de commerce européennes, consulats, délégations commerciales et réseaux d'affaires, le Carrefour Europe s'est tenu le 26 octobre 2010 au Palais des Congrès de Montréal. Lors de cette journée, qui a réuni 60 exposants et 800 visiteurs, les entreprises québécoises ont pu renforcer leurs relations commerciales avec l'Europe et prospecter dans un marché de 500 millions de consommateurs afin de diversifier leur développement à l'international.

Les participants étaient par ailleurs conviés à un déjeuner-causerie sur le thème « Le Québec et l'Europe : pour un partenariat renforcé » lors duquel ils ont partagé leurs expériences avec des gens d'affaires du monde entier.

La Chambre de commerce française au Canada, co-organisatrice de cet événement, a présenté ses activités et animé un atelier-conférence sur les opportunités de développement d'affaires en Europe.

Cette journée s'est terminée par un cocktail de réseautage, excellente opportunité d'élargir son réseau de contacts d'affaires et de promouvoir les relations commerciales entre entreprises internationales, européennes et canadiennes.



LETTE

AVOCATS – AGENTS DE MARQUES DE COMMERCE
BARRISTERS & SOLICITORS – TRADE MARK AGENTS
WWW.LETTE.CA

MONTREAL

LETTE & ASSOCIÉS S.E.N.C.R.L.
630 BD RENÉ-LÉVESQUE OUEST,
BUREAU 2800
MONTRÉAL QC H3B 1S6
TEL : +1 (514) 871-3838
FAX : +1 (514) 876-4217
MONTREAL@LETTE.CA

TORONTO

LETTE WHITTAKER LLP
20 QUEEN ST. W.
SUITE 3300 – P.O. BOX 33,
TORONTO ON M5H 3R3
TEL: +1 (416) 971-4848
FAX: +1 (416) 971-4849
TORONTO@LETTE.CA

PARIS

LETTE ALÉRION
137 RUE DE L'UNIVERSITÉ
F-75007 PARIS
TÉL: +33 (1) 58 56 97 00
FAX: +33 (1) 58 56 97 01
CONTACT@ALERIONAVOCATS.COM

MUNICH

LETTE & KNORR
TAL 12
D-80331 MÜNCHEN
TEL : +49 (0) 89 290 03 70
FAX : +49 (0) 89 290 03 756
MUNICH@LETTE.CA

VIE DE LA CHAMBRE Montréal

TOURNOI DE GOLF À LA FRANÇAISE LUNDI 13 SEPTEMBRE 2010

Le 13 septembre dernier, la CCFC a de nouveau réuni les membres de sa communauté d'affaires au magnifique Club de golf de la Vallée du Richelieu pour son incontournable tournoi de *Golf à la Française*. Amateurs ou débutants, les joueurs présents ont disputé le tournoi dans une ambiance conviviale, savourant ainsi le très beau parcours qu'est *Le Rouville*. À la fin de la journée, la terrasse du Country Club a accueilli les participants pour un cocktail agrémenté du tirage au sort de superbes cadeaux. Le dîner gastronomique, célébrant la rentrée des membres, a clôturé cette belle journée.



2



1



3



4

Nous remercions nos commanditaires :

Or : Air Transat, Club Med, Desjardins Assurances générales, InterContinental Montréal

Argent : Alfid (Le Groupe), Éditions Hurtubise HMH, Express Mag, HSBC, Yves Rocher

Bronze : Les Eaux Naya, Miller Thomson Pouliot, Montréal Gourmet, Sodexo

1_ Dominique Tran (Demers Beaulne), Sébastien Prieur (HSBC Canada), Norbert Plancher (Groupama Transport), devant : Ludovic André (VCIC Inc., Banque de Vizille)

2_ Gilles Binette (Groupe Alfid), Michel Racine (Banque Nationale), Philippe Dubuy (Banque Nationale), Jean-Luc Binette (Groupe Alfid)

