

INDEX

1. Chair's Message
2. Tales from the Frontline - Retail Pharma in Flux
3. The Art of Managing Fiscal Claims
4. The Art of Negotiation
5. WEPPA
6. All About That Attitude _ Keynote Speaker Mylène Paquette
7. Consumer Insolvency Issues
8. International Cyberfraud
9. Technical Update – Court decisions in the twelve months
10. Perspectives From The Bench
11. Keynote Speaker Léon Sergent: Taking Charge of Your Personal Brand
12. Strategic Agreements between Creditors

Chair's Message

By Larry Prentice, FCPA FCA, FCIRP, FIIC

For those members who joined us in Montreal for our Annual Conference, you know that our organizing committee did a terrific job in presenting an interesting educational program in a wonderful city. Nathalie Brault and Josée Pomerleau led a great team in bringing a wide variety of information and innovation to a program that had something for everyone.

You will read in this Newsletter articles that describe the various sessions presented throughout the Conference days. The technical sessions were presented separately in both French and English, and Mylène Paquette as the keynote speaker charmed the audience with her description of her journey to become the first person from the Americas to row across the Atlantic from Nova Scotia to France. Hers is truly an inspirational story.

Our Annual Conference presents a unique opportunity for members from across the country to congregate and discuss the issues that we care about and the challenges we must meet together to maintain and enhance our special position in the Canadian financial landscape. And, yes, we do have challenges. In Montreal we heard about the sharp drop in revenues, particularly in the student education programs, that lead to reporting a sizable shortfall in our fiscal 2016 operating results. That is not a result that we have experienced in our history, and one that we cannot allow to continue.

Like many of the businesses that we look at professionally, we have to look closely at what we do and how we do it in order to ensure that CAIRP continues to serve its members and fulfill its mandates in the best way possible. We are an organization that is approaching its 40th anniversary, and the leaders of the enterprise need to be out in front of opportunities for innovation and creativity in serving the needs of our members.

Your Board of Directors recognized the need for an assessment of CAIRP's needs and resources at the beginning of this year and launched a very extensive consultation process that has yielded a wealth of information from members across the country and the leaders of firms large and small. The Strategic Planning Task Force is nearing the end of its deliberation process and you can expect to hear about its recommendations arising from this review in the coming months.

CAIRP is in a very strong financial position as a result of decades of prudent fiscal management and we have a wide variety of options available to us as we plan for our future.

It is my honour and pleasure to serve as your Chair for the coming year. Your Board of Directors is a strong and involved group of practitioners from all regions of the country and all practice profiles. I am very much looking forward to working with them as we define and address the challenges in front of us and I am fully confident that we will do so very successfully.



CAIRP Chair Larry Prentice

Tales from the Frontline - Retail Pharma in Flux

Review by David Lewis, CPA, CA, CIRP, LIT

Speaker: Philippe Jordan, CPA, CMA, CIRP, PwC

In this session, Philippe Jordan, of Pricewaterhouse Coopers LLP, discussed the retail pharmacy business, its current challenges, method of valuation and items for insolvency professionals to be aware of in cases of bankruptcy or receivership.

Mr. Jordan described the retail market as a range of business sizes from a single pharmacist running a 600 square-foot location to chains like Shoppers Drug Mart with a large retail sections and a pharmacy occupying only part of the floor space.

Some of the areas that are creating challenges currently in the retail pharmacy business:

- » Governments are pushing the healthcare frontline further into pharmacies by allowing pharmacists to provide direct patient care;
- » Pharmacist remuneration is under heightened scrutiny as governments try to curb public spending; and
- » Key players are consolidating the market and integrating vertically to maintain profitability.

The most common way to value a pharmacy is by earnings before income tax, depreciation and amortization (EBITDA). According to Mr. Jordan, "Over the last five years, retail drug companies have average EBITDA multiples of 9.5"

The key drivers of merger and acquisition activity are: the growing expansion of large banners, rising competition from supercentres (e.g. Costco, Wal-Mart, Loblaw) and mail-order pharmacies, and retiring owners.

From the presentation, I believe there are five key restructuring issues of which a receiver or trustee should be aware:

1. Key Stakeholder support - Banner/chain/franchisor

The Banner is often a key stakeholder as they may finance operations; provide financial reporting, purchase allocation, merchandising support, and logistics. They often own the lease to the premises or have a right of first refusal and may have insight into issues affecting operations and can help facilitate the restructuring.

2. Wholesaler

Wholesalers may provide financial supports and may also have a buyback agreement with the lending institution for the inventory.

3. Regulatory intervention/support or notification

The College of Pharmacists must be notified if there is outside intervention and informed of the receiver or trustee's plan of action. Its principal concern is with

protecting patient records and inventory management. If the operations are to be shut down, the College must be advised before the commencement of the shutdown.

4. Patient records

A trustee or receiver requires the co-operation of a pharmacist or a laboratory technician, as they are the only parties that may access patient records. Also, there is a standard notification period to be observed and rules regarding transferring patient records.

5. Inventory

Unlike most standard bankruptcies, keeping detailed and ongoing accurate inventory records of all pharmaceuticals is key, as they may be subject to review or audit. The receiver or trustee cannot take possession of over-the-counter, prescription or narcotic drugs without the participation of a wholesaler or authorized dealer.

As with most insolvency engagements, good planning is key to a successful result. Retail pharmacy has a unique array of key stakeholders who require significant consideration. Ideally, the receiver or trustee will have notification ahead of time to plan effectively and get the necessary items in order, such as ensuring there is a pharmacist in place.

CAIRP The Canadian Association of Insolvency and Restructuring Professionals

SAVE THE DATE!

CAIRP 2017 Continuing Education Event Schedule



CAIRP Insolvency & Restructuring Exchange:
Toronto - Monday, May 15, 2017

Forums:
Edmonton: Tuesday, May 2, 2017
Winnipeg: Thursday, May 4, 2017
Halifax: Monday, May 8, 2017
Vancouver: Thursday, May 18, 2017
Montreal: Monday, May 29, 2017

Annual Conference:
Tuesday, August 22 - Thursday, August 24, 2017
Delta Grand Okanagan
Kelowna, British Columbia

www.cairp.ca

The Art of Managing Fiscal Claims

Review by Deborah Conroy CPA, CA, CIRP, LIT

Presenters:

Jean-Daniel Breton, CPA, CA, FCIRP, LIT, Ernst & Young Inc.

Dana Nowak, MacPherson Leslie & Tyerman LLP

When governments want to recover debts owed to them, what avenues and recourse do they have available? And what avenues and recourses are they actually attempting to use?

Jean-Daniel Breton and Dana Nowak spoke to us on this subject, exploring some of the more significant problems that arise in the course of the administration of a file as relates to the Crown's claims, with a particular emphasis on recent jurisprudence trends.

What should have been a simple general rule, as expressed in s. 86(1) Bankruptcy and Insolvency Act (BIA): "*In relation to a bankruptcy or proposal, all provable claims (...) of Her Majesty (...) rank as unsecured claims.*", has become a maze of exceptions and has led to a seemingly never-ending series of debates and disputes, according to Mr. Breton and Ms. Nowak.

Their presentation outlined the options available to the Crown, new developments in jurisprudence related to garnishment rights and statutory deemed trusts, and complications that arise with its attempts to apply rights of set-off to pre- and post-bankruptcy debts.

The issue of the valuation and validity of certain Crown claims has also become of particular concern when the Crown's claim rests upon a disputed or very recently issued notice of assessment, Mr. Breton and Ms. Nowak noted.

They explained that recent jurisprudence challenges the previously accepted view that an assessment is necessarily valid as soon as it is issued, and that the only way to dispute a claim of the Crown is by applying the notice of objection process dictated by the tax laws.

In cases where the Crown is a significant creditor that may control the fate of a restructuring attempt, the proper characterization of the claim becomes particularly important, as the claim could be contingent or unliquidated if the notice of assessment is legitimately disputed, and thus the trustee could in certain circumstances properly disallow the

claim for voting purposes at a meeting of creditors.

Similarly, the fact that a tax claim is not definitively resolved could facilitate the discharge of a debtor who may be thought to be a high-tax debtor under s. 172.1 BIA if the claim was disputed.

However, recent jurisprudence has also demonstrated the need for trustees to be careful and even-handed in their approach to assessing claims.

Mr. Breton and Ms. Nowak concluded that there exist many areas of contention regarding the Crown's position in insolvency proceedings; the challenge or "art" is to find a harmonious interpretation between the Income Tax Act and the BIA.



Solange de Billy Tremblay and Jean-Daniel Breton peruse the annual conference agenda

The Art of Negotiation

Review by François Noël, MBA, CIRP, LIT
Presenters:

Julie-Martine Loranger, McCarthy Tetrault LLP
Jocelyn T. Perrault, McCarthy Tetrault LLP

Julie-Martine Loranger and Jocelyn T. Perrault, partners at McCarthy Tetrault LLP, spoke to attendees at the Annual Conference about the subtle art of negotiation.

As trustees in insolvency, more often than not negotiation is part of our daily routine.

Just scan the *Bankruptcy and Insolvency Act* (BIA) or the *Companies' Creditors Arrangement Act* (CCAA) and you can see what's involved in our role as insolvency professionals, whether as trustees, receivers, monitors or financial advisors.

Negotiation should be the undertaking of discussions among two or more parties to find common ground and reach an agreement to settle a matter of common interest or to resolve a conflict.

The Canadian insolvency system aims to maintain a balance among the rights of the different parties involved, including taxation authorities, secured creditors, employees, landlords, ordinary creditors and so on.

The BIA and, to a certain extent, the CCAA delineate the rights and obligations of the parties, and insolvency professionals, as officers of the court, must often intervene to ensure that the process operates in an environment of equity and justice.

Different contexts require negotiation on the part of a Licensed Insolvency Trustee (LIT): handling of claims, sale of assets, preferences and transfers at undervalue, proposals or plans of



François Noël at the Art of Negotiation session

arrangements, trust claims, etc.

Negotiations can begin with a face-to-face meeting or a meeting involving many parties in which the interests of many stakeholders must be taken into account.

LITs must never forget their role as officers of the court and must maintain absolute independence (and the perception of their independence).

Negotiations are a three step process — before, during and after — which seems to go without saying. However, each step requires its own kind of preparation.

