



# RESTRUCTURATION DE GENERAL MOTORS ET DE CHRYSLER :

Leçons retenues dans la gestion  
de l'aide financière



---

Cette publication est également offerte en ligne : [http://www.ic.gc.ca/eic/site/auto-auto.nsf/fra/h\\_am02384.html](http://www.ic.gc.ca/eic/site/auto-auto.nsf/fra/h_am02384.html).

Pour obtenir un exemplaire de cette publication ou un format substitut (Braille, gros caractères, etc.), veuillez remplir le formulaire de demande de publication : [www.ic.gc.ca/demande-publication](http://www.ic.gc.ca/demande-publication) ou communiquer avec :

Centre de services Web  
Innovation, Sciences et Développement économique Canada  
Édifice C.D.-Howe  
235, rue Queen  
Ottawa (Ontario) K1A 0H5  
Canada

Téléphone (sans frais au Canada) : 1-800-328-6189  
Téléphone (international) : 613-954-5031  
TTY (pour les personnes malentendantes) : 1-866-694-8389  
Les heures de bureau sont de 8 h 30 à 17 h (heure de l'Est)  
Courriel : [ISDE@Canada.ca](mailto:ISDE@Canada.ca)

#### **Autorisation de reproduction**

À moins d'indication contraire, l'information contenue dans cette publication peut être reproduite, en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit, sans frais et sans autre permission du ministère de l'Industrie, pourvu qu'une diligence raisonnable soit exercée afin d'assurer l'exactitude de l'information reproduite, que le ministère de l'Industrie soit mentionné comme organisme source et que la reproduction ne soit présentée ni comme une version officielle ni comme une copie ayant été faite en collaboration avec le ministère de l'Industrie ou avec son consentement.

Pour obtenir l'autorisation de reproduire l'information contenue dans cette publication à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne : [www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur](http://www.ic.gc.ca/demande-droitdauteur) ou communiquer avec le Centre de services Web aux coordonnées ci-dessus.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de l'Industrie, 2016.

N° de catalogue Iu44-102/2016F-PDF  
ISBN 978-0-660-05545-9

N.B. Dans cette publication, la forme masculine désigne tant les femmes que les hommes.

Also available in English under the title: *General Motors and Chrysler Restructuring: Lessons Learned in the Management of the Financial Assistance*.

Préparé pour le ministère de l'Industrie par Goss Gilroy Inc.

Les idées et opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la politique ou la position officielle du gouvernement du Canada.

---

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Liste des acronymes</b> .....	3
<b>1.0 Introduction</b> .....	5
1.1 Contexte .....	5
1.2 Rapport du vérificateur général .....	5
1.3 Objectifs et portée .....	6
1.4 Approche .....	6
1.5 Aperçu du rapport .....	7
<b>2.0 Leçons retenues</b> .....	8
2.1 S'assurer que les industries clés disposent des éléments probants et des renseignements nécessaires .....	8
2.2 Déterminer le rôle du gouvernement en cas de crise .....	8
2.3 Établir la structure organisationnelle pour répondre à une situation de crise .....	9
2.4 Respecter des délais serrés .....	9
2.5 Collaborer avec les partenaires .....	10
2.6 Poursuivre les négociations .....	10
2.7 Simplifier les processus gouvernementaux .....	10
2.8 Réaliser les activités suivant l'intervention .....	11
<b>Références choisies</b> .....	12
<b>Annexe A - Liste des personnes interrogées</b> .....	13
<b>Annexe B – Examen de la gestion de l'aide financière</b> .....	14

---

# LISTE DES ACRONYMES

BCP	Bureau du Conseil privé
BVG	Bureau du vérificateur général du Canada
DGIAT	Direction générale des industries de l'automobile et des transports
É.-U.	États-Unis
GM	General Motors
ISDE	Innovation, Sciences et Développement économique Canada (anciennement Industrie Canada)
MAECI	Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MDEC	Le ministère du Développement économique et du Commerce de l'Ontario
PM	Premier ministre
SM	Sous-ministre
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UST	Département du Trésor des États-Unis

---

# 1.0 INTRODUCTION

Le présent rapport préparé par Goss Gilroy Inc. fait état des résultats d'un examen sur la gestion de l'aide financière accordée à General Motors (GM) et à Chrysler au cours de la crise financière de 2008-2009 et met l'accent sur les leçons retenues. L'examen a été effectué en novembre et en décembre 2015 pour Innovation, Sciences et Développement économique (ISDE) Canada à la suite d'une recommandation du Bureau du vérificateur général (BVG) selon laquelle ISDE devait entreprendre un tel examen. L'examen a été mené par Goss Gilroy Inc. (GGI), une firme de consultation en gestion établie à Ottawa.

## 1.1 CONTEXTE

En 2008, à la suite de la crise financière mondiale, les ventes des véhicules de GM et de Chrysler ont enregistré une baisse spectaculaire, ce qui a causé une détérioration de la situation financière des sociétés à un point tel qu'elles se sont adressées au gouvernement américain en novembre 2008 afin d'obtenir de l'aide financière. Les filiales canadiennes de GM et de Chrysler ont également été directement touchées puisqu'elles sont bien intégrées au marché nord-américain; en effet, environ 85 % des voitures fabriquées au pays sont exportées, et ce, presque exclusivement aux États-Unis (É.-U.)<sup>1</sup>.

Sans le financement du gouvernement, une fusion ou la vente des actifs, ces sociétés auraient pu faire faillite, et l'on s'inquiétait sérieusement de la fermeture de leurs usines canadiennes en raison des tentatives de restructuration. Cela aurait provoqué l'effondrement de la chaîne d'approvisionnement en pièces automobiles, qui approvisionnait également d'autres fabricants d'automobiles. Par la suite, la production d'autres constructeurs de véhicules automobiles aurait pu subir des contrecoups négatifs – ou aurait même pu être interrompue – pendant certaines périodes. Il était très probable que le résultat aurait été l'effondrement désordonné de l'ensemble de l'industrie canadienne de l'automobile, ce qui aurait eu de graves répercussions sur l'économie de l'Ontario et du Canada.