3_ Myriam Pairault (CCFC) et Gilles Rebmann (Novotel Aéroport)

4_ Annie Brusa (Collège Stanislas), Henri-Laurent Brusa (Collège Stanislas), Antoine Lorent (Sodexo), Xavier Guillard (Caneco), Jean-Pierre Desmarais (BKG Avocats), Andrée Pichard du Page, Jean-François Pichard du Page (Laboratoires Curalab), Sauveur Menella (BNP Paribas), Laurence Grelet (Ubifrance), Ronan Jourdain (Ubifrance), Luc Dumont (Sodexo)

Photos : Christine Bourgier



DÉJEUNER-CONFÉRENCE

JEAN CHAREST

LUNDI 1^{ER} NOVEMBRE 2010

La CCFC a été très honorée de recevoir Monsieur Jean Charest, premier ministre du Québec, le lundi 1^{er} novembre au Fairmont Le Reine Élisabeth. Plus de 250 personnes ont vivement applaudi sa conférence sur le thème : « Québec-France : une relation audacieuse ».

En pleine actualité sur la reconnaissance mutuelle des compétences entre la France et le Québec qui aboutira à la signature de 80 accords, le premier ministre a mis en avant l'exceptionnelle relation franco-québécoise et l'affection que ces deux peuples portent l'un envers l'autre. Il a insisté sur le caractère innovant des ces accords « premiers au monde à mettre en œuvre un tel projet entre deux continents ». Selon lui, l'enjeu du maintien du statut international de la langue française réside dans « notre capacité à continuer à donner une dimension économique à ce patrimoine légué par nos ancêtres, en misant sur le fait que le partage d'une langue est propice au développement des affaires ».

En conclusion, Monsieur Charest a souhaité remercier la France pour son appui à la diplomatie québécoise depuis 50 ans, dimension essentielle pour le développement économique du Québec qui dépend à 50 % de son commerce extérieur.

1_ Jean Charest, premier ministre du Québec

2_ Hélène Le Gal (Consulat général de France à Québec), Kathy Megyery (Sanofi-aventis), Vincent Cartier (Ernst & Young), William Hart (Langlois Kronström Desjardins), Alain Lellouche (Jalinar International Canada Corporation), Jean Charest (premier ministre du Québec), François Delattre (Ambassade de France au Canada), Jean-Pierre Sauriol (Dessau), Jean-Jacques Laurans (Groupe Alfid), Pierre Robion (Consulat général de France à Montréal), Véronique Loiseau (CCFC)

Photos : Christine Bourcier

Nous remercions nos commanditaires :

Dessau, Ernst & Young et Sanofi-aventis, ainsi que le MDEIE pour sa contribution financière.



PETITS-DÉJEUNERS TECHNIQUES

BARREAU DU QUÉBEC

JEUDI 28 OCTOBRE 2010

Le 28 octobre, la CCFC et le Barreau du Québec ont organisé conjointement un petit-déjeuner technique sur le thème suivant : « Des ententes France-Québec facilitantes » présenté par M^e Gil Rémillard, M^e Nabil Antaki et M^e Sylvie Champagne.

AGC COMMUNICATIONS

JEUDI 2 DÉCEMBRE 2010

La CCFC et AGC Communications ont organisé un petit-déjeuner technique sur le thème : « Apprivoisez l'art de la gestion des relations publiques », le jeudi 2 décembre. L'équipe d'AGC Communications, dont Ahmed Galipeau et Francine Labelle, a animé un atelier interactif sur ce thème.



1



2



3



4



5

SOIRÉE DU BEAUJOLAIS NOUVEAU JEUDI 18 NOVEMBRE 2010

La CCFC a célébré l'arrivée du Beaujolais Nouveau dans la magnifique Ruelle des fortifications de l'hôtel InterContinental le jeudi 18 novembre. Dans une ambiance musicale chaleureuse, près de 200 participants ont savouré le cru 2010 aux arômes floraux. Sur des nappes à carreaux rouges, ils ont dégusté les délicieux fromages offerts par le groupe Soparind Bongrain ainsi que la charcuterie et le foie gras du Marché Transatlantique. De superbes cadeaux ont été tirés au sort, dont un voyage en France remis par Air Transat et le groupe Soparind Bongrain.