As the saying goes, "If I had eight hours to chop down a tree, I'd spend six sharpening my axe."

Before any negotiation, you must have a complete grasp of the facts, an understanding of the strengths and weaknesses of the case and . . . research, research, research. You need to adopt a positive attitude, show creativity, control the timing of the negotiations and set a deadline, establish a good rapport, and gather as much information as possible.

Above all, identify the alternatives to a negotiated agreement and the potential consequences of failure.

During the negotiation, set your emotions aside and keep a cool head. Clarify the issue and avoid straying off topic. If there's an impasse, take a break. Finally, keep calm and keep to your strategy.

After the negotiation is completed, prepare an agreement in principle, ensuring that all parties

understand the content and use the same language.

If negotiations do not result in an agreement, find a way to maintain the momentum and set up another meeting.

WEPPA

Review by Jean-Daniel Breton CPA, CA, FCIRP, LIT

Presenters: Danijela Hong, Employment and Social Development Canada
Bernadette Syverin, Employment and Social Development Canada

What is new and exciting about the Wage Earner Protection Program Act (WEPPA)?

In Spring 2015, the Ministry of Labour tabled its five-year statutory review of the Wage Earner Protection Program Act.

Danijela Hong and Bernadette Syverin are senior representatives of Employment and Social Development Canada (ESDC) and were on hand to explain the five-year review, as well as the process put in place since the report was filed to engage stakeholders, including CAIRP, in discussing ways to improve the WEPP and its administration.

We learned that while some problems were identified with the program, it appears to meet its stated objective to help employees who lose their employment as a result of the bankruptcy or receivership of their employer.

Since the inception of the program in 2008, it has provided relief to some 94,000 employees, or approximately

90% of the employees that applied for relief under the program, and 46% of the employees received full payment of the amount they were due by the employer. We also learned that service standards are also being met and, in recent years, significantly exceeded.

ESDC has put in place committees to analyze some of the problems identified with the program, with a view to resolving them. All of the problems identified cannot be dealt with immediately, as some of the issues can only be resolved by legislative changes, which requires research to determine the likely cost of the proposed changes, a long analysis by the officials that are in charge of policy development, and an opportunity to introduce changes in Parliament's legislative agenda. This would be the case, for example, of changes seeking to expand the program to cover employees who lose their employment due to a restructuring process, which does not lead to a bankruptcy.

However, other issues are more administrative in nature and ESDC has prioritized these in its attempts to improve the program. These include, for example, the administration of the most beneficial payment (where there is a concurrent bankruptcy and receivership), the concerns of professionals over their liability in cases where information is inadequate, and addressing the payment scheme for trustees and receivers.

We learned from Ms. Hong and Ms. Syverin that ESDC considers CAIRP a very important stakeholder and values the association's input in the development of the program, and that ESDC has put in place a joint committee, which includes representatives from CAIRP, to address policy and operational issues relating to the administration of the WEPP.



FCA Insurance Brokers President Andrew Osbourne and FCA Treasurer Don Anderson enjoy a quiet moment before the crowds arrive

All About That Attitude — Keynote Speaker Mylène Paquette

Review by Daniel Budd, CIRP, LIT



CAIRP President and Chief Operating Officer, Mark Yakabuski and Mylène Paquette

If someone told you their plan for the foreseeable future was to row alone across the Atlantic Ocean, you would probably think they were completely out of their mind.

After listening to Mylène Paquette, keynote speaker at this year's Annual Conference, speak about her decision, training and transatlantic rowing experience, it almost seems crazy not to want to embark on such a life-altering journey. Ms. Paquette's presentation - and I say presentation because she is so much more than a speaker - moved at least this attendee to tears.

Ms. Paquette is truly an inspiration and a role model. She began working with sick children before finishing her education. After a particularly difficult and moving interaction with a patient, Ms. Paquette became determined to face her own fears head on.

In this case, what would usually be a relatively minor fear of water, coupled with a newfound interesting in sailing drove her to try something new for both her and the world; being the first North American to row across an ocean.

After five years of training and

preparation, Ms. Paquette set off on her adventure. After an extremely rough and choppy beginning (please pardon my puns) she was almost ready to call it quits. Not only were the weather and ocean currents not going her way, but the shock to her system both mental and emotional of rowing for weeks without leaving Canadian waters was almost too much to bear.

While she had amazing support from her ground team, she was in all truth completely alone in a small boat on a vast ocean. On top of that was the pressure that she would lose all the money

she had raised from friends and family if she did not succeed. It was then that Ms. Paquette determined she could only change things within her control - in this case her attitude - knowing she could only succeed as long as she stayed positive and in control.

This winning attitude is what makes Ms. Paquette such a compelling and inspirational figure. Even after being hit by hurricane Umberto (who was not the sexy Spaniard she had envisioned) and losing the vast majority of her communication equipment, Ms. Paquette was able to turn the most frightening moment of her life into, as she described it, the best moment of her life.

Reflecting on the idea of being frightened, Ms. Paquette taught us that even in the middle of the ocean, the scariest beast there is is the beast inside. Toward the conclusion of her adventure, once her confidence had grown and she could taste the end, Ms. Paquette admits she let her ego get the best of her. The result: A final 11 days without electricity in her boat. While to most this would have been catastrophic, Ms. Paquette doubled down, figured out how to finish and

made it all the way to the French coast.

While the feat of rowing from Canada to France is an amazing accomplishment in its own right, what is truly awe-inspiring about Ms. Paquette is what she has been able to take away from her experience. She teaches us to understand, but maybe not accept, our limitations and to always envision success. With the right attitude, mindset, support and dedication, you can not only accomplish anything but use that experience to grow and succeed in everything else life throws at you.



Keynote speaker Mylène Paquette gave an inspirational address that was well-received by attendees

Consumer Insolvency Issues

Review by Marla Adams, CPA, CA, CIRP, LIT
Presenters:
Pierre Fortin, Jean Fortin & Assoc
Lisa Peeling, Gowling WLG

Pierre Fortin and Lisa Peeling presented the consumer insolvency technical update by way of a series of 16 questions and answers (with references to recent court decisions). The result was a lively and fast-paced run through of important recent precedents. For the sake of brevity I have included only some of the questions and tried to focus on those that appeared to generate the most discussion.

Question: Does publication by the trustee of a caveat against a real estate asset protect rights of the creditors even after the trustee is discharged?

Answer: NO- Murdock (Syndic de), 2014, QCCS 3426

It appears that this is the decision that prompted the OSB to issue a position paper in May 2016. The Murdock decision refers to a 1987 Saskatchewan case (Zemlak). Essentially, if a trustee wants to retain an interest post discharge the trustee must:

- » Quantify the equity and make disclosure in the Section 170 report;
- » Inform the debtor of its intention to register and the quantum of the non-exempt equity;
- » Inform the creditors of the intended course of action;
- » Recommend that the debtor seek independent legal counsel.

Otherwise, the trustee must make a return of the property to the debtor under Section 40 of the *Bankruptcy and Insolvency Act* (BIA).

Q: Is the increase in equity acquired between the date of bankruptcy and the date of discharge devolved to the creditors?

A: YES- In re Raymond Stephen Paul Lepage, 2015 ONSC 4525

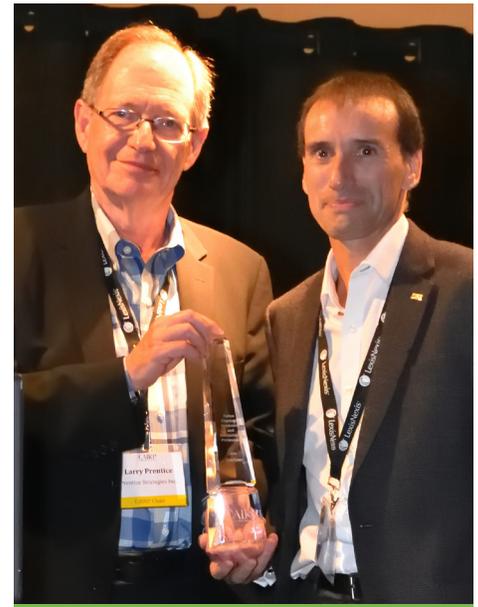
In this case a second-time bankrupt with surplus income had previously admitted to tax fraud. While the trustee initially indicated that it would disclaim its interest in real property, as there was no equity, it did not do so.

Over the course of the 36-month administration, the property appreciated in value and the bankrupt continued to make payments under the terms of the mortgage. These payments, and the increases in market value generally, resulted in equity of approximately \$150,000 accruing. The concept of “promissory estoppel” was discussed, ie., 1. a promise is made (by the Trustee) and 2. the person acts on the promise to his detriment (the bankrupt).

The Court, demonstrating an inability to apply Directive 11R2, said that the payments made by the bankrupt were a reduction to monthly income thereby reducing surplus resulting in the equity.

While the result allowing the creditors access to the equity in the property was surprising, the circumstances of this particular case must be kept in mind when considering its implications for general practice. The bankrupt’s history with Canada Revenue Agency (CRA), and the duration of this administration, contributed to the approach taken by CRA as creditor and the increase in market value of the property. This case does highlight the importance of dealing with and documenting the trustee’s position with respect to real estate, which is simply good practice.
(Ed. See [CAIRP Bulletin on Lepage](#))

Q: Is a notice of assessment that the debtor opposed before the bankruptcy a provable claim that the trustee must recognize for determining whether the bankruptcy is an income tax-driven bankruptcy?



Paul Casey (right) receives the honour of Fellow Chartered Insolvency and Restructuring Professional (FCIRP), the highest honour the Association can bestow upon a member.

Answer: NO- Schnier v. Canada (Attorney General) 2016 ONCA 5

In this Court of Appeal decision, the taxpayer participated in certain tax shelters, which CRA determined to be a sham, resulting in Notices of Assessment totaling approximately \$4.2 million which were under appeal by the taxpayer at the time of the bankruptcy filing. The only CRA claim not subject to appeal amounted to \$71,000. This became important with respect to making a determination as to the applicability of Section 172.1 at the time of discharge. The court found that CRA needs to consider a change in enforcement once a Notice of Objection is filed. CRA must follow the rules to avail itself of the process. Only the \$71,000 was a provable claim and the debtor got an automatic discharge.