Le gouvernement fédéral a évalué les risques courus, puis a rapidement réagi de concert avec le gouvernement de l'Ontario et celui des É.-U., représenté par le département du Trésor des États-Unis (UST), afin de fournir le soutien financier nécessaire pour assurer la viabilité des sociétés. Les gouvernements du Canada et de l'Ontario ont apporté une aide financière proportionnelle à la part des unités de fabrication situées au Canada de chaque société, et l'aide a été utilisée pour restructurer GM et Chrysler. La contribution financière du Canada pour les deux sociétés s'élevait à 13,7 milliards de dollars (10,8 milliards de dollars pour GM et 2,9 milliards pour Chrysler), le gouvernement fédéral ayant versé les deux tiers de la contribution et le gouvernement de l'Ontario ayant versé le tiers restant. La restructuration des deux sociétés a été achevée en juillet 2009.

---

<sup>1</sup> Bureau du vérificateur général (BVG) : [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201411\\_05\\_f\\_39963.html#hd5g](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201411_05_f_39963.html#hd5g)

---

## 1.2 RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Dans son rapport de l'automne 2014, le BVG a publié un chapitre intitulé « Le soutien accordé à l'industrie automobile<sup>2</sup> », lequel comprenait le soutien du Canada à la restructuration de GM et de Chrysler. Alors qu'on concluait dans le rapport que le soutien du gouvernement avait permis d'assurer l'avenir immédiat de l'industrie canadienne de l'automobile, on recommandait ce qui suit :

« Industrie Canada, en collaboration avec les autres entités concernées, devrait effectuer un examen de la gestion de l'aide financière accordée à Chrysler et à General Motors pour leur restructuration et dégager les leçons retenues. »

Le fondement de la recommandation du BVG a été le suivant :

« À l'avenir, le gouvernement du Canada pourrait de nouveau être appelé à fournir une aide financière à une grande société privée ou à un secteur économique tout entier. C'est pourquoi nous estimons qu'il est important de tirer des leçons de l'expérience du gouvernement fédéral dans le cas de l'aide financière accordée à Chrysler et à General Motors (GM). »

La réponse d'ISDE à cette recommandation a été la suivante :

« Recommandation acceptée. Immédiatement après la restructuration, Industrie Canada a entrepris de dégager les facteurs qui nous ont permis d'éviter l'effondrement du secteur de l'automobile. Ces mesures particulières ont été récompensées par l'attribution du prix (argent) pour la gestion innovatrice 2010 de l'Institut d'administration publique du Canada et du Prix d'excellence de la fonction publique 2009 pour contribution exemplaire dans des circonstances extraordinaires, tous deux accordés à Industrie Canada. Avec le temps, Industrie Canada, en collaboration avec les autres entités concernées, entreprendra, en 2015, un examen de la gestion de l'aide financière visant à restructurer Chrysler et GM, principalement axé sur le dégagement des leçons retenues. »

## 1.3 OBJECTIFS ET PORTÉE

L'objectif de ce projet était de procéder à un examen de la gestion de l'aide financière accordée à GM et à Chrysler principalement axé sur le dégagement des leçons retenues. Dans le cadre de l'examen, on s'est penché sur six questions, soit :

1. Comment la structure organisationnelle a-t-elle favorisé l'échange efficace des renseignements et des conseils?
2. Quels processus et cadres ont été utilisés pour analyser les renseignements et les risques, et étaient-ils appropriés compte tenu des circonstances?
3. Quels éléments ont facilité la collaboration avec les partenaires au sein et à l'extérieur du gouvernement fédéral?
4. Quels mécanismes ou structures se sont avérés indispensables pour respecter les délais serrés?
5. Quels principaux facteurs ont permis de communiquer aux décideurs les renseignements et les conseils dont ils avaient besoin?
6. Quelles leçons peut-on tirer de ces processus?

---

<sup>2</sup> Bureau du vérificateur général (BVG) : [http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl\\_oag\\_201411\\_05\\_f\\_39963.html#hd5g](http://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/parl_oag_201411_05_f_39963.html#hd5g)

---

## 1.4 APPROCHE

L'examen comprenait des entretiens avec les intervenants clés désignés par ISDE qui offraient de l'aide financière. Un examen des documents publiés par diverses entités, comme le gouvernement et les universités des É.-U., a en outre été réalisé pour déterminer quels renseignements tirés des leçons retenues étaient en rapport avec l'aide financière. Au total, 13 entretiens avec 17 intervenants clés (consulter l'annexe A) ont été réalisés. Ces personnes travaillaient pour ISDE, d'autres ministères et organismes gouvernementaux, ainsi que des organismes du secteur privé. Les documents ont servi dans une certaine mesure de toile de fond à l'examen, mais, à l'exception de la présentation intitulée *L'innovation à l'œuvre : restructuration de l'industrie canadienne de l'automobile*<sup>3</sup>, ils ne traitaient pas directement de la gestion de la crise au Canada. Ces documents portaient en grande partie sur l'expérience des É.-U. et avaient pour objectif de documenter la crise et de restructurer, de gérer et de surveiller l'aide gouvernementale fournie, ainsi que de repérer des principes et des cadres qui pourraient être utilisés afin de déterminer l'aide gouvernementale. Les constatations et leçons retenues présentées dans le présent rapport sont fondées principalement sur les entretiens, et certains renseignements supplémentaires sont tirés de la présentation susmentionnée.

## 1.5 APERÇU DU RAPPORT

Le présent rapport présente une introduction, le contexte de l'aide financière, ainsi que les objectifs, la portée et l'approche de l'examen à la section 1.0. Il comprend également un résumé des leçons retenues à la section 2.0 et, finalement, un résumé de l'examen de la gestion portant sur les cinq premières questions mentionnées ci-dessus, à l'annexe B.

---

<sup>3</sup> *L'innovation à l'œuvre : restructuration de l'industrie canadienne de l'automobile*, par Paul Boothe, sous-ministre délégué principal d'ISDE, 2010.

---

## 2.0 LEÇONS RETENUES

On présente dans cette section un résumé des leçons retenues, relevées dans le cadre de l'examen portant sur la gestion exercée par le gouvernement fédéral de l'aide financière accordée à GM et Chrysler. Ces constatations sont fondées sur l'examen de la gestion résumé à l'annexe B et sont présentées par domaine.

### 2.1 S'ASSURER QUE LES INDUSTRIES CLÉS DISPOSENT DES ÉLÉMENTS PROBANTS ET DES RENSEIGNEMENTS NÉCESSAIRES

Le gouvernement se doit d'accorder toute l'attention due aux industries jugées stratégiques, et ce, pour pouvoir répondre aux besoins liés aux politiques et détecter les problèmes le plus tôt possible. La surveillance du gouvernement permet de connaître l'industrie et de fournir des données sur les entreprises concernées, ainsi que de reconnaître les personnes-ressources clés au sein de l'industrie. En cas de crise, l'analyse des données et les personnes-ressources de l'industrie contribueront à clarifier les problèmes rencontrés et fourniront le contexte nécessaire à la prise de décisions.