Merci à nos commanditaires :

Alfid (Le Groupe), Fleury Michon, Merial, Société Générale

Nos partenaires culinaires :

Georges Duboeuf, Groupe Soparind Bongrain, Marché Transatlantique, Momessin, Première Moisson

Nos partenaires pour les cadeaux :

Air Transat, Ateliers et Saveurs, Doux plaisirs gourmands, Express Mag, InterBeaujolais, InterContinental Montréal, Montréal Gourmet, Petit Futé

Notre partenaire audiovisuel :

Olympic audiovisuel

Notre partenaire pour la décoration des tables : Flore

1_ Anjali Caillat (Hôtel Le Saint-Sulpice) et Myriam Pairault (CCFC)

2_ Bruno Marie (Marché Transatlantique)

3_ Jean-Yves Leroux (LMPD), Caroline Putnoki (Atout France), Nicolas Libbrecht (LMPD)

4_ Thierry Ellul (Europack Déménagements Internationaux) et Sylvie Maillard (Groupe Soparind Bongrain)

5_ Nicolas Séguier (Delta Dailyfood) et Solange Blanchard (Voyage Régence)

Photos : Christine Bourgier



5@7 JEUNES GENS D'AFFAIRES
MERCREDI 29 SEPTEMBRE 2010
MERCREDI 27 OCTOBRE 2010
MARDI 14 DÉCEMBRE 2010

La rentrée des traditionnels 5@7 des JGA a été une belle réussite grâce à notre nouveau partenaire, le très bel hôtel Le Saint-Sulpice, situé dans le Vieux-Montréal. Les 60 participants ont ap-

précié le cadre chaleureux et *cozy* du lieu, ils ont même profité de l'agréable terrasse extérieure lors de l'édition de septembre. En octobre, une décoration aux couleurs d'Halloween a égayé l'atmosphère, tandis qu'en décembre les participants ont été accueillis dans une ambiance de Noël. Ils ont même pu apprécier des extraits de *Carmen* et *Tosca* interprétés par Isabelle Mathieu, pianiste et Nadia Neiazy, soprano. Conquis, les membres

se donnent fidèlement rendez-vous chaque fin de mois pour réseauter et échanger dans un esprit convivial.

Prochains 5@7 : mercredi 26 janvier 2011, mardi 29 mars 2011, mercredi 20 avril 2011.

Club des Parrains : mardi 23 février 2011.

Photos : Christine Bourcier



INTERCONTINENTAL®
MONTREAL

À VOIR ABSOLUMENT!

La métamorphose spectaculaire du nouvel InterContinental Montréal!






ÉLÉGANT

EXCITANT

ENRICHISSANT

INTEMPOREL

Découvrez nos nouveaux forfaits réunion  imaginatifs à partir de 60 \$ par pers.

Salles de réunion | Édifice historique | Lumière abondante | Service haut de gamme personnalisé

Gagnant du prix Ulysse pour meilleur hôtel à Montréal.

Situé aux portes du Vieux-Montréal 360, rue Saint-Antoine Ouest, Montréal (Québec) Canada H2Y 3X4 | 514 987-9900
 banquets-mtl@ihg.com | www.montreal.intercontinental.com



VIE DE LA CHAMBRE Montréal

DÉJEUNER-CONFÉRENCE

JEAN-MICHEL GIRES

MERCREDI 15 SEPTEMBRE 2010

Monsieur Jean-Michel Gires, Président de Total E&P Canada Ltd., a ouvert la saison des déjeuners-conférences à l'hôtel Delta centre-ville. Plus de 150 participants ont assisté avec intérêt à sa conférence sur l'exploitation des sables bitumineux canadiens dans le respect de l'environnement.

Notre commanditaire annuel des déjeuners-conférences : PwC

Nos commanditaires de l'évènement :

Crédit Agricole, Osler, Hoskin & Harcourt et SNC-Lavalin

- 1_ Pierre Taillefer (PwC), Brian Levitt (Osler, Hoskin & Harcourt), Bernard Vives (Crédit Agricole), François Delattre (Ambassade de France au Canada), Myriam Pairault (CCFC), Jean-Michel Gires (Total E&P Canada Ltd), Véronique Loiseau (CCFC), Jean Beaudoin (SNC-Lavalin)
- 2_ Jean-Michel Gires (Total E&P Canada Ltd.)



DÉJEUNER-CONFÉRENCE

PIERRE-HENRI GOURGEON

VENDREDI 8 OCTOBRE 2010

La CCFC a eu le plaisir d'accueillir Monsieur Pierre-Henri Gourgeon, Directeur général du Groupe AIR FRANCE KLM, le vendredi 8 octobre 2010 au Sofitel Le Carré Doré. Venu à Montréal à l'occasion des 60 ans d'Air France Canada et de l'inauguration du vol de l'Airbus A380 entre Paris et Montréal, Monsieur Gourgeon a présenté la stratégie d'AIR FRANCE KLM face aux évolutions du transport aérien devant plus de 200 participants.

Merci à notre commanditaire : Aéroports de Montréal.

- 4_ Pierre-Henri Gourgeon (AIR FRANCE KLM)
- 5_ Véronique Loiseau (CCFC), Paul Bensabat (Comité Amérique du nord des Conseillers du commerce extérieur), Philippe Coste (Ambassade de France au Canada), Alain Lellouche (Jalinar International Canada Corporation), Étienne Rachou (AIR FRANCE KLM), James C. Cherry (Aéroports de Montréal), Anne-Marie Idrac (Ministère de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi), Pierre Robion (Consulat général de France à Montréal), Pierre-Henri Gourgeon (AIR FRANCE KLM), François Delattre (Ambassade de France au Canada), Myriam Pairault (CCFC), Marc Lortie (Ambassade du Canada en France), Bénédicte Duval (Air France Canada), Francis Idrac (Inspection générale des Finances)

Photos : Christine Bourgier



VIE DE LA CHAMBRE Réseau Atlantique

DÉJEUNER DE RÉSEAUTAGE À HALIFAX JEUDI 30 SEPTEMBRE 2010

La section Réseau Atlantique a organisé en collaboration avec la Chambre de commerce francophone d'Halifax et le Conseil de développement économique de la Nouvelle-Écosse, un déjeuner de réseautage au Halifax Club le 30 septembre. Objectif : promouvoir la Chambre de commerce française au Canada auprès des chefs d'entreprises de la Nouvelle-Écosse.

L'assistance, composée d'une trentaine de représentants de la communauté d'affaire de la région d'Halifax, a eu le plaisir d'écouter le témoignage d'Albert Bohemier, PDG de la société Survival Systems d'Halifax. Spécialisée dans la manufacture de systèmes de simulation et de formation en situations d'urgence en mer, cette société répond présentement à un appel d'offre de la Marine nationale française. Pour en savoir plus, n'hésitez pas à contacter Robert Audoux, Directeur de la CCFC Réseau Atlantique.



12^E COMMISSION MIXTE DE COOPÉRATION RÉGIONALE ENTRE SAINT-PIERRE ET MIQUELON ET LE CANADA ATLANTIQUE 1^{ER} AU 3 NOVEMBRE 2010

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick en collaboration avec l'agence de développement économique du Canada Atlantique a accueilli du 1^{er} au 3 novembre la 12^e commission mixte de coopération régionale entre Saint-Pierre et Miquelon et le Canada Atlantique.

Co-présidée par Jean-Régis Borius, Préfet de Saint-Pierre et Miquelon, et Michel Têtu, Directeur général de la section de commerce et d'investissement de l'agence de promotion économique du Canada Atlantique, cette commission développe des projets communs entre l'Archipel français et les provinces de l'Atlantique. Monsieur François Delattre, Ambassadeur de France au Canada, a fait le déplacement pour témoigner son soutien à ces discussions importantes pour l'Archipel. Parmi les six sous-comités, celui des relations économiques et commerciales est co-présidé par la Section Atlantique de la CCFC. Son principal projet : positionner Saint-Pierre et Miquelon comme tête de pont vers l'Union Européenne en offrant des incitatifs aux sociétés canadiennes pour transiter par cette île française.

La prochaine commission mixte de coopération régionale aura lieu en octobre 2011, à Saint-Pierre et Miquelon cette fois.



1_ Jean-Régis Borius à gauche et Michel Têtu à droite

2_ Dîner de clôture de la commission.

3_ François Delattre, Jean-Régis Borius (Préfet de SPM),
Michel Têtu (APECA), Louise Fiset (APECA)

VIE DE LA CHAMBRE Québec

DÎNER-CONFÉRENCE AVEC EURO DISNEY MERCREDI 20 OCTOBRE 2010

Christophe Giral, Directeur immobilier d'Euro Disney, a donné une conférence le 20 octobre sur le thème « Faire des affaires avec un grand donneur d'ordre français ». Venu au Québec pour « puiser dans le savoir-faire québécois », il a rencontré des chefs d'entreprises des secteurs de l'éco-construction et de l'art numérique.

1_ Christophe Giral, Directeur immobilier d'Euro Disney

SEMAINE D'EXCELLENCE EN



GALA DU PRIX D'EXCELLENCE JEUDI 21 OCTOBRE 2010

Le Gala du Prix d'Excellence, qui s'est tenu le 21 octobre, a réuni plus de 250 personnes. Le Prix d'Excellence en Affaires Québec-France (PEAQF), qui récompense le succès d'un partenariat franco-québécois a été décerné à l'entreprise Premier Tech Aqua. Le Grand Prix de la décennie, exceptionnellement créé pour les 10 ans de l'événement, a été remis à Unipex. Enfin, la bourse Pierre Dugua de Mons, destinée à encourager un étudiant québécois à s'expatrier en France, a été attribuée à Sébastien Gélinas, étudiant en marketing.

2_ Charles Boulanger, président d'Unipex, lauréat du Grand Prix de la décennie

3_ Premier Tech Aqua, lauréat du PEAQF 2010

LA 10^E ÉDITION DE LA SEMAINE D'EXCELLENCE EN AFFAIRES QUÉBEC-FRANCE S'EST TENUE DU 18 AU 22 OCTOBRE À L'HÔTEL HILTON. OBJECTIF : CONCRÉTISER DES PARTENARIATS ÉCONOMIQUES ENTRE LA FRANCE ET LE QUÉBEC. À CETTE OCCASION, UNE DÉLÉGATION COMPOSÉE DE REPRÉSENTANTS DE SEINE-ET-MARNE, DU VAL D'EUROPE ET D'EURO DISNEY, EST VENUE DÉCOUVRIR LES OPPORTUNITÉS D'AFFAIRES OFFERTES PAR LA RÉGION DE QUÉBEC.

AFFAIRES QUÉBEC-FRANCE



4



5

COLLOQUE SUR LES MARCHÉS EUROPÉENS VENDREDI 22 OCTOBRE 2010

Pour fournir aux entrepreneurs québécois les clés d'une implantation réussie en France et en Europe, la section Québec a organisé un colloque sur les marchés européens. Plusieurs intervenants, entrepreneurs québécois expérimentés et représentants d'organismes de développement économique, ont partagé leur expérience et mis en avant les avantages du marché français comme porte d'entrée sur l'Europe.

4_ Panel des intervenants

OUVERTURE DE LA « PORTE DES AFFAIRES DU QUÉBEC » EN VAL D'EUROPE VENDREDI 22 OCTOBRE 2010

Pour clôturer cette semaine de rencontres franco-québécoises, Jean-Paul Balcou, président du Syndicat d'Agglomération Nouvelle (SAN) du Val d'Europe et président d'honneur de la Semaine d'Excellence 2010, a annoncé l'ouverture d'une « Porte des affaires du Québec » en Val d'Europe. Objectif : permettre aux entrepreneurs québécois souhaitant s'implanter en France de bénéficier d'un lieu approprié.

5_ Jean-Paul Balcou et Serge Duclos

OUVERTURE DE LA SECTION DE Toronto EN JANVIER 2011



La Chambre de commerce française au Canada est heureuse de vous annoncer la réouverture de sa section de Toronto. Présidée par Solange Strom, elle sera active à compter de janvier 2011 et inaugurée officiellement lors d'un événement courant février au cours duquel les actions de l'année à venir seront présentées.

La CCFC – section Toronto s'est donnée pour mission première de développer de véritables relations économiques entre la France et le Canada en fédérant les chefs d'entreprises et en développant de nouveaux partenariats avec les acteurs économiques. Elle offrira ainsi un panel de services adaptés permettant d'accompagner les chefs d'entreprises dans leurs activités et leurs projets. Ses membres seront par ailleurs conviés à de nombreux événements et bénéficieront d'avantages exclusifs. Objectif : créer ensemble un véritable réseau pour favoriser un environnement économique favorable à l'implantation et au développement des entreprises françaises à Toronto.



Solange Strom
Présidente de la
section de Toronto

CCFC – section Toronto

124 Merton Street, Suite 301A
Toronto, Ontario
M4S 2Z2

N'hésitez pas à contacter l'équipe au 647 351-1033
ou à visiter le site Internet www.ccfcto.ca.

INDEX DES ANNONCEURS



ADECOM 10



AIR FRANCE 4



AIR TRANSAT 7



AIR TRANSAT 25



BARREAU DU QUÉBEC 12



CCFC - 125^E 2 - 44



CCFC - SAE 43



DELOITTE 23



DESJARDINS 21



ERNST & YOUNG 6



HEC MONTRÉAL 24



HÔTEL INTERCONTINENTAL 37



LETTRE 33



MAZARS 15



MERIAL 29



PWC 28



SAMARKAND 30



SOFTEL MONTRÉAL 17

Réussir au **Canada**



Depuis 125 ans, les entreprises françaises s'adressent à la Chambre de commerce française au Canada pour s'assurer du **succès de leur démarche commerciale** canadienne. Ayant acquis une connaissance approfondie du marché au fil des ans, la CCFC met à la disposition des entreprises des **compétences reconnues** et un réseau dynamique couvrant l'ensemble du territoire canadien.



Le Service d'Appui aux Entreprises de la CCFC propose toute une gamme de prestations parmi lesquelles :

- missions exploratoires, collectives et individuelles
- service de domiciliation
- centre d'affaires
- hébergement des VIE
- organisation d'événements d'affaires (forums, colloques, pavillons France...)
- Accompagnement d'entreprises canadiennes vers la France

consulting@ccfcmtl.ca _ **514 281-3203** _ www.ccfcmtl.ca



d'échanges et de développement
of trade and development



CHAMBRE
DE COMMERCE FRANÇAISE
AU CANADA

FRENCH CHAMBER
OF COMMERCE
IN CANADA



CHAMBRE
DE COMMERCE FRANÇAISE
AU CANADA

FRENCH CHAMBER
OF COMMERCE
IN CANADA



1886 - 2011

Ensemble, pour célébrer
125 ans
d'échanges et de développement !



www.ccfcmntl.ca