International Cyberfraud

Review by Ian Penney, CPA, CA, CIRP, LIT

Panelists:

André Lepage, EY

Danielle Ferron, Langlois Lawyers

Dina Raphael, BMO Financial Group



André Lepage, Dina Raphael and Danielle Ferron

Did you know that cybercrime (also referred to as computer crime) is any crime in which a computer is the object of the crime or is used as a tool to commit an offence and that cyberfraud is a cybercrime in which the Internet is used to illegally obtain money, goods, etc., from people or an organization through deception?

The CAIRP panel provided Annual Conference attendees a host of interesting facts and statistics about cybercrime of which all professionals should be aware, including:

- » Cyberattacks cost businesses more than \$400 billion a year.
- » The average total cost of a data breach is estimated at \$3.79 million–\$4 million.
- » 13% of users who receive a “phishing” email will click on it!
- » Studies have also shown that 80% of workers are unable to detect the most common and frequently used phishing scams.

Phishing is a common type of cybercrime and can take the form of a phone call or email from someone claiming to be in a position of authority and asking for confidential information, such as a password.

Other types of cybercrime include “spear phishing,” where email is used to fool employees into believing that the information request came from a credible internal source, such as IT or

systems.

Social engineering is also a critical component of cyberfraud, in which fraudsters gain unauthorized access to systems by manipulating people to obtain confidential information. Online profiles such as Facebook, LinkedIn, and other publically available sources of personal information are used to build credibility and trust with the target.

While varied and constantly evolving, the most frequent types of cyberfraud include:

- 1) Wire transfer fraud: A business is requested to wire funds for invoice payment to a fraudulent account.
- 2) Cyber extortion: “Ransomware” is a form of malware that attacks an organization’s or individual’s systems in an effort to deny the availability of critical data and/or systems and access is only regained upon payment of a fee.
- 3) Impersonation/pretexting: An attacker impersonates a person in authority, a colleague, IT representative, or vendor to gather confidential or sensitive information.
- 4) CEO fraud: Information is gathered from publicly available sources or from social engineering. The fraudster impersonates the CEO (or a consultant

HR. “Pharming” sees the user fooled into entering sensitive and confidential information in a website that is a replicate of an actual one, such as a bank website. And “smishing” (or “tishing”), which uses the same process as phishing but through text messages

or lawyer from a reputable firm) and the targeted employee is a senior/trusted person who is authorized to handle wire transfers. Typically, a time is chosen when the CEO is out of the office or is not available and the request carries a sense of urgency and includes a confidentiality request.

While cyberfraud is often difficult to detect, common red flags include :

- » Email uses generic terms like “Dear account holder” or “Dear ian.penney@janesnoseworthy.com”.
- » Email is threatening and/or states that urgent action is required.
- » Email contains an unrecognizable link.
- » Email contains spelling errors.
- » Email address is different from trusted company’s website.
- » Unexpected emails from a company you have no business with.
- » No padlock sign on website and no https:// in the URL bar.
- » Email asks you to respond to another email address.
- » Time difference appearing on emails: country of fraudster versus country of the person being impersonated.

Unfortunately, no cyberfraud defence strategy is foolproof and all strategies rely on the diligence of all system users. In addition, a general awareness of frequently used scams, knowing your customer (KYC) and a healthy skepticism are often the best defences.

Strategies may also involve installing encryption software, the use of anti-malware software and strong internal controls (with next-level approval thresholds). Finally, emails should always be handled with care, passwords and security codes should not be shared and links should not be clicked without verification.

Technical Update – Court decisions in the twelve months

Review by Paul Casey, CPA, CA, FCIRP, LIT

Presenter: Denis Ferland, Davies Ward Phillips & Vineberg LLP



Denis Ferland of Davies Ward Phillips & Vineberg

CAIRP is indebted to the professional generosity of Denis Ferland and his firm, Davies Ward Phillips & Vineberg LLP, for his preparation and delivery of our technical update. Among his many other qualifications, Denis was named Montreal Insolvency and Financial Restructuring Lawyer of the Year 2015 by The Best Lawyers in Canada.

Denis' presentation delivered a full menu of 24 recent cases which he separated into five categories: a) plans of arrangement and proposals; b) bankruptcy; c) interactions between provincial laws and the BIA; d) sale of assets; and e) miscellaneous. Denis has generously made his extensive presentation available to Conference attendees, so this discussion represents a small sampling of the recent cases highlighted.

Plans of arrangement and proposals – The Montreal, Maine & Atlantic case focused on the CCAA professionals' unusual request for approval of additional fees of \$10 million on top of their billed fees of \$9.4 million. Readers will undoubtedly be aware

of this administration which was the result of the horrific Lac Megantic train derailment. After extensive efforts by the parties to resolve claims, a settlement fund of \$300 million was accumulated.

In considering this request, the Court referenced the Tepper factors in evaluating the reasonableness of fees. The Court also considered the exceptional nature of the case, the exceptional risk that the professionals took on in managing the case without certainty of being paid their fees and costs, and the analogy between fees awarded in class action cases. The Quebec Court concluded that the additional fees were appropriate in the circumstances.

Other notable cases included Target Canada, US Steel Canada, Nortel (twice), and Magasin Laura.

Bankruptcy – The array of cases included contested discharge proceedings for high-tax debtors, applications for bankruptcy orders, the increase in the value of a home during the bankruptcy period, and the Redwater Energy Corp case.

Redwater was a public O&G company that was declared bankrupt. The company

held 127 properties licensed by the Alberta Energy Regulator. Upon its appointment, the trustee took possession of only 20 of the properties and disclaimed its interest in the remaining properties pursuant to S. 14.06 of the BIA. The AER did not accept this result and issued orders against the trustee for the abandonment, remediation and reclamation obligations pursuant to the provincial Oil and Gas Conservation Act. The Alberta court applied the principle of federal paramountcy found that the provincial legislation was inoperative to the extent that it was incompatible with and frustrated the purpose of S.14.06.

Other cases – Denis' presentation covered key decisions from the Supreme Court of Canada in the past year including the Moloney / 407 ETR (motor vehicle licensing) and Lamare Lake Logging (conflicting notice periods from the Saskatchewan Farm Security Act versus a BIA S.243 Receivership).



INSOL Vice-President Adam Harris and Past CAIRP Chair Uwe Manski of BDO Canada

Perspectives From The Bench

Review By Mathieu Roy, LL.B., LL.M., CIRP, LIT

Panellists:

Honourable Suzanne Côté, Supreme Court of Canada

Honourable Mark Schragger, Quebec Court of Appeal

Honourable Michel Mongeon, Quebec Superior Court

Éric Vallières, McMillan LLP

Are you biased in favour of debtors?

That was the first question moderator Éric Vallières (McMillan LLP) asked the impressive panel of judges seated to his right. All levels of the court with expertise in bankruptcy and insolvency were there: the Honourable Suzanne Côté of the Supreme Court of Canada, the Honourable Mark Schragger of the Quebec Court of Appeal and the Honourable Robert Mongeon of the Quebec Superior Court.

Robert Mongeon (RM): “I think yes. The bankruptcy and insolvency laws are remedial laws that have been established for helping debtors. The framework is more flexible for debtors than for creditors.”

Mark Schragger (MS): “The BIA has two goals — to rehabilitate debtors and to distribute assets. Almost all sections of the Act deal with at least one of these goals.”

In going around the table again, all agreed that the system established by the Commercial Division of Montréal in 2001 after the Air Canada case has been efficient and access to the courts has been virtually in real time, on a daily basis.



Hon. Justice Mongeon and Honourable Justice Mark Schragger of the Quebec Court of Appeal

Suzanne Côté (SC):

“When we look at the BCE case, we see significant efficiencies in that the case went through all three court levels (Superior, Appeal and Supreme) in only six months. This shows that when there is a need to act quickly, it is possible and we put in the place the resources to make it happen. When I was still practising, foreign clients were extremely satisfied with the work accomplished by the Division.”

For his part, Justice Mongeon noted the essential support of the practitioners (lawyers and trustees) in the evolution of the mindset of the judiciary:

RM: “In 2000, the position of the Superior Court was that there was no need for a division that specialized in bankruptcy. After the Air Canada case, which was handled in Toronto, it was the practitioners who pushed for the establishment of the Commercial Division. Without them, it never would have been created!”

In closing with a question on the harmonization of provincial legislation and



Hon. Justice Suzanne Côté of the Supreme Court of Canada and Hon. Justice Robert Mongeon of the Superior Court of Québec

the application of judicial precedents from common law provinces, Justice Schragger said that he believed that the requirements of Canada’s two judicial regimes need to be respected, but only if the provincial law is clear about the issue. He believes part of the problem is that not all judicial decisions in Canada are translated: “In the Quebec Court of Appeal, we have worked on this (translation of decisions) and in the next 12 months, we should have the results.”

As he usually does, Justice Mongeon pushed the point further:

RM: “We must have a system in place that makes the decisions of the Superior Court available in English. “

Keynote Speaker Léon Sergent: Taking Charge of Your Personal Brand

Review By Virginie Comtois, CPA, CA, CIRP, LIT

That's the title of the lecture presented by Léon Sergent, who describes himself as a "motivated, passionate and engaged trainer. Someone able to laugh at himself to explain his ideas and examples."

First of all, what is a personal brand?

A personal brand is what differentiates you from others. To be able to express your personal brand is to be able to describe yourself from a professional perspective in a way that distinguishes you from the competition. Essentially, it's what others say about you when you're not around! Clearly defining your personal brand allows you to establish your credibility, build recognition and work with clients who pay better. Finally, with a well-defined personal brand, you can increase your market value in the eyes of others.

For Mr. Sergent, a recognized personal brand is a matter of showing leadership. It's a promise of quality.

How do you develop a personal brand?

First, you need to understand that developing a personal brand takes time. It's very hard to do at the start of your career. Your brand image should be consistent with who you are. To develop your brand image, you need to determine what you are passionate about, what interests you and, most of all, what you do as an insolvency professional that makes you different from all the others.

Why should you make your personal brand known?

Once you have developed your brand image, it is essential that you pay attention to it, because you need to protect it and manage what others say about you. You need to demonstrate your value to the competition, however unfair it may be.

During his lecture, Mr. Sergent reminded the audience of some truths about business development that emphasize the importance of identifying your personal brand.

"People do business with people, not companies. People are more memorable than companies. And people become experts, but companies rarely do."

That's why it's important to differentiate yourself. We Licensed Insolvency Trustees (LIT) all offer the same product. It's how we do so that differentiates us. Who has the most empathy? Who manages the most complex files? Who is better at dealing with female clients? Who is the most passionate, available, devoted?

It is through the promotion of personal brands that clients can choose the professional that gives them confidence. Even if you wish it weren't true, you work better with certain clients. Those who see themselves in your personal brand. Those who see you reflected in what your brand says about you. For these people, you make a real difference. Your brand image must go beyond what is expected of any Licensed Insolvency Trustee. It must identify what makes you different, what makes you stand out from the crowd.

How do you test your brand?

Mr. Sergent talked about the "elevator

pitch," essentially describing yourself to a stranger in the seven seconds an elevator ride takes. Are you an individual focused on helping families recover financially? Or are you a professional who wants to deal frankly and openly with clients as they overcome their financial difficulties? Or perhaps you are a top-notch business advisor who helps find effective solutions in business restructurings?

If you can do that, you have defined your personal brand. Once that's done, the challenge is to promote it



Welcome reception on the Terrasse des festivals at the Hyatt Regency

to build awareness and recognition.

How do you make your brand known?

Obviously your business card, your email signature and your publications are simple and accessible tools. Social media platforms (Facebook, LinkedIn, etc.) are essential in spreading the word about your brand image. But use them wisely.

Your brand image is important. Promote it. Protect it. In short, work on it.

Strategic Agreements Between Creditors

Review by Steve Borsellino, CIRP, LIT

Presenters:

Christian Lazarre, Borden Ladner Gervais

Ouassim Tadlaoui, Borden Ladner Gervais



Christian Lazarre and Ouassim Tadlaoui of Borden Ladner Gervais

The presentation on Strategic Agreements Between Creditors discussed pre-insolvency arrangements negotiated between two or more secured creditors to alter their rights, relative to each other.

Christian Lazarre and Ouassim Tadlaoui gave the early morning conference crowd an overview of the types of inter-creditor agreements, discussed important legal- and business-related considerations involved, and reviewed court decisions both inside and outside of an insolvency context.

Generally, an inter-creditor agreement seeks to override provincial statutes relating to the rank or priority of secured creditors. The agreement

will be negotiated in advance to determine how proceeds of realization will be apportioned among the signatories, and may also set out rules regarding when and which assets will be realized.

The most common type of agreement is a cession of rank, in which an existing secured creditor agrees to subordinate its claim to a new lender. Although the first security interest registered is normally entitled to full satisfaction before any other creditors receive payment, the parties involved can negotiate to give a later secured creditor first right to an asset. Other common examples are *pari passu* agreements, which give equal ranking to creditors, notwithstanding the time of their registrations, and subordination

agreements, in which a senior creditor is allowed to limit a junior creditor's ability to enforce its security interest until the debt owing to the senior creditor has been paid in full.

These agreements are negotiated between the debtor and its lenders when times are good and new financing is coming in to the business. There is sometimes a great difference of sophistication and leverage held by the parties. Where a major financial institution may only be willing to use set terms contained in standard contracts, a private lender may be prepared to tailor each agreement to fit the circumstances at hand.

When it comes time to enforce against a debtor, the courts will defer to written agreements between secured creditors, but will be careful to assure that it protects the rights of creditors who did not enter into the agreement. It is important that the intention of the agreement is clearly explained within the written document so that a court can interpret the participating creditors' rights.

The seminar concluded by reviewing some relevant case law, but it was pointed out that there is not an abundance of Canadian decisions to rely on, with case law in the U.S. being contradictory.

INDEX

1. Message du président du conseil
2. En première ligne-La pharmacie de détail en mutation
3. La négociation des créances fiscales : UN ART
4. L'art de la négociation
5. LPPS
6. Un coup de rame à la fois — Conférencière invitée : Mylène Paquette
7. Insolvabilité de consommateurs
8. La cyberfraude internationale
9. Bilan jurisprudentiel – Décisions judiciaires des 12 derniers mois
10. Point de vue de la Cour
11. Prendre en charge sa marque personnelle
Compte rendu de Virginie Comtois, CPA, CA, PAIR, SAI
12. La négociation stratégique des conventions entre créanciers

Message du président du conseil

Larry Prentice, FCA, FPAIR, FIIC

Si vous étiez des nôtres à Montréal pour la conférence annuelle, vous savez que notre comité organisateur s'est surpassé en présentant un programme de formation des plus intéressant dans une ville toute aussi merveilleuse. Nathalie Brault et Josée Pomerleau ont dirigé une équipe fantastique qui a proposé un programme novateur comportant une variété de sujets répondant aux intérêts de chacun.

Le présent bulletin renferme des articles résumant les diverses séances qui se sont tenues tout au long de la conférence. Les séances techniques ont été présentées séparément, en français et en anglais, et Mylène Paquette, notre conférencière invitée, a captivé l'auditoire en décrivant le périple qui a fait d'elle la première personne d'Amérique du Nord à traverser l'Atlantique Nord à la rame, plus précisément de la Nouvelle-Écosse à la France. Son histoire est une véritable source d'inspiration.

La conférence annuelle de l'ACPIR constitue une occasion unique pour les membres de tout le pays de se réunir afin de discuter des questions qui leur tiennent à cœur et des défis qu'ils doivent relever ensemble pour maintenir, voire renforcer, notre position privilégiée dans le paysage financier du Canada. Et il y a effectivement des défis à relever. À Montréal, il a été question de la baisse marquée des revenus de l'ACPIR – particulièrement en ce qui concerne les programmes éducatifs – qui a résulté en un déficit appréciable dans les résultats de nos activités de fonctionnement pour l'exercice 2016. Ces

résultats sont une première dans l'histoire de notre organisation et nous ne pouvons permettre que cette situation perdure.

Comme nous le faisons pour un grand nombre d'entreprises clientes, nous devons scruter à la loupe nos activités et nos façons de faire pour nous assurer que l'ACPIR continue de servir ses membres et puisse réaliser son mandat le mieux possible.

Notre 40e anniversaire approche à grands pas et les dirigeants de notre association doivent être à l'affût des possibilités d'innovation et faire preuve de créativité pour répondre aux besoins des membres.

Au début de cette année, votre conseil d'administration a reconnu la nécessité d'analyser les besoins et les ressources de l'ACPIR et a lancé un vaste processus de consultation qui a permis de recueillir une foule d'informations auprès

de ses membres dans tout le pays ainsi que de dirigeants d'entreprises, petites et grandes. Le Groupe de travail sur la planification stratégique termine bientôt ses délibérations et il devrait publier ses recommandations au cours des prochains mois. Grâce à plusieurs décennies de gestion budgétaire prudente, l'ACPIR est très bonne situation financière et une multitude d'options s'offrent à elle alors que nous planifions son avenir.



Larry Prentice, Président du conseil de l'ACPIR

En première ligne-La pharmacie de détail en mutation

Compte rendu de David Lewis, CPA, CA, PAIR, SAI

Conférencier : Philippe Jordan, CPA, CMA, PAIR, SAI, PwC

Dans cet atelier, Philippe Jordan, du cabinet PricewaterhouseCoopers s.r.l., a traité des pharmacies de détail, des défis qu'elles doivent relever, de l'évaluation de leur valeur et de ce que devraient savoir les professionnels de l'insolvabilité en cas de faillite ou de mise sous séquestre.

Selon M. Jordan, ce secteur est composé d'entreprises de toutes tailles, allant du pharmacien qui exerce seul ses activités dans un local de 55 m², aux grandes bannières comme Pharmaprix qui comptent de vastes rayons consacrés au commerce de détail et où l'exploitation de la pharmacie n'occupe qu'une petite partie de leur surface totale.

M. Jordan a souligné que chaque province possède ses propres règles s'appliquant aux pharmacies de détail. Certaines provinces exigent que les pharmaciens soient propriétaires à part entière de la section pharmacie, d'autres exigent qu'ils en détiennent 50 % plus 1 % et d'autres encore exigent seulement qu'il y ait un pharmacien sur place pour distribuer les produits pharmaceutiques aux clients.

Plusieurs éléments posent problèmes à l'heure actuelle dans ce secteur

- » les gouvernements ont davantage recours aux pharmacies pour la prestation de soins de santé de première ligne en autorisant les pharmaciens à fournir des soins directement aux patients;
- » la rémunération des pharmaciens fait l'objet d'une attention soutenue à l'heure où les gouvernements s'efforcent de limiter les dépenses publiques; et
- » les principaux intervenants consolident leurs parts de marché et procèdent à une intégration verticale afin que leurs activités demeurent rentables.

En règle générale, la valeur d'une pharmacie est déterminée à partir de ses bénéfices avant intérêts, impôts et amortissements (BAIIA). D'après M. Jordan, les multiples BAIIA des entreprises du secteur ont été en moyenne de 9,5 au cours des cinq dernières années.

L'expansion croissante des grandes bannières, une concurrence plus vive des supercentres (p. ex. Costco, Wal-Mart et Loblaw's), les pharmacies postales ainsi que le départ à la retraite de pharmaciens propriétaires sont les principaux catalyseurs des activités de fusion et d'acquisition.

Cet atelier a porté à notre connaissance cinq éléments importants dont tout syndic ou séquestre devrait tenir compte en cas de réorganisation :

1. Soutien du principal intervenant – bannière, chaîne ou franchiseur

La grande bannière est souvent un intervenant de premier

plan, car elle peut se charger du financement des activités, de la production des rapports financiers, des allocations d'achat, du soutien à la commercialisation et de la logistique. La grande bannière détient souvent les droits dans les baux ou un droit de premier refus. Il est probable qu'elle détienne aussi de l'information sur des éléments ayant une incidence sur les opérations de la pharmacie et qu'elle puisse faciliter la réorganisation.

2. Grossistes

Les grossistes peuvent offrir un soutien financier. Ils peuvent aussi avoir conclu avec l'institution prêteuse une entente de rachat des stocks.

3. Intervention réglementaire/ support ou avis statutaires

L'ordre des pharmaciens de la province doit être avisé de toute intervention externe et être informé du plan d'action du séquestre ou du syndic. Sa principale préoccupation consiste à protéger le dossier des patients et à gérer les stocks de médicaments. Si la pharmacie doit mettre fin à ses activités, il faut en aviser l'ordre des pharmaciens avant le début des procédures de fermeture.

4. Dossiers des patients

Le séquestre ou le syndic doit obtenir la collaboration d'un pharmacien ou d'un technicien de laboratoire puisqu'il s'agit des seules personnes autorisées à avoir accès aux dossiers des patients. Il doit également respecter les délais pour aviser l'ordre des pharmaciens ainsi que les règles régissant le transfert des dossiers de patients.

5. Stocks de médicaments

Contrairement à ce qui se passe habituellement dans la plupart des dossiers faillites, il est essentiel de tenir un inventaire permanent détaillé et exact de tous les produits pharmaceutiques, car les registres d'inventaire pourraient faire l'objet d'un examen ou d'une vérification. Le séquestre ou le syndic ne peut prendre possession d'aucun médicament en vente libre, médicament sur ordonnance ou stupéfiant sans le concours d'un grossiste ou d'un marchand autorisé.

Comme pour la plupart des procédures d'insolvabilité, le succès repose sur une bonne planification. Le secteur des pharmacies de détail compte un éventail unique d'intervenants importants dont il faut absolument tenir compte. Idéalement, le séquestre ou le syndic devrait être avisé d'avance de façon à pouvoir planifier efficacement **sa démarche et prendre toutes les mesures nécessaires comme, par exemple, de s'assurer de la présence d'un pharmacien sur place.**

La négociation des créances fiscales : Un art

Compte rendu de Deborah Conroy, CPA, CA, PAIR, SAI
Conférenciers :

Jean-Daniel Breton, CPA, CA, FPAIR, SAI, Ernst & Young Inc.
Me Dana Nowak, MacPherson Leslie & Tyerman, LLP

Quels sont les recours à la disposition des gouvernements pour recouvrer des sommes qui leur sont dues? Et lesquels tentent-ils d'exercer?

Jean-Daniel Breton et Dana Nowak ont traité de ce sujet au cours de l'atelier. Ils ont exploré certains problèmes particulièrement importants qui se posent au cours de l'administration d'un dossier en ce qui a trait aux réclamations de la Couronne, en mettant l'accent sur les tendances récentes de la jurisprudence.

En vertu du paragraphe 86(1) de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI), « dans le cadre d'une faillite ou d'une proposition, les réclamations prouvables (...) de Sa Majesté du chef du Canada (...) prennent rang comme réclamations non garanties ». D'après M. Breton et Me Nowak, cette disposition, qui aurait dû être une règle générale simple, est maintenant assortie d'une multitude d'exceptions et a donné lieu à d'interminables débats et de différends.

Les conférenciers ont présenté les options qui s'offrent à la Couronne, de la jurisprudence récente en matière de saisies-arrêts et de fiducies réputées et les complications qui surviennent lorsque les autorités fiscales tentent de faire valoir leurs droits à la compensation entre des dettes contractées avant et après la faillite.

La question de l'évaluation et de la validité de certaines réclamations de la Couronne suscite aussi des préoccupations particulières lorsqu'elles reposent sur un avis de cotisation contesté ou nouvellement émis, ont fait remarquer M. Breton et Me Nowak.

Les conférenciers ont expliqué que la jurisprudence récente remet en question la position autrefois acceptée selon laquelle un avis de cotisation est nécessairement valide dès qu'il est émis et que la seule façon de contester une réclamation de la Couronne consiste à déposer un avis d'opposition tel que prévu par les lois fiscales.

Lorsque la Couronne est un créancier important ayant un effet déterminant sur l'issue d'une tentative de réorganisation, la caractérisation appropriée de sa réclamation peut s'avérer particulièrement importante, car il pourrait s'agir d'une réclamation éventuelle ou non liquidée si l'avis de cotisation était

légitimement contesté. Par conséquent, dans certains cas, le syndic serait justifié de rejeter la réclamation aux fins du vote lors d'une assemblée des créanciers.

De même, le fait qu'une créance fiscale ne soit pas réglée de façon définitive pourrait faciliter la libération d'un débiteur qui, en cas de contestation de la réclamation, pourrait être perçu comme un débiteur ayant une dette fiscale élevée en vertu de l'article 172.1 de la LFI.

Toutefois, la jurisprudence récente démontre aussi que le syndic doit faire preuve de prudence et d'impartialité dans sa façon d'évaluer les réclamations.

M. Breton et Me Nowak ont conclu qu'il existe de nombreux points de désaccord concernant la position de la Couronne dans les procédures d'insolvabilité. Le défi consiste à trouver une interprétation harmonieuse de la *Loi de l'impôt sur le revenu* et de la LFI. C'est non seulement un défi... mais aussi un art.



Solange de Billy-Tremblay et Jean-Daniel Breton parcourant le programme de la conférence annuelle.

L'art de la négociation

Compte rendu de François Noël, MBA, CIRP, SAI
Conférencières :
Julie-Martine Loranger, McCarthy Tétrault LLP
Jocelyn T. Perrault, McCarthy Tétrault LLP

Lors de la Conférence annuelle 2016 de l'ACPIR, Mes Julie-Martine Loranger et Jocelyn T. Perreault, associés chez Mc Carthy, Tétrault, LLP, nous ont entretenus sur l'art subtil de la négociation.

À titre de syndics autorisés en insolvabilité, négociier constitue plus souvent qu'autrement notre lot quotidien.

Qu'il suffise de parcourir la LFI ou la LACC pour comprendre tout ce qu'implique le rôle de professionnel de l'insolvabilité, que ce soit à titre de syndic, séquestre, contrôleur ou conseiller financier.

La négociation se veut un «engagement de pourparlers entre deux ou plusieurs parties afin de trouver un terrain d'entente et parvenir à un accord pour régler une question d'intérêt commun ou résoudre un conflit».

Et le régime canadien d'insolvabilité aspire à maintenir un juste équilibre entre les droits de différentes parties prenantes dont : autorités fiscales, créanciers garantis, employés, locateurs, créanciers ordinaires et j'en passe.

La LFI, et dans une certaine mesure la LACC, a balisé les droits et obligations des parties et les professionnels de l'insolvabilité, à titre d'officiers du tribunal, doivent plus souvent qu'autrement intervenir pour s'assurer que le processus se déroule dans un climat d'équité et de justice.

Il existe différents contextes impliquant des négociations par des



François Noël à la séance L'art de la négociation

SAI : traitement des réclamations, vente d'actifs, traitements préférentiels et opérations sous-évaluées, proposition ou plan d'arrangement, réclamations de biens, etc.

Les négociations se déroulent parfois en tête à tête ou en groupe multi parties où il faut tenir compte des intérêts des différents intervenants.

Les SAI ne doivent jamais oublier leur fonction d'officiers du tribunal et leur indépendance (et perception d'indépendance) doit être sans faille.

Une négociation se déroule en trois

étapes : avant, pendant et après, ce qui semble évident bien entendu. Par contre, chacune implique une préparation différente.

Comme le dit un vieux dicton, «si j'ai huit heures pour couper un arbre, j'en passerais six à aiguiser ma hache».

Avant toute négociation, il faut une maîtrise des faits, une compréhension des forces et faiblesses en cause et...recherche, recherche, recherche. Il faut adopter une attitude positive, faire preuve de créativité, maîtriser le calendrier des négociations et en fixer une échéance, établir une bonne relation et réunir le plus d'information possible.

Et, surtout, identifier les alternatives à une entente négociée et les conséquences possibles d'un échec.

Pendant la négociation, mettez vos émotions de côté et gardez la tête froide, clarifiez l'enjeu et évitez de vous éloigner du sujet. En cas d'impasse, faites une pause. Enfin, gardez votre calme et tenez-vous en au plan.

Une fois la négociation terminée, préparez un accord de principe tout en vous assurant que les parties en comprennent bien le contenu et emploient le même langage.

Si les négociations n'aboutissent pas, cherchez à préserver la dynamique et fixez une prochaine rencontre.

Compte rendu de Jean-Daniel Breton, CPA, CA, FPAIR, SAI Conférencières : Danijela Hong, Emploi et Développement social Canada Me Bernadette Syverin, Emploi et Développement social Canada

Qu'y a-t-il de neuf et de passionnant à propos de la *Loi sur le Programme de protection des salariés* (LPPS)?

Le printemps dernier, le ministre du Travail a déposé son rapport dans le cadre de l'examen quinquennal de la Loi sur le Programme de protection des salariés.

Mme Danijela Hong et Me Bernadette Syverin, gestionnaires à Emploi et Développement social Canada (EDSC), étaient sur place pour commenter l'examen quinquennal et le processus mis en place depuis le dépôt du rapport pour mobiliser les intervenants, dont l'ACPIR, afin qu'ils puissent débattre de moyens d'améliorer la LPPS et son administration.

D'après ces conférencières, le programme comporte certaines lacunes, mais il semble avoir atteint son objectif, c'est-à-dire de venir en aide aux travailleurs confrontés à une perte d'emploi à la suite d'une faillite ou d'une mise sous séquestre de leur

employeur.

Depuis sa création en 2008, le Programme de protection des salariés a apporté un soutien à environ 94 000 employés, ou environ 90 % des employés ayant présenté une demande en vertu du programme, et 46 % de ces employés ont obtenu le remboursement intégral des sommes dues par leur employeur. Nous avons aussi appris que les normes de service sont atteintes, voire considérablement dépassées depuis les dernières années.

Emploi et Développement social Canada a créé des comités chargés d'analyser certaines lacunes constatées dans le programme et de les éliminer. On ne peut résoudre immédiatement tous les problèmes observés. En effet, certains demandent des modifications législatives nécessitant, par le fait même, des recherches pour déterminer le coût estimé des modifications proposées, une analyse exhaustive par les fonctionnaires responsables de l'élaboration des

politiques et la possibilité d'inscrire ces modifications au programme législatif du Parlement. Citons par exemple les modifications visant à élargir la portée du programme afin d'y rendre admissibles les employés ayant perdu leur emploi à la suite d'une réorganisation qui ne mène pas à une faillite.

Toutefois, d'autres enjeux sont plutôt d'ordre administratif et EDSC les a priorisés dans ses efforts visant à améliorer le programme. Mentionnons, par exemple, l'administration de la « prestation la plus avantageuse » (par exemple lors d'une faillite et de mise sous séquestre concurrentes), les préoccupations des professionnels de l'insolvabilité eu égard à leurs responsabilités lorsque l'information disponible ne serait pas adéquate et l'amélioration du paiement des frais et dépenses des syndicats et séquestres.

Mmes Hong et Syverin ont par ailleurs mentionné qu'EDSC considère l'ACPIR comme un précieux intervenant et il accorde de l'importance aux commentaires formulés par l'Association pour les besoins de l'élaboration du programme. Le ministère a en outre créé un comité conjoint, où siègent des représentants de l'ACPIR, qui est chargé de se pencher sur des questions stratégiques et opérationnelles ayant trait à l'administration du PPS.



Andrew Osbourne et Don Anderson, respectivement président et trésorier de la société FCA Insurance Brokers, profitent d'un peu de calme avant l'arrivée des participants.

Un coup de rame à la fois — Conférencière invitée : Mylène Paquette

Compte rendu de Daniel Budd, PAIR, SAI



Mark Yakabuski, président et chef des opérations de l'ACPIR, avec conférencière invitée Mylène Paquette

Si une personne vous disait qu'elle envisage bientôt de traverser l'océan Atlantique à la rame, en solitaire, vous vous diriez sans doute qu'elle a complètement perdu la tête.

Toutefois, après avoir écouté Mylène Paquette, conférencière invitée à la conférence annuelle de 2016, parler de sa décision, de son entraînement et de sa traversée de l'Atlantique à la rame, il semble presque loufoque de ne pas vouloir se lancer dans une telle aventure qui change toute une vie. Le récit de Mme Paquette – j'emploie le terme « récit » parce que Mylène Paquette est beaucoup plus qu'une conférencière – a ému au moins une personne aux larmes- en l'occurrence moi.

Mme Paquette est vraiment une source d'inspiration et un modèle à suivre. Elle a commencé à travailler auprès d'enfants malades durant ses études. À la suite d'une relation particulièrement difficile et touchante avec un patient, elle a décidé avec détermination de surmonter ses propres angoisses.

Sa crainte relativement modérée de l'eau, associée à un nouvel intérêt pour la voile, l'a amenée à essayer quelque chose de nouveau pour elle-même et pour le monde entier – être la première nord-américaine à traverser un océan à la rame.

Après cinq ans d'entraînement et de préparation, Mylène Paquette amorçait son périple. À la suite d'un départ extrêmement difficile et houleux (pardonnez le jeu de mots), elle était sur le point de tout abandonner. Non seulement les conditions météorologiques et les courants océaniques jouaient contre elle, mais de constater qu'elle avait ramé pendant des semaines sans avoir encore quitté les eaux canadiennes a failli avoir raison de sa détermination.

Malgré le soutien formidable de son équipe au sol, Mylène était en réalité fin seule à bord d'une petite embarcation

sur un vaste océan. Elle devait au surplus composer avec l'idée de ne pouvoir rembourser tout l'argent qu'elle avait recueilli auprès de parents et d'amis en cas d'échec. Elle a alors réalisé qu'elle ne pouvait changer que les choses sur lesquelles elle pouvait exercer un contrôle – dans ce cas-ci, son attitude. Elle savait qu'elle pourrait réussir seulement si elle demeurait positive et maîtrisait la situation.

Cette attitude gagnante est ce qui fait de Mylène Paquette une femme si convaincante et inspirante. Même après avoir affronté l'ouragan Humberto (qui n'était pas vraiment l'espagnol sexy dont elle rêvait) et perdu une grande partie de son matériel de communication, elle a pu transformer l'expérience la plus terrifiante de son existence en ce qu'elle considère comme le plus beau moment de sa vie.

En réfléchissant sur l'idée d'avoir peur, Mme Paquette nous a appris que, même au beau milieu de l'océan, la bête la plus terrible qui soit est celle qui nous habite. Elle avoue avoir laissé son ego prendre le dessus vers la fin de son aventure, après qu'elle eut gagné en confiance et être sur le point savourer son exploit. Résultat : elle a passé les 11 derniers jours de son périple sans électricité à bord. La situation aurait été catastrophique pour la plupart d'entre

nous, mais Mylène s'est retourné les manches et a trouvé un moyen de terminer son périple et d'atteindre les côtes françaises.

La traversée de l'océan atlantique à la rame entre le Canada et la France constitue un exploit en soi, mais ce qui est impressionnant chez Mme Paquette, ce sont les leçons qu'elle a su tirer de son expérience. Elle nous enseigne à reconnaître nos limites, sans nécessairement les accepter, et à toujours envisager le succès. Grâce à une bonne attitude, à un état d'esprit approprié, au soutien des autres et à de la détermination, nous pouvons non seulement accomplir n'importe quoi, mais aussi tirer parti de l'expérience ainsi acquise pour grandir et surmonter les épreuves que la vie peut placer sur notre chemin.



Mylène Paquette a fait une présentation inspirante qui a été bien accueillie par les participants

Insolvabilité de consommateurs

Compte rendu de Marla Adams

Conférenciers :

Pierre Fortin, Jean Fortin & Associés Syndics inc.

Lisa Peeling, Gowling WLG

Pierre Fortin et Lisa Peeling ont présenté le bilan jurisprudentiel sur l'insolvabilité de consommateurs au moyen de 16 questions et réponses se rapportant à des décisions judiciaires récentes. Nous avons ainsi eu droit à un tour d'horizon animé et ininterrompu de cette jurisprudence. Par souci de concision, je me limiterai à seulement quelques questions qui ont suscité le plus de discussion.

Question : La publication, par le syndic, d'une mise en garde à l'égard d'un bien immobilier (caveat) protège-t-il les droits des créanciers même après la libération du syndic?

Réponse : NON. *Murdock (Syndic de)*, 2014, QCCS 3426

La décision rendue dans ce dossier semble avoir incité le Bureau du surintendant des faillites (BSF) à publier un exposé de position en mai 2016. La décision *Murdock* réfère à un dossier de la Saskatchewan remontant à 1987 (*Zemlak*). En substance, si un syndic désire conserver un intérêt sur un immeuble après sa libération, il doit :

- » En évaluer la valeur nette et déclarer le bien dans son rapport en vertu de l'article 170;
- » informer le débiteur de son intention de s'enregistrer sur l'immeuble et du montant de la valeur non exemptée;
- » informer les créanciers des mesures prévues;
- » recommander au débiteur de retenir les services d'un conseiller juridique indépendant.

Autrement, le syndic doit retourner le bien au débiteur en vertu de l'article 40 de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI).

Q : L'augmentation de la valeur nette entre la date de la faillite et celle de la libération revient-elle aux créanciers?

R : Oui. *Raymond Stephen Paul Lepage*, 2015 ONSC 4525

Dans ce dossier, un débiteur à sa deuxième faillite et ayant un revenu excédentaire, avait auparavant avoué

une fraude fiscale. Le syndic a d'abord mentionné qu'il renonçait à tout intérêt dans le bien immobilier du failli puisqu'il n'y avait aucune valeur nette à l'époque. Ce qui n'a pas été fait en conformité de la LFI.

Au cours de l'administration de la faillite, qui s'est échelonnée sur 36 mois, la propriété a pris de la valeur et le failli a continué d'effectuer ses versements hypothécaires conformément aux modalités de son hypothèque. Ces versements, ajoutés à l'augmentation de la valeur marchande de l'immeuble, ont permis d'accumuler une valeur nette d'environ 150 000 \$. Le concept de « préclusion promissoire » a fait l'objet de discussions lors de la présentation (i.e. : le syndic ayant pris un engagement et le failli ayant agi en conséquence – à son propre détriment).

La cour, statuant qu'elle ne pouvait appliquer l'instruction no 11R2, a affirmé que les versements faits par le failli diminuaient son revenu mensuel et, par le fait même, son revenu excédentaire, tout en lui permettant d'accumuler de la valeur nette.

Bien que cette décision qui permet aux créanciers d'avoir accès à la valeur nette du bien puisse sembler surprenante, il faut tenir compte des circonstances particulières de ce dossier lorsqu'on en considère les conséquences sur notre pratique en général. Les antécédents du failli auprès de l'Agence du revenu du Canada (ARC) ont influencé sur l'approche adoptée par l'Agence en tant que créancier dans ce dossier, et la durée de l'administration de la faillite sur l'augmentation de la valeur marchande de la propriété. Ce dossier fait toutefois ressortir l'importance de traiter de la position du syndic et de la documenter lorsqu'il est question de biens immobiliers. Il s'agit simplement d'une bonne façon de faire.

(NDLR : Voir le Bulletin de l'ACPIR sur Lepage).

Q : Un avis de cotisation pour lequel un débiteur a déposé une opposition avant la faillite constitue-t-elle une réclamation prouvable dont le syndic



Paul Casey (à droite) reçoit le titre de Fellow professionnel agréé de l'insolvabilité et de la réorganisation (FPAIR).

doit tenir compte pour déterminer s'il s'agit d'une faillite attribuable à une dette fiscale?

R. : Non. *Schnier v. Canada (Attorney General)* 2016 ONCA 5

Dans cette décision de la Cour d'appel de l'Ontario, le contribuable avait investi dans des abris fiscaux, ce que l'ARC avait qualifié d'imposture. L'Agence a donc émis des avis de cotisation pour environ 4,2 millions de dollars, lesquels faisaient l'objet d'une opposition par le contribuable au moment du dépôt de la faillite. La seule réclamation de l'ARC non visée par l'avis d'opposition se chiffrait à 71 000 \$. Cet élément s'est avéré important au moment de la libération du failli, alors qu'il fallait déterminer si l'article 172.1 trouvait application. La cour a déterminé que l'ARC devait envisager de modifier son mode d'exécution après le dépôt d'un avis d'opposition. L'Agence doit suivre les règles afin de se prévaloir de la procédure. Seule la créance de 71 000 \$ constituait une réclamation prouvable et le débiteur a obtenu sa libération d'office.

La cyberfraude internationale

Compte rendu d'Ian Penney, CPA, CA, PAIR, SAI
Conférenciers :

André Lepage, EY

Danielle Ferron, Langlois avocats s.r.l.

Dina Raphael, BMO Groupe financier



André Lepage, Dina Raphael et Danielle Ferron

Saviez-vous que le terme *cybercriminalité* (ou crime informatique) désigne tout crime commis au moyen d'un ordinateur ou ayant un ordinateur pour cible et qu'une cyberfraude est un cybercrime où l'escroc ou les escrocs utilisent Internet pour obtenir illégalement de l'argent, des biens, etc., de personnes ou d'organisations?

Les conférenciers ont fourni aux participants à la conférence annuelle 2016 de l'ACIPR une foule de statistiques et de faits intéressants concernant la cybercriminalité dont tous les professionnels devraient être conscients, par exemple :

- » les cyber attaques coûtent annuellement plus de 400 milliards de dollars aux entreprises.
- » selon les estimations, le coût moyen d'une atteinte à la sécurité des données se situerait entre 3,79 et 4 millions de dollars.
- » treize pour cent (13 %) des utilisateurs qui reçoivent un courriel hameçon cliquent sur le lien.
- » selon les études, 80 % des travailleurs sont incapables de détecter les manœuvres d'hameçonnage les plus fréquentes.

L'hameçonnage est un type courant de cybercriminalité. Il peut prendre la forme d'un appel téléphonique ou d'un courriel d'une personne se disant en position d'autorité qui demande des renseignements personnels comme, par exemple, un mot de passe.

Au nombre d'autres types de cybercriminalité, mentionnons l'hameçonnage ciblé où le ou les fraudeurs envoient un courriel à des employés en leur faisant croire que la demande d'information émane d'une source interne crédible telle le département des technologies de l'information (TI) ou des ressources humaines; le « dévoiement », qui consiste à amener les utilisateurs, par la supercherie, à saisir des renseignements sensibles et confidentiels sur un site Web identique à un site réel, comme

celui d'une banque; et l'« hameçonnage par message texte » (ou « hameçonnage par SMS »), qui fait appel à la même technique que l'hameçonnage, mais utilise les systèmes de messagerie texte.

La manipulation psychologique, où les fraudeurs obtiennent un accès non autorisé à des systèmes en manipulant

les gens pour obtenir des renseignements confidentiels, est aussi un type de cyberfraude important. Les fraudeurs utilisent des profils en ligne, sur Facebook ou LinkedIn, ou d'autres sources de renseignements personnels auxquelles le public a accès, pour établir leur crédibilité et gagner la confiance de la personne ciblée.

La cyberfraude prend diverses formes et évolue constamment. Les types les plus fréquents sont les suivants :

- 1) Fraude par virement électronique – Le fraudeur demande à une entreprise d'effectuer un virement électronique de fonds dans un compte frauduleux pour payer une facture.
- 2) Cyberextorsion – Le « rançongiciel » est une forme de programme malveillant qui attaque le système d'une organisation ou d'une personne dans le but de lui bloquer l'accès à des données ou à des systèmes essentiels. La victime doit payer une certaine somme d'argent pour y avoir de nouveau accès.
- 3) Personnalisation/prétexte fallacieux – Un fraudeur prétend être une personne en position d'autorité, un collègue, un représentant des TI ou un vendeur, pour recueillir des renseignements confidentiels ou sensibles.
- 4) Fraude PDG – Les fraudeurs recueillent de l'information à partir de sources auxquelles le public a accès ou par manipulation psychologique. Ils se font passer pour un PDG (ou un expert-conseil ou un avocat d'un cabinet réputé) et s'adressent à un cadre supérieur ou à une autre personne de confiance qui est autorisée à faire des virements électroniques. En règle générale, les fraudeurs choisissent un moment où le PDG est absent ou n'est pas disponible, et font croire à une situation d'urgence à régler en toute confidentialité.

Il est souvent difficile de détecter la cyberfraude, mais certains indices devraient éveiller les soupçons :

- » le courriel utilise des termes généraux, par exemple « Au titulaire du compte », ou reprend l'adresse de courriel, par exemple « Cher ian.penney@janesnoseworthy.com »;
- » le courriel est menaçant ou indique que des mesures immédiates s'imposent;
- » le courriel contient des liens que l'utilisateur ne connaît pas;
- » le courriel comporte des fautes d'orthographe;
- » l'adresse de courriel est différente de celle du site Web d'une entreprise digne de confiance;
- » il s'agit d'un courriel inattendu provenant d'une entreprise avec laquelle l'organisation ne fait pas affaire;
- » il n'y a aucune icône de cadenas sur le site Web ni aucune indication de site sécurisé « <https://> » dans la barre d'URL;
- » le courriel demande au destinataire d'envoyer sa réponse à une adresse de courriel différente;
- » il y a un décalage horaire entre l'heure du pays où se trouve le fraudeur et celui où se trouve la personne qu'il prétend être.

Malheureusement, il n'existe aucune stratégie infaillible pour se protéger contre la cyberfraude et toutes les stratégies font appel à la vigilance de l'ensemble des utilisateurs du système. Une connaissance générale des arnaques fréquemment utilisées, une bonne connaissance de votre clientèle et un scepticisme de bon aloi constituent souvent les meilleures protections.

Pour se protéger, il est aussi possible d'installer un logiciel de chiffrement, d'utiliser un logiciel anti-maliciel et d'adopter des mécanismes de contrôle rigoureux (prévoyant un seuil d'approbation au niveau supérieur). Enfin, il faut toujours faire preuve de discernement dans le traitement des courriels et éviter de communiquer les mots de passe ou les codes de sécurité et de cliquer sur des liens sans avoir effectué les vérifications requises.

Bilan jurisprudentiel – Décisions judiciaires des 12 derniers mois

Compte rendu de Paul Casey, CPA, CA, FPAIR, SAI

Conférencier : Denis Ferland, Davies Ward Phillips & Vineberg LLP



M^e Denis Ferland de Davies Ward Phillips & Vineberg

L'ACPIR tient à remercier Denis Ferland et son cabinet, Davies Ward Phillips & Vineberg s.r.l., qui ont fait preuve d'une grande générosité professionnelle pour la préparation et la présentation du bilan jurisprudentiel. Outre ses nombreuses compétences, Me Ferland a été nommé Avocat de l'année 2015 en insolvabilité et restructuration financière pour Montréal par *The Best Lawyers in Canada*.

Denis Ferland nous a dressé un bilan exhaustif de 24 décisions récentes qu'il avait réparties en cinq catégories : a) plans d'arrangement et propositions; b) faillites; c) interactions entre les lois provinciales et la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* (LFI); d) ventes de biens; et e) autres dossiers. Il a généreusement mis sa présentation détaillée à la disposition des participants à la conférence. Le présent compte rendu ne représente donc qu'un petit échantillon des décisions qui ont été analysées.

Plans d'arrangement et propositions – Le dossier *Montreal, Maine & Atlantic* portait principalement sur une demande inhabituelle des professionnels nommés en vertu de la LACC, qui voulaient faire approuver des honoraires additionnels de 10 millions de dollars en sus des 9,4 millions déjà facturés. Les lecteurs se souviendront sûrement de ce dossier déposé à la suite du déraillement tragique

d'un train à Lac-Mégantic. À la suite d'efforts considérables déployés par les parties pour régler l'ensemble des réclamations, un fonds d'indemnisation de 300 millions de dollars a été accumulé.

En examinant la demande, le tribunal s'est reporté aux critères appliqués dans *Tepper* pour déterminer le caractère raisonnable des honoraires. Il a également pris en compte la nature exceptionnelle du dossier, le risque particulièrement élevé qu'ont pris les professionnels en administrant ce dossier sans savoir s'ils toucheraient leurs honoraires et si leurs dépenses seraient remboursées ainsi que la comparaison avec les honoraires accordés dans

des recours collectifs. La Cour supérieure du Québec a conclu que les honoraires supplémentaires étaient justifiés dans les circonstances.

M. Ferland a également parlé d'autres dossiers dignes de mention, notamment *Target Canada*, *US Steel Canada*, *Nortel* (deux décisions) et *Magasin Laura*.

Faillites – De nombreux dossiers ont été présentés, entre autres sur les procédures de libération contestées de débiteurs ayant une dette fiscale élevée, des demandes d'ordonnance de faillite, l'augmentation de la valeur nette d'une résidence durant une procédure de faillite et le dossier *Redwater Energy Corp.*

La *Redwater Energy Corp.* (*Redwater*) était une société pétrolière et gazière cotée en bourse qui a déclaré faillite. Elle comptait 127 propriétés pour lesquelles l'organisme de réglementation de l'énergie de l'Alberta (*Alberta Energy Regulator* ou *AER*) avait délivré des permis. Au moment de sa nomination, le syndic a pris possession de seulement 20 propriétés de la société et a renoncé à ses intérêts dans les autres en vertu de l'article 14.06 de la LFI. L'AER s'est opposée à cette façon de faire et a émis contre le syndic des ordonnances pour abandon de propriétés, de remise en état de sites et de réclamations en vertu de la *Oil and Gas Conservation Act* (*OGCA*) de l'Alberta. En rendant sa décision, la Cour a invoqué le principe de la prépondérance fédérale, selon lequel une loi provinciale est inopérante dans la mesure où il y a divergence et incompatibilité avec l'article 14.06 de la LFI.

Autres dossiers – Dans sa présentation, Me Ferland a traité de décisions clés rendues par la Cour suprême du Canada au cours de la dernière année, notamment dans les affaires *Moloney / 407 ETR Concession Co.* (immatriculation de véhicules) et *Lamare Lake Logging* (conflit entre la durée des préavis prévus à la *Farm Security Act* de la Saskatchewan et ceux de l'article 243 de la LFI [mises sous séquestre]).



Adam Harris, vice-président de l'INSOL et Uwe Manski de BDO Canada, ancien président du conseil de l'ACPIR

Point de vue de la Cour

Compte rendu de Mathieu Roy, LL.B., LL.M., PAIR, SAI
Conférenciers:

L'honorable Suzanne Côté, Cour suprême du Canada

L'honorable Robert Mongeon, Cour supérieure du Québec

L'honorable Mark Schrager, Cour d'appel du Québec

Me Eric Vallières, McMillan LLP

Avez-vous un biais en faveur des débiteurs? Telle était la première question adressée par Me Éric Vallières (McMillan LLP) à l'impressionnant panel de juges siégeant à sa droite. Tous les niveaux de cour ayant compétence en matière de faillite et d'insolvabilité étaient représentés : l'Honorable Suzanne Côté de la Cour suprême du Canada, l'Honorable Mark Schrager de la Cour d'appel du Québec et l'Honorable Michel Mongeon de la Cour supérieure du Québec.

Robert Mongeon (RM) : « Je pense que oui. Les lois en matière de faillite et d'insolvabilité sont des lois remédiatrices qui sont faites pour aider les débiteurs. Le cadre est plus souple en faveur des débiteurs qu'en faveur des créanciers. »

Mark Schrager (MS) : « La LFI a deux objectifs : réhabiliter les débiteurs et partager leurs actifs. La presque totalité des articles de la loi traite d'au moins un de ces deux objectifs. »

Passant au second tour de table, tous étaient d'accord pour dire que le système de la chambre commerciale de Montréal mis en place en 2001 suite à l'affaire Air Canada était efficace et que l'accès au tribunal se faisait presque en temps réel sur une base quotidienne.



L'honorable Robert Mongeon et L'honorable Mark Schrager,
Cour d'appel du Québec

Suzanne Côté (SC) : « Lorsqu' on regarde le dossier BCE, on y constate une grande efficacité alors que le dossier a transité par trois niveaux de tribunaux (Cour supérieure du Québec, Cour d'appel du Québec et Cour suprême du Canada) en seulement 6 mois. Cela prouve que lorsque qu'il y a un besoin réel, il est possible d'agir rapidement et de mettre en place les ressources nécessaires. Lorsque j'étais praticienne, les clients de l'étranger se montraient très satisfaits par le travail accompli par la chambre. »

De son côté, le juge Mongeon soulignait l'apport important des praticiens (avocats et syndics) dans l'évolution des mentalités à la magistrature :

RM : « En 2000, la position de la Cour supérieure était qu'il n'était pas nécessaire de mettre en place une chambre spécialisée en faillite. Suite au dossier Air Canada, qui fut traité à Toronto, ce sont les praticiens qui ont insisté pour la création de la chambre commerciale. Sans eux, elle n'aurait jamais vu le jour. »

Terminant sur la question de l'harmonisation des lois provinciales et



L'honorable Suzanne Côté de la Cour suprême du Canada et l'honorable Robert Mongeon, Cour supérieure du Québec.

de l'application des précédents jurisprudentiels provenant des provinces de Common Law, le juge Schrager mentionnait qu'il est d'avis que la spécificité des deux régimes juridiques du Canada doit être respectée, mais seulement lorsque le droit provincial est clair sur la question. Une partie du problème selon lui provient du fait que ce ne sont pas tous les jugements qui sont traduits au Canada : « À la cour d'appel du Québec, on travaille là-dessus (traduction des jugements) et, d'ici 12 mois, on devrait avoir des résultats. »

Fidèle à son habitude, le juge Mongeon a poussé la note un plus loin :

RM : « On devrait donc mettre en place un mécanisme qui ferait en sorte de rendre disponibles en anglais les décisions de la Cour supérieure du Québec ».

L'invitation est donc lancée aux praticiens et intervenants. Sauront-ils saisir la balle au bond comme en 2001? Seul l'avenir nous le dira!

Prendre en charge sa marque personnelle

Compte rendu de Virginie Comtois, CPA, CA, PAIR, SAI

Conférencier : Léon Sergent

Tel est le sujet de la conférence présentée par M. Léon Sergent qui se décrit comme un « formateur motivé, passionné et engagé. Capable de rire de lui-même pour illustrer ses propos et exemples. »

D'abord, qu'est-ce qu'une marque personnelle?

Une marque personnelle c'est ce qui nous différencie des autres. Être capable d'exprimer sa marque personnelle, c'est pouvoir se décrire de façon professionnelle en illustrant ce qui nous distingue de nos concurrents. Bref, c'est ce que les autres disent de nous lorsque nous ne sommes pas là! Établir clairement sa marque personnelle nous permet d'établir notre crédibilité, d'avoir de la reconnaissance, de travailler avec des clients qui paient mieux. Finalement, avec une marque personnelle bien définie, nous pouvons augmenter la perception que les autres ont de notre valeur marchande.

Pour Léon Sergent, une marque personnelle reconnue est une question de leadership. C'est une promesse de qualité.

Comment faire pour élaborer sa marque personnelle?

D'abord, il faut bien se connaître, car développer sa marque personnelle prend du temps. Difficile de le faire en début de carrière. Notre image de marque doit être cohérente avec ce que nous sommes. Pour élaborer son image de marque, il faut identifier ce qui nous passionne, nous intéresse et surtout ce qui fait de nous un professionnel de l'insolvabilité différent de tous les autres.

Pourquoi faire connaître sa marque personnelle?

Une fois notre image de marque développée, il est primordial de s'en occuper, car nous devons la protéger. Nous devons gérer ce que les gens disent de nous. Nous devons montrer notre valeur face aux concurrents parfois déloyaux.

Au cours de sa conférence, Léon Sergent nous rappelle quelques vérités sur le développement des affaires qui donnent toute son importance à l'identification de sa marque personnelle.

« Les gens font affaire avec des gens et

non des compagnies, les gens sont plus mémorables que les compagnies, les gens peuvent devenir des experts, les compagnies plus rarement. »

Voilà donc pourquoi il faut se différencier. Nous, les syndics autorisés en insolvabilité (SAI), offrons tous le même produit. C'est la manière dont nous le faisons qui nous différencie. Qui a le plus d'empathie? Qui a géré les dossiers les plus complexes? Qui s'adresse mieux aux femmes? Qui est le plus passionné, disponible, dévoué?

C'est en diffusant notre marque personnelle que les clients pourront choisir le professionnel en qui ils auront confiance. Car même si nous souhaitons qu'il en soit autrement, nous sommes

meilleurs avec certains clients.

Ceux qui se reconnaissent à travers notre marque personnelle. Ceux pour qui nous sommes cohérents avec l'énoncé de notre marque. Pour ces gens, nous faisons réellement une différence. Notre image de marque doit évidemment

se distancer de ce qu'on attend de tous les SAI. Il faut parvenir à identifier ce qui nous distingue, nous élever au-dessus de la mêlée.

Comment tester notre image de marque?

Léon Sergent nous présente la « conversation d'ascenseur », qui consiste à être capable de se décrire à un inconnu durant les 7 secondes que dure un passage en ascenseur. Suis-je une personne ponctuelle aidant les familles à retrouver leurs moyens financiers? Ou plutôt un professionnel orientant de façon franche et directe les personnes éprouvant des difficultés financières ou encore un conseiller de premier ordre pour les entrepreneurs à la recherche de

solutions efficaces à la restructuration de leur entreprise?

Si nous réussissons à le faire, voilà notre marque personnelle définie. Une fois que c'est fait, le défi qui nous attend est de la diffuser, de la faire connaître et reconnaître.

Comment faire connaître sa marque?

Évidemment nos cartes professionnelles, notre signature de courriel, nos publications sont des outils simples et accessibles. Les médias sociaux (Facebook, LinkedIn, etc.) sont essentiels à la diffusion de notre image de marque. Il faut toutefois les utiliser avec discernement.



Réception de bienvenue sur la Terrasse des festivals au Hyatt Regency

Bref, notre image de marque est importante, il faut la diffuser, la protéger. En somme, il faut s'en occuper.

La négociation stratégique des conventions entre créanciers

Compte rendu de Steve Borsellino, PAIR

Conférenciers :

Christian Lazarre, LL.B, J.D., Borden Ladner Gervais

Ouassim Tadlaoui, LL.B, J.D., Borden Ladner Gervais



Christian Lazarre and Ouassim Tadlaoui de Borden Ladner Gervais

L'atelier sur la négociation stratégique des conventions entre créanciers portait sur les ententes conclues dans un contexte d'insolvabilité entre deux ou plusieurs créanciers garantis afin de modifier leurs droits respectifs.

Christian Lazarre et Ouassim Tadlaoui ont présenté aux participants un aperçu des différents types d'ententes conclues entre créanciers. Ils ont analysé d'importants éléments d'ordre juridique et commercial et examiné des décisions judiciaires dans divers domaines, dont celui de l'insolvabilité.

En règle générale, la convention entre créanciers vise à soustraire les parties aux lois provinciales en ce qui a trait au rang ou à la priorité des créanciers garantis. Elle est négociée à l'avance afin de convenir, entre les signataires de la convention, de la répartition du

produit de réalisation de l'actif. Il est aussi possible d'y établir certaines règles quant aux biens à réaliser et le moment de leur réalisation.

L'accord le plus courant consiste en une cession de rang où un créancier garanti accepte de subordonner sa réclamation à celle d'un nouveau prêteur. Alors qu'une sûreté de premier rang dûment publiée est normalement entièrement remboursée à l'entière satisfaction du créancier avant qu'un autre puisse recevoir une somme quelconque, les parties visées peuvent négocier une entente afin de conférer à un créancier garanti de rang inférieur un droit prioritaire sur un actif. Les autres types d'ententes courantes sont les ententes pari passu, en vertu desquelles les créanciers garantis ont un rang égal, peu importe le moment de leur enregistrement, ainsi que les ententes

de subordination de priorité, où un créancier de rang supérieur peut limiter la capacité d'un créancier de rang inférieur à exécuter sa sûreté réelle jusqu'à ce qu'il ait obtenu un remboursement intégral.

Ces conventions sont négociées entre le débiteur et les prêteurs lorsque les choses vont bien et que de nouveaux fonds sont injectés dans l'entreprise. Leur complexité et l'effet de levier détenu par les parties peuvent varier grandement. Une importante institution financière pourra vouloir s'en tenir aux modalités établies dans les contrats standards, tandis qu'un prêteur du secteur privé sera peut-être disposé à adapter

chaque entente aux circonstances particulières du dossier.

Au moment de mettre à exécution une garantie contre un débiteur, les tribunaux s'en remettent aux ententes écrites conclues entre les créanciers garantis, en s'assurant de protéger les droits des créanciers qui n'y sont pas partie. Le document écrit doit expliquer clairement l'intention visée par l'entente afin qu'un tribunal puisse interpréter adéquatement les droits des créanciers signataires de la convention.

En terminant, les conférenciers ont passé en revue la jurisprudence pertinente. Ils ont précisé qu'il n'y a pas beaucoup de décisions qui ont été rendues au Canada et que la jurisprudence américaine comporte des contradictions.