La Direction générale des industries de l'automobile et des transports (DGIAT) au sein d'ISDE disposait de beaucoup de renseignements et connaissait beaucoup de personnes-ressources dans l'industrie de l'automobile, dont des experts de la production et des chaînes d'approvisionnement, et comprenait l'importance de l'enjeu pour le Canada. Cette connaissance était essentielle pour permettre d'obtenir rapidement et efficacement les renseignements qu'on n'avait pas encore; elle a aidé à déterminer quelles ressources pouvaient servir à renforcer les connaissances et l'expertise dont on dispose déjà à l'interne. Cette connaissance s'est en outre avérée indispensable à la compréhension et à l'évaluation de la crise et, par la suite, aux négociations impliquant l'UST et les deux sociétés automobiles, en vue de restructurer GM et Chrysler.

### 2.2 DÉTERMINER LE RÔLE DU GOUVERNEMENT EN CAS DE CRISE

Devant une situation de crise, il est important que le gouvernement fédéral détermine l'intérêt national compte tenu des circonstances et définisse son rôle, le cas échéant, dès que possible. Il doit notamment définir ce qu'est le succès et comprendre les contributions de son implication pour atteindre ce succès. À cette fin, il doit évaluer les incidences et les conséquences qu'entraîneront la non-participation et le défaut de fournir une aide financière (c.-à-d. choisir de ne pas intervenir). Comme mentionné précédemment, les données et les connaissances internes de l'industrie sur les entreprises concernées sont utiles à la compréhension et à l'évaluation de la crise à un stade précoce. En définitive, la décision concernant le rôle que jouera le gouvernement est fondé sur l'établissement du caractère souhaitable, de la nature, de la portée et des conditions de toute participation du gouvernement.

---

En ce qui concerne la restructuration de l'industrie de l'automobile, les efforts initiaux reposaient sur les personnes-ressources et les renseignements importants existants déjà dans la DGIAT sur le secteur de l'automobile et visaient à rassembler et à analyser les renseignements actuels sur l'industrie de l'automobile, notamment en ce qui concerne les fournisseurs, les marchés, les données économiques, l'interconnexion des fournisseurs et des fabricants, etc. La DGIAT disposait également des relations pour combler les lacunes. L'analyse de ces renseignements, combinée aux données externes, a permis d'offrir des possibilités économiques en lien avec la faillite possible de GM et de Chrysler. La modélisation des entrées sorties et d'autres méthodes d'analyses ont été utilisées pour évaluer l'incidence sur l'économie de l'Ontario et du Canada qu'auraient la faillite des sociétés et l'effondrement éventuel de la chaîne d'approvisionnement qui en découlerait, ainsi que les effets négatifs sur les autres assembleurs de véhicules automobiles au Canada. C'est pour ces raisons que le gouvernement a décidé de participer à la restructuration.

Lorsqu'il a été décidé que le Canada devait participer à la restructuration financière, d'autres questions concernant l'ampleur de cette participation ont été soulevées. Parmi les facteurs qui devaient être pris en considération, mentionnons la structure organisationnelle, la part de la production effectuée au Canada, la gamme de produits, les ventes, les revenus et la structure de coûts, la localisation des unités de production, les besoins en main-d'œuvre et le financement requis.

## 2.3 ÉTABLIR LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR RÉPONDRE À UNE SITUATION DE CRISE

Il est important qu'une équipe de **projet multidisciplinaire** (composée notamment d'experts de l'industrie, d'experts du domaine comme des avocats ou des analystes financiers et de responsables des communications) représentant les divers aspects de la crise soit créée et dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour traiter efficacement tous les aspects de la crise. S'il y a lieu, il faudra envisager sans délai de recourir à un expert externe et d'intégrer celui-ci à l'équipe afin de renforcer les connaissances et le savoir-faire dont on dispose déjà à l'interne. En général, plus l'équipe est ouverte, transparente et apte à s'adapter aux nouvelles exigences et aux nouvelles tâches, plus elle pourra être souple et efficace. Le succès d'une telle équipe repose également sur la présence d'un dirigeant fort qui est capable de fournir une vision claire et de faciliter le travail de manière horizontale et externe. Enfin, la création d'un **comité de la haute direction** est utile pour aider une équipe de projet à atteindre les objectifs du gouvernement. Ce comité peut : assurer la surveillance et l'orientation des activités de l'équipe de projet; représenter les divers organismes impliqués et assurer leur harmonisation; veiller à ce que des ressources puissent appuyer l'équipe de projet; informer et conseiller les ministres de façon cohérente.

Dans le contexte particulier de la restructuration de l'industrie automobile, l'équipe de projet, désignée ci-après par « équipe de l'industrie automobile » ainsi que le comité directeur des sous-ministres (SM) ont été les principaux facteurs qui ont permis au gouvernement d'obtenir des conseils stratégiques pour prendre des décisions. Les deux équipes ont été essentielles à l'échange efficace des renseignements et à la communication des renseignements et conseils aux décideurs. L'équipe de l'industrie automobile et le comité directeur des SM sont décrits ci-dessous.

- **Équipe de l'industrie automobile** – Cette équipe fonctionnait comme une organisation horizontale (sans structure hiérarchique excessive) et s'est révélée très efficace pour obtenir et fournir des renseignements et des conseils. Les membres de l'équipe de l'industrie automobile se rencontraient presque tous les matins pour échanger des renseignements, relever des problèmes et des lacunes, délimiter les responsabilités et coordonner les efforts déployés. La direction de l'équipe prônait la communication ouverte en tout temps. Le personnel devait agir rapidement et a dû avoir très largement recours aux séances d'information verbales plutôt qu'aux séances écrites afin de veiller à ce que les décideurs disposent des renseignements les plus à jour en tout temps.

Au cours des négociations, l'utilisation des équipes « interne » et « mobile » s'est avérée inestimable. L'équipe « mobile » a pris part aux négociations avec l'UST et les entreprises du secteur automobile, alors que l'équipe « interne » fournissait des analyses et des renseignements pour répondre aux besoins urgents de l'équipe « mobile », tenait informés la haute direction et les ministres et s'assurait que les mécanismes administratifs à l'appui de l'entente étaient pris en compte à l'échelle nationale.

- 
- **Comité directeur des SM** – Ce comité a joué un rôle essentiel pour : harmoniser tous les principaux organismes; offrir un soutien continu grâce à des mises à jour fréquentes sur les progrès accomplis à l'intention des ministres; recueillir des commentaires auprès de groupes d'intervenants; superviser les activités du projet; assigner des tâches claires et surveiller toutes les activités ministérielles concernées. Il a été nécessaire de déployer les ressources efficacement afin de gérer la crise. Les SM avaient reçu des mandats clairs de la part du Cabinet sur les aspects financiers et structurels des ententes avec GM et Chrysler, et ils avaient le pouvoir de prendre des décisions qui relevaient de leur mandat respectif.

Les membres du comité directeur des SM, qui se rencontraient toutes les semaines, ou plus souvent au besoin, ont accéléré le processus de communication des renseignements, qui aurait été soit trop lent, soit trop compliqué si les structures interministérielles habituelles avaient été utilisées; en effet, on disposait souvent de délais insuffisants pour utiliser les processus et formats normalisés lors de la préparation de notes d'information. Les renseignements transmis comprenaient notamment les derniers développements et les principaux défis. Les membres du comité ont en outre été en mesure d'apporter des réponses efficaces et coordonnées aux problèmes à mesure qu'ils se présentaient.

## 2.4 RESPECTER DES DÉLAIS SERRÉS

Les échéances serrées et le sentiment d'urgence, les communications ouvertes et rapides, la disponibilité du personnel et des conseillers, et la clarté des directives ont été les principaux facteurs déterminants pour le respect des délais serrés.

Au cours de la restructuration de l'industrie de l'automobile, l'accélération de la cadence a trouvé son expression dans les structures organisationnelles, notamment dans une organisation horizontale, des communications ouvertes et constantes, des procédures simplifiées et des mécanismes d'approvisionnement en temps opportun. Le recours à divers moyens de communication – dont le courriel, les conférences téléphoniques, les réunions en personne, la formation d'une équipe « interne » et d'une équipe « mobile », ainsi que l'accès prioritaire à d'autres organisations et conseillers en tout temps – a également permis de respecter les délais serrés. Du reste, les problèmes étaient immédiatement soumis à la haute direction pour faciliter la prise rapide de mesures correctives, ce qui évitait de perdre du temps à chercher des solutions.

## 2.5 COLLABORER AVEC LES PARTENAIRES

Le vif intérêt, les relations positives et les conséquences découlant de l'inaction ou de la réussite de la restructuration ont été déterminants pour faciliter une collaboration efficace avec les partenaires. La participation du Premier ministre (PM), du Premier ministre de l'Ontario, des ministres et des SM, de même que l'attention prioritaire que le PM a accordée à ce projet, ont également stimulé cet esprit de collaboration, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement fédéral.

Les relations au sein de l'équipe de projet (équipe de l'industrie automobile) et du comité directeur des SM, de même que celles entretenues entre les conseillers externes et les autres intervenants (la province de l'Ontario, l'UST et les deux entreprises automobiles concernées) se sont avérées très précieuses pour faciliter la collaboration, les communications et la mise en commun de l'information. De fait, les bonnes relations – existantes ou bien établies aux premières étapes du projet – ont été déterminantes lors des négociations entourant les questions d'intérêt pour le Canada.

Les liens étroits entretenus avec les autorités de l'Ontario ont été particulièrement importants, car ils ont assuré l'adoption d'une position canadienne commune. Ces liens se sont notamment traduits par la participation des représentants de la province au comité directeur des SM, un dialogue continu et l'échange des données entre les membres des équipes du gouvernement fédéral et de l'Ontario grâce à la mise en place de plusieurs points de contact.

## 2.6 POURSUIVRE LES NÉGOCIATIONS

Pour assurer l'efficacité des négociations et atteindre les objectifs fixés par les décideurs, les décideurs ont établi au préalable des objectifs et un mandat de négociation clairs. Tous les partenaires du comité directeur des SM ont déployé

---

---

des efforts considérables pour veiller à ce que les négociateurs se prononcent à l'unisson.

Les membres de l'équipe de négociation ont consacré beaucoup de temps et d'énergie à devenir les personnes les mieux renseignées autour de la table, de manière à maîtriser tous les renseignements nécessaires pour mener à bien les discussions. Ils ont dû investir de longues heures, porter une attention constante aux détails et s'appuyer sur les leçons retenues. Il a également été crucial de déterminer les renseignements essentiels, que l'on appelle couramment « arguments massue » (killer facts) dans le cadre de négociations au sein de l'industrie automobile, car la connaissance de ces faits améliore sensiblement la probabilité de parvenir à un résultat favorable pour le Canada.

## 2.7 SIMPLIFIER LES PROCESSUS GOUVERNEMENTAUX

La restructuration de l'industrie de l'automobile a permis de tirer un certain nombre de leçons très utiles à propos des processus gouvernementaux. On a relevé trois principaux problèmes : la tenue à jour des données en raison du manque de temps et de ressources; la complexité liée à la possession d'une part des capitaux propres; le versement rapide de fonds en cas d'urgence. La reconnaissance de tels problèmes au début des travaux permet de simplifier les processus, dans la mesure du possible, afin de mieux intervenir en cas de crise.

Pour résoudre les problèmes liés aux contraintes de temps, tous les intervenants doivent suivre les pratiques exemplaires relatives à la tenue et à la conservation des documents importants sur une plate-forme de stockage sécurisée et uniquement accessible aux personnes autorisées. L'organisation des fichiers doit inclure les courriels (selon le cas) et le contrôle des versions de documents.

En ce qui a trait à la possession d'une part des capitaux propres par le gouvernement et au versement de fonds en cas d'urgence à une entreprise privée, ce genre d'activités ne s'inscrit pas dans le mandat de base du gouvernement. C'est pourquoi les processus, les règles et les mécanismes du gouvernement ne conviennent pas pour répondre à de tels besoins. Or, dans le cadre de la restructuration de l'industrie de l'automobile, le Compte du Canada a été désigné comme instrument de financement. Étant donné que les lois régissant le Compte du Canada lui interdisent de détenir une part des capitaux propres, il a fallu désigner un autre organisme fédéral, en l'occurrence la Corporation de développement des investissements du Canada, pour ce faire.

