



L'avenir de la gouvernance des sociétés canadiennes : une approche raisonnée pