

# Éviter les pièges courants

## Comment gérer les défis entourant la préparation en vue d'un PAPE?

Salma Salman, leader national du groupe PAPE, KPMG au Canada

**A**vant d'entamer l'étape de préparation du processus d'un premier appel public à l'épargne (« PAPE »), vous devez réfléchir à votre décision de transformer votre entreprise en société ouverte : cela répond-il à vos objectifs stratégiques à long terme? Avez-vous pris en considération tous les avantages et inconvénients? Avez-vous songé à votre quotidien après coup? Le PAPE n'est pas une fin en soi, c'est un nouveau commencement. Une fois que vous avez conclu que votre décision est la bonne, vous pouvez commencer à préparer votre société en vue de ce changement et mettre au point le plan de match que vous appliquerez.

Selon nous, les sociétés sous-estiment généralement l'énorme quantité de temps et l'engagement qui sont nécessaires, de la part des ressources humaines et autres, pour réussir un PAPE. Parfois, en raison de demandes conflictuelles en termes de délais et de ressources, certaines sociétés ne parviennent pas à jeter des bases suffisamment solides lors de la préparation en vue d'un PAPE, ce qui s'avérera coûteux à long terme. C'est la raison pour laquelle la planification et la préparation sont essentielles.

### Effectuez un examen approfondi de votre société

Commencez le processus par un examen approfondi et une évaluation stratégique de votre société afin de bien cerner sa situation. À cette fin, vous devriez :

- définir clairement les activités de votre entreprise en établissant sa vision et son orientation future – vous devrez communiquer ces renseignements à vos placeurs et à vos investisseurs éventuels;
- évaluer les forces de votre équipe de direction et apporter les changements nécessaires – les investisseurs accordent une très grande importance à l'équipe de direction d'une société et à sa capacité à accroître la valeur de ses actions;
- peaufiner ou élaborer vos plans financiers, lesquels devraient être réalistes et établir clairement ce que vous avez l'intention de faire avec l'argent obtenu;
- évaluer la force de votre infrastructure – déterminez si les personnes, les processus et les systèmes d'information peuvent soutenir le processus de PAPE et permettre à l'entreprise de satisfaire en temps voulu aux obligations continues d'une société ouverte en matière de présentation de l'information financière en interne et à l'externe ainsi que de réglementation;
- évaluer les capacités de votre conseil d'administration – les administrateurs possédant une expertise dans votre secteur d'activité, ayant déjà eu l'expérience d'un PAPE et offrant un point de vue indépendant peuvent constituer une ressource de grande valeur pour votre conseil.



### Constituer les équipes : en interne et à l'externe

Une fois que vous avez résumé les constatations découlant de cette évaluation stratégique et défini les grandes lignes de votre plan d'action, les prochaines étapes sont les suivantes : décider de la structure d'entreprise et de gestion appropriée pour la nouvelle société ouverte; constituer les bonnes équipes en interne et à l'externe; et définir un échéancier et un cadre de travail pour le projet. Ces étapes vous aideront à combler les lacunes en temps opportun et à atténuer les incidences de toute surprise pouvant survenir au cours du processus.

Par exemple, si vous disposez, en interne et à l'externe, d'équipes possédant une expérience et des compétences appropriées en matière de PAPE, alors ces équipes pourront vous aider à répondre aux demandes d'informations, ou aux questions soulevées par les autorités de réglementation, en temps opportun et de façon satisfaisante. En outre, si votre échéancier est bien pensé et comprend un plan d'urgence, vous serez en mesure de faire face à tout imprévu, sans pour autant rater les échéances initialement prévues du projet dans son ensemble.

Dans le cadre de leur transformation en société ouverte, les sociétés devraient admettre que le processus est complexe et qu'il est primordial d'avoir les ressources et les conseillers nécessaires pour s'atteler à la tâche avec efficacité et efficience. Évitez les raccourcis qui vous exposent à des risques à long terme. Ne sous-estimez pas la charge de travail; répartissez les tâches bien avant que la complexité du projet ne rende les choses difficiles.

## Dernières réflexions

Un PAPE est une opération complexe et il est essentiel, pour une société fermée qui n'a jamais connu ce processus, de reconnaître que cela implique de gérer de nombreux éléments en constante évolution, notamment les coûts et le processus de PAPE lui-même. En ce qui a trait aux coûts, la clé réside dans la capacité de les contrôler, sans toutefois sacrifier la qualité du processus ou les informations publiques produites. Il est facile de perdre le contrôle des coûts. Le meilleur moyen de ne pas tomber dans ce piège est de comprendre le processus, de le gérer en établissant des responsabilités claires et d'être bien préparé. En gérant adéquatement le processus, vous créez une situation gagnante : chacun sait à quoi s'attendre, le nombre et l'incidence des mauvaises surprises sont limités, vous êtes en mesure de contrôler les coûts et vous tenez vos promesses; ainsi, vous jetez les bases requises à la transformation de votre entreprise en une société ouverte prospère.

Pour en apprendre davantage sur la préparation en vue de la transformation en société ouverte et sur l'établissement de votre stratégie en matière de PAPE, visitez le [www.kpmg.ca/pape](http://www.kpmg.ca/pape).

---

## Communiquez avec nous :

### Salma Salman

National IPO Practice Leader,  
KPMG in Canada

**T** : 416-777-8285

**C** : [ssalman@kpmg.ca](mailto:ssalman@kpmg.ca)

[kpmg.ca/pape](http://kpmg.ca/pape)

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte dans l'avenir. Vous ne devez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2014 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société canadienne à responsabilité limitée et cabinet membre du réseau KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Cooperative (« KPMG International »), entité suisse. Tous droits réservés. 6378

KPMG, le logo de KPMG et le slogan « simplifier la complexité » sont des marques déposées ou des marques de commerce de KPMG International Cooperative (« KPMG International »).