En ce qui a trait au troisième problème, c'est à dire le versement d'importantes sommes d'argent en cas d'urgence (p. ex. le même jour) à une entité privée, il est nécessaire de mettre au point un mécanisme de versement tout en menant une analyse du niveau de l'aide aux termes des règles gouvernementales strictes. Une approche souple et agile est ici de mise. Il importe également de bien saisir les besoins à l'égard du versement de sommes importantes pour mobiliser les bons partenaires au début des discussions. Dans le cas de la restructuration de l'industrie de l'automobile, le financement à partir du Compte du Canada exigeait la signature de deux ministres, de même qu'une vérification de la part de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international et de la Banque du Canada. À l'avenir, en l'absence d'un instrument de financement d'urgence du gouvernement, les responsables du projet devront travailler en partenariat avec TPSGC pour veiller au versement approprié des fonds en cas de besoin.

## 2.8 RÉALISER LES ACTIVITÉS SUIVANT L'INTERVENTION

Avec le temps, on a tendance à oublier les détails des problèmes rencontrés au cours du projet. Hormis la documentation produite à l'interne sur les leçons retenues à la suite de la restructuration de l'industrie de l'automobile, laquelle a abouti en 2010 à la présentation intitulée *L'innovation à l'œuvre : restructuration de l'industrie canadienne de l'automobile* (voir la section 1.4 ci-dessus), aucun rapport exhaustif final n'a été préparé. Pour éviter que cela ne se reproduise, on recommande donc à l'avenir de confier à un tiers la tâche de mener un examen sur les leçons retenues et de produire un rapport final détaillé dans un délai opportun dans la foulée des prochains projets de nature similaire.

---

# RÉFÉRENCES CHOISIES

1. « A Retrospective Look at Rescuing and Restructuring General Motors and Chrysler, Austan D. Goolsbee and Alan B. Krueger, Working Paper No. 2100, U.S. National Bureau of Economic Research. »
2. Rapport du vérificateur général du Canada, Chapitre 5, Le soutien accordé à l'industrie automobile, automne 2014.
3. L'innovation à l'œuvre : restructuration de l'industrie canadienne de l'automobile, préparé par Paul Boothe, sous-ministre délégué principal, Industrie Canada, 2010.
4. Rapport sommaire sur le soutien accordé par le Canada dans le cadre de la restructuration de General Motors et de Chrysler en 2009, Industrie Canada, 2015.
5. « Auto Industry - A Framework for Considering Federal Financial Assistance, U.S. General Accountability Office (GAO), 2008. »

---

# ANNEXE A - LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES

Ci-dessous se trouve la liste des personnes interrogées, de même que leur poste au moment de la restructuration et leur poste actuel :

1. Paul Boothe, anciennement sous-ministre délégué principal, ISDE (actuellement professeur, Ivey School of Business, Université Western)
2. Coleen Volk, anciennement sous-ministre déléguée, ISDE (actuellement sous-secrétaire du Cabinet, Bureau du Conseil privé)
3. Ron Parker, anciennement sous-ministre adjoint, ISDE (actuellement président, Services partagés Canada)
4. Alison Tait, anciennement directrice générale, DGIAT (actuellement directrice générale, Politiques, Agence spatiale canadienne)
5. Shannon Glenn, anciennement directrice, DGIAT, ISDE (actuellement directrice générale, Direction générale des politiques, ISDE)
6. Anne Boudreau, avocate, ISDE
7. Tiff Macklem, anciennement sous-ministre délégué des Finances (actuellement doyen, Rotman Business School, Université de Toronto)
8. Équipe d'Exportation et développement Canada – Philip Duford, Miguel Simard et Chris Timbrell
9. Équipe de KPMG – Bob Wener, Richard Harris et Patrick Coady
10. Ernst & Young – Tony Ianni, président du conseil d'administration, Ernst & Young Corporate Finance (Canada) Inc.
11. Mahmood Nanji, anciennement sous-ministre délégué des Finances de l'Ontario (actuellement sous-ministre délégué, Secrétariat de la mise en œuvre du Régime de retraite de la province de l'Ontario)
12. Mark Schaan, anciennement analyste, DGIAT (actuellement directeur général, ISDE)
13. Roger Soler, anciennement analyste, DGIAT (actuellement gestionnaire, ISDE)

---

# ANNEXE B – EXAMEN DE LA GESTION DE L'AIDE FINANCIÈRE

La présente annexe présente un résumé des constatations de l'examen de la gestion de l'aide financière qui a porté sur les cinq premières questions visées par l'examen. Ces cinq questions, présentées à la section 1.3 ci-dessus, sont les suivantes:

1. Comment la structure organisationnelle a-t-elle favorisé l'échange efficace des renseignements et des conseils?
2. Quels processus et cadres ont été utilisés pour analyser les renseignements et les risques, et étaient-ils appropriés compte tenu des circonstances?
3. Quels éléments ont facilité la collaboration avec les partenaires au sein et à l'extérieur du gouvernement fédéral?
4. Quels mécanismes ou structures se sont avérés indispensables pour respecter les délais serrés?
5. Quels principaux facteurs ont permis de communiquer aux décideurs les renseignements et les conseils dont ils avaient besoin?

Chacune de ces questions est analysée ci-dessous :

## QUESTION 1 : COMMENT LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE A-T-ELLE FAVORISÉ L'ÉCHANGE EFFICACE DES RENSEIGNEMENTS ET DES CONSEILS?

**Principale constatation** : La structure organisationnelle s'est révélée essentielle pour permettre l'échange efficace des renseignements et des conseils.

Il a été constaté que l'équipe de l'industrie automobile et le comité directeur des SM étaient les deux principaux éléments de la structure organisationnelle. Ils ont tous les deux joué un rôle essentiel pour permettre l'échange efficace des renseignements et des conseils, comme décrit ci-dessous.

### L'équipe de l'industrie automobile

Lorsque l'étendue des difficultés touchant le secteur de l'automobile est devenue évidente, il a fallu mettre sur pied rapidement une équipe de projet pour conseiller le gouvernement concernant la restructuration. Au sein d'ISDE, la DGIAT disposait de beaucoup de renseignements et connaissait beaucoup de personnes-ressources dans l'industrie de l'automobile, dont des experts de la production et des chaînes d'approvisionnement, et comprenait l'importance de l'enjeu pour le Canada. La DGIAT a donc servi de base à l'équipe qui allait être dirigée par ISDE. En plus de personnes

---

connaissant le secteur, il fallait aussi réunir des personnes ayant des connaissances et de l'expérience en matière de restructuration, de diligence raisonnable, de processus gouvernementaux et de prestation de conseils à des ministres. Certaines de ces personnes provenaient d'autres secteurs d'ISDE et d'autres ministères, alors que d'autres étaient d'importants conseillers du secteur privé. Ces conseillers provenaient : a) de cabinets d'avocats et d'experts-comptables ayant une expertise canadienne et américaine en matière de restructuration, de financement et de régimes de retraite, et b) de l'industrie de l'automobile, notamment des experts de la fabrication de véhicules automobiles qui connaissent la place occupée par le secteur canadien de l'automobile au sein de l'industrie nord-américaine, et un stratège de l'industrie automobile. Vu l'urgence de la situation, il était essentiel d'obtenir rapidement les compétences appropriées, et des conseillers ont été engagés rapidement de manière contractuelle.

L'équipe de projet était dirigée par ISDE et est appelée dans le présent document l'« équipe de l'industrie automobile ». Cette équipe est représentée à la figure 1 ci-dessous qui montre les divers spécialistes et organismes qui y ont contribué. L'équipe de l'industrie automobile comprenait deux groupes de travail, l'un axé sur Chrysler et l'autre sur GM. Des équipes spéciales et plus petites au sein des groupes de travail s'occupaient de certaines questions importantes comme les options possibles concernant la restructuration générale des activités, les fournisseurs, les coûts de main-d'œuvre, les régimes de retraite, les types d'engagements à demander, la faillite éventuelle de GM Canada, les documents de financement, etc.

Une gestion matricielle a été employée pour veiller à ce que les compétences appropriées soient disponibles au bon moment pour traiter de chaque question.

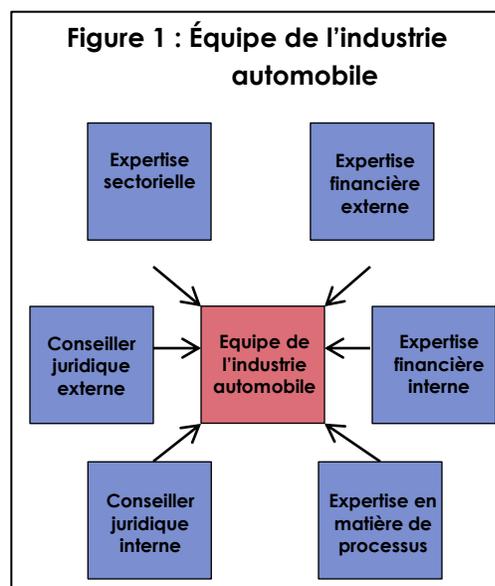
Les groupes de travail assuraient la liaison avec les conseillers, demandaient de l'information pour répondre aux exigences et diffusaient l'information reçue. Plus tard, avec l'avancement de la restructuration, des conseillers comptables et juridiques se sont joints à l'équipe et certains travaillaient sur place à ISDE ou participaient directement au processus de négociation.

L'équipe de l'industrie automobile fonctionnait comme une organisation horizontale (sans structure hiérarchique excessive) et s'est révélée très efficace pour obtenir et fournir des renseignements et des conseils. Les membres de l'équipe de l'industrie automobile se rencontraient presque tous les matins pour échanger des renseignements, relever des problèmes et des lacunes, délimiter les responsabilités et coordonner les efforts déployés. La direction de l'équipe prônait la communication ouverte en tout temps. Le personnel devait agir rapidement et a dû avoir très largement recours aux séances d'information verbales plutôt qu'aux séances écrites afin de veiller à ce que les décideurs disposent des renseignements les plus à jour en tout temps.

ISDE était le principal point de contact avec l'UST qui dirigeait les efforts de soutien parallèles des É.-U. Plusieurs appels téléphoniques quotidiens avaient lieu avec l'UST. ISDE assurait la continuité des efforts et agissait comme le dépôt central des sources d'information concernant l'UST.

Au cours des négociations, les groupes de travail ont été divisés en équipes « interne » et « mobile ». L'équipe « mobile » a pris part aux négociations avec l'UST et les entreprises du secteur automobile, tandis que l'équipe « interne » fournissait des analyses et des renseignements pour répondre aux besoins urgents de l'équipe « mobile », tenait informés la haute direction et les ministres et s'assurait que les mécanismes administratifs à l'appui de l'entente étaient pris en compte.

L'établissement de relations au sein de l'équipe de l'industrie automobile et avec d'autres intervenants, notamment la province de l'Ontario, l'UST et les deux entreprises automobiles, a été un facteur clé de la réussite. Les personnes provenant du gouvernement fédéral, qui se connaissaient depuis un certain temps, avaient une confiance mutuelle.



Le type de personnel ayant participé est un autre facteur clé de la réussite. Le personnel devait être mobilisé et souple et être capable de bien travailler sous une intense pression. Dans le cadre de ses fonctions, il devait se montrer agile tout en respectant les règles et en travaillant de longues heures et les fins de semaine pour accomplir le travail.

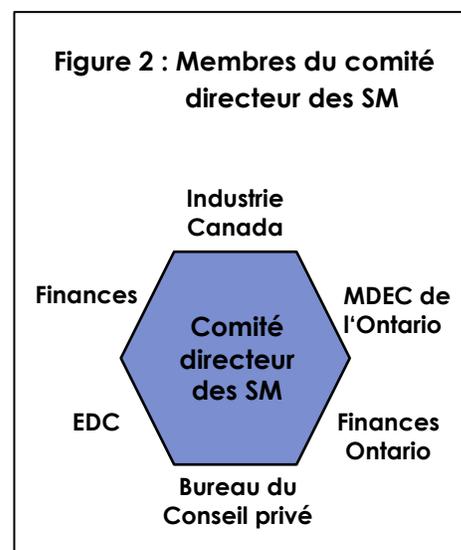
#### Le comité directeur des SM

La structure de gouvernance comprenait un comité directeur des SM qui a joué un rôle essentiel en s'assurant que tous les principaux ministères et organismes soient sur la même longueur d'onde. Ce comité était constitué de représentants de tous les organismes participants du gouvernement fédéral et provincial et a été mis sur pied afin de superviser les activités de l'équipe de l'industrie automobile, d'affecter clairement les tâches aux organismes participants et de les surveiller. Le comité, présenté à la figure 2, était dirigé par ISDE et comprenait des représentants du ministère des Finances, du BCP et d'Exportation et développement Canada (EDC) du gouvernement fédéral ainsi que des représentants du ministère des Finances et du ministère du Développement économique et du Commerce du gouvernement de l'Ontario. Le ministère canadien de la Justice participait au comité par l'intermédiaire des Services juridiques d'ISDE. Outre ISDE, les autres membres du comité avaient leurs propres équipes internes, constituées de personnel interne et de conseillers externes, dont des conseillers juridiques, pour soutenir leurs efforts. Il a été observé que l'objectif consistait à travailler en collaboration et à communiquer l'information.

Les membres du comité directeur des SM, qui se rencontraient toutes les semaines, ou plus souvent au besoin, ont accéléré le processus de communication des renseignements, qui aurait été soit trop lent, soit trop compliqué si les structures interministérielles habituelles avaient été utilisées; en effet, on disposait souvent de délais insuffisants pour utiliser les processus et formats normalisés lors de la préparation de notes d'information. Les renseignements transmis comprenaient notamment les derniers développements et les principaux défis. Les membres du comité ont en outre été en mesure d'apporter des réponses efficaces et coordonnées aux problèmes à mesure qu'ils se présentaient. Les SM du gouvernement de l'Ontario maintenaient un contact par vidéoconférence afin d'entretenir des relations étroites et d'assurer une position canadienne commune.

En plus de participer aux réunions du comité, les SM maintenaient une communication constante, ouverte et transparente et bon nombre de ces SM se connaissaient déjà ou avaient déjà travaillé ensemble. Compte tenu des délais à respecter, il était important d'échanger l'information en temps réel. La culture organisationnelle était un élément important pour permettre cet échange d'information.

La structure de gouvernance incluait aussi les ministres de ces organismes ainsi que la structure décisionnelle du Cabinet. Les SM transmettaient régulièrement à leur ministre les commentaires qu'ils avaient reçus des intervenants. Les SM avaient reçu des mandats clairs de la part du Cabinet sur les aspects financiers et structurels des ententes avec GM et Chrysler, et ils avaient le pouvoir de prendre des décisions qui relevaient de leur mandat respectif.



## QUESTION 2 : QUELS PROCESSUS ET CADRES ONT ÉTÉ UTILISÉS POUR ANALYSER LES RENSEIGNEMENTS ET LES RISQUES, ET ÉTAIENT-ILS APPROPRIÉS COMPTE TENU DES CIRCONSTANCES ?

**Principale constatation :** Étant donné les circonstances de la crise, les processus et les cadres utilisés pour analyser les renseignements et les risques étaient appropriés.

---

## Analyse des renseignements

L'équipe de projet a d'abord participé à la collecte et à l'analyse des renseignements disponible sur l'industrie de l'automobile, y compris sur les fournisseurs et les marchés, la situation économique, l'interconnexion des fournisseurs et des fabricants, etc. La DGIAT disposait déjà d'une grande quantité de renseignements sur le secteur canadien de l'automobile et des relations nécessaires pour combler les lacunes. L'analyse de ces renseignements, combinée aux commentaires externes, a permis d'offrir des possibilités économiques en lien avec la faillite possible de GM et de Chrysler. La modélisation des entrées sorties et d'autres méthodes d'analyses ont été utilisées afin d'évaluer l'incidence sur l'économie de l'Ontario et du Canada qu'auraient la faillite des sociétés et l'effondrement éventuel de la chaîne d'approvisionnement qui en découlerait, ainsi que les effets négatifs sur les autres assembleurs de véhicules automobiles au Canada. C'est pour ces raisons que le gouvernement a décidé de participer à la restructuration. Vu l'importance des enjeux, tout le monde, de la direction jusqu'aux SM, a participé à l'évaluation des options.

Lorsqu'il a été décidé que le Canada devait participer à la restructuration, d'autres questions concernant l'ampleur de cette participation ont été soulevées. Parmi les facteurs qui devaient être pris en considération, mentionnons la structure organisationnelle, la part de la production effectuée au Canada, la gamme de produits, les ventes, les revenus et la structure de coûts, la localisation des unités de production, les besoins en main-d'œuvre, le financement requis, etc. Dans le cadre de l'analyse détaillée, les entreprises ont ouvert leurs livres et divulgué entièrement toute l'information. Au cours de l'analyse réalisée par l'équipe de l'industrie automobile, les comptables ont étudié les données financières et opérationnelles des entreprises, les avocats ont vérifié les documents d'entreprise, et les consultants ont examiné les stratégies, les tendances commerciales et de l'industrie, les scénarios et les facteurs de réussite. Ces différents points de vue se sont révélés essentiels pour fournir l'information nécessaire à l'établissement de la marche à suivre.

## Analyse du risque

Le principal risque était l'inaction qui était susceptible d'entraîner la disparation de l'industrie automobile au Canada à la suite de la faillite de GM et de Chrysler. Comme mentionné plus haut, les efforts étaient axés sur le maintien de la viabilité à court et moyen terme. Si le Canada n'assurait pas sa participation, l'aide des É.-U. aurait été dirigée vers le maintien des activités des entreprises aux É.-U., ce qui aurait entraîné la fermeture des installations canadiennes de production. Dans le cadre des négociations, le Canada a obtenu des engagements concernant la production, les dépenses en recherche et développement et les investissements futurs au Canada.

Chaque risque a été recensé et étudié expressément. Par exemple, le risque lié à l'octroi de prêts/au crédit a été traité au moyen des processus d'EDC, le risque de change a été étudié par l'équipe d'ISDE et le ministère des Finances, et le risque financier a été examiné par l'UST et des cabinets comptables canadiens. Grâce à la connaissance des risques, des scénarios ont été élaborés et utilisés au cours des discussions avec les intervenants. Afin d'atténuer les risques, l'équipe de projet s'est intéressée aux intérêts de chaque intervenant et à ce qui pourrait être fait pour les satisfaire.

## QUESTION 3 : QUELS ÉLÉMENTS ONT FACILITÉ LA COLLABORATION AVEC LES PARTENAIRES AU SEIN ET À L'EXTÉRIEUR DU GOUVERNEMENT FÉDÉRAL?

**Principale constatation :** Le vif intérêt, les relations et les conséquences découlant de l'inaction ou de la réussite de la restructuration ont été des éléments importants ayant facilité la collaboration avec des partenaires au sein et à l'extérieur du gouvernement fédéral.

### Au sein du gouvernement fédéral

Le vif intérêt, les relations et les conséquences découlant de l'inaction ou de la réussite de la restructuration ont été déterminants pour faciliter la collaboration avec les partenaires. La participation du Premier ministre (PM), du Premier ministre de l'Ontario, des ministres et des SM, de même que l'attention prioritaire que le PM a accordée à ce projet ont également stimulé cet esprit de collaboration, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du gouvernement fédéral.

---

---

Le risque d'échec était une grande source de motivation. Les SM du comité directeur des SM avaient l'habitude de travailler ensemble et les réunions fréquentes du comité directeur des SM étaient considérées comme étant sans précédent. Tenir les acteurs politiques informés de l'état de la situation a contribué à assurer un soutien continu. Les membres de l'équipe d'ISDE au sein de l'équipe de l'industrie automobile travaillaient bien ensemble et horizontalement avec d'autres représentants du gouvernement fédéral. L'équipe de l'industrie automobile et le comité directeur des SM sont décrits à la question 1 de l'annexe B.

#### À l'extérieur du gouvernement fédéral

L'équipe d'ISDE avait une bonne relation avec les autorités de l'Ontario, dont certaines siégeaient au comité directeur des SM. Au début de la crise, le gouvernement de l'Ontario avait déjà entrepris des analyses préliminaires et préparé des données sur les conséquences. De concert avec l'UST, l'équipe d'ISDE a travaillé avec ardeur pour établir des relations et des liens de confiance. L'UST avait recruté des spécialistes en matière de faillite pour entreprendre la restructuration alors que le Canada avait une connaissance approfondie de l'industrie, ce qui s'est révélé utile dans le cadre de la collaboration avec l'UST. Puisque les faillites avaient lieu aux États-Unis, le Canada devait recruter ses propres conseillers en matière de faillite ayant des connaissances du contexte américain.

Le gouvernement fédéral, l'Ontario et l'UST partageaient le même objectif de sauver l'industrie de l'automobile, autrement dit d'éviter l'effondrement désordonné et catastrophique de l'industrie nord-américaine de l'automobile en plein cœur d'une profonde récession. Même si elle partageait le même objectif, chaque organisation avait ses propres exigences. En tant qu'investisseur, le Canada (incluant le gouvernement fédéral et celui de l'Ontario) siégeait à la table des négociations aux côtés de l'UST et a pu faire avancer l'objectif du Canada de protéger l'industrie canadienne de l'automobile dans le cadre des négociations.

Les relations de l'équipe de l'industrie automobile avec les autorités de l'Ontario reposaient sur la confiance, la transparence et l'intégrité. L'équipe était ouverte et transparente et ne prenait pas d'engagement qu'elle n'était pas certaine de pouvoir tenir. Les membres de l'équipe se sont aussi employés à bâtir des relations avec GM et Chrysler. Établir des relations au début du processus s'est révélé absolument essentiel plus tard au cours des négociations. Le leadership et le caractère ont aussi été jugés comme des éléments importants ayant permis la réalisation de la restructuration et des objectifs du Canada.

#### QUESTION 4 : QUELS MÉCANISMES OU STRUCTURES SE SONT AVÉRÉS INDISPENSABLES POUR RESPECTER LES DÉLAIS SERRÉS?

**Principale constatation :** Les échéances serrées et le sentiment d'urgence, les communications ouvertes et rapides, la disponibilité du personnel et des conseillers, et la clarté des directives sont les principaux facteurs déterminants pour le respect des délais serrés.

Les échéances serrées et l'urgence de la situation ont joué un rôle important pour respecter les délais serrés pour redresser la situation financière des sociétés. À titre d'exemple, lors des négociations, il a fallu parvenir à un accord avant une date et une heure précises afin d'éviter une situation de défaut de paiement. Les négociations se sont poursuivies jusqu'à la dernière minute avant que les intervenants soient disposés à accepter l'accord.

La rapidité a été un élément important dans tous les domaines. L'accélération de la cadence a trouvé son expression dans des structures organisationnelles, des réunions périodiques, l'organisation horizontale, des communications constantes et ouvertes, la rationalisation des processus, le recours à des conseillers en temps opportun, etc. Le recours à divers moyens de communication – dont le courriel, les conférences téléphoniques, les rencontres individuelles, la formation d'une équipe « interne » et d'une équipe « mobile », ainsi que l'accès prioritaire à d'autres organisations et conseillers en tout temps – a également permis de respecter les délais serrés.

---

Au sein de l'équipe de l'industrie automobile, des directives claires ont été fournies et chaque personne connaissait clairement les attentes. Le personnel passait d'une tâche à l'autre selon les besoins. Le personnel et les conseillers du gouvernement ont également travaillé de longues heures et les fins de semaine pour s'acquitter de leurs tâches. Si des difficultés se présentaient, les problèmes étaient immédiatement soumis à la haute direction pour faciliter la prise rapide de mesures correctives, ce qui évitait de perdre du temps à chercher des solutions.

#### QUESTION 5 : QUELS PRINCIPAUX FACTEURS ONT PERMIS DE COMMUNIQUER AUX DÉCIDEURS LES RENSEIGNEMENTS ET LES CONSEILS DONT ILS AVAIENT BESOIN?

**Principale constatation :** La structure organisationnelle ainsi que le personnel et les conseillers internes ont joué un rôle essentiel pour fournir aux décideurs les renseignements et les conseils dont ils avaient besoin.

La structure organisationnelle offrait un processus simple et efficace pour recueillir et analyser les renseignements et jouissait d'une expertise interne et de conseillers externes joignables en un seul coup de fil. On étudiait l'information provenant de différentes sources pour s'assurer qu'elle était pertinente avant de l'utiliser. La majeure partie de cette information devait être compilée au moment opportun alors que dans d'autres situations, il était possible de prévoir l'information qui serait requise. Il pouvait par exemple s'agir d'obtenir à l'avance des renseignements sur des éléments de base, comme sur l'incidence des dispositions juridiques du chapitre 11, la participation d'EDC, etc.

Les décisions devaient être prises dans des délais fixes et en fonction des renseignements et des meilleurs avis disponibles à ce moment-là. Il y a eu très peu de situations où les décideurs avaient toute l'information requise, mais ils étaient aussi bien informés que possible grâce aux données disponibles les plus pertinentes, aux renseignements de l'UST et aux commentaires des experts. Les décisions n'étaient pas prises unilatéralement puisqu'on consultait les partenaires de l'équipe de l'industrie automobile concernant les diverses options afin d'obtenir leurs points de vue et d'évaluer les risques avant de prendre des décisions.

Beaucoup de renseignements étaient échangés verbalement et dans des formats permettant de transférer l'information le plus rapidement possible. De nombreux entretiens téléphoniques de haut niveau ont eu lieu. Il a été constaté qu'une partie du défi entourant la gestion en situation de crise est que le rythme des affaires n'est pas nécessairement compatible avec la tenue à jour de l'information. Toutefois, des documents étaient conservés et des courriels étaient échangés délibérément pour faire en sorte que les documents soient disponibles, dans la perspective qu'ils pourraient être requis ultérieurement aux fins d'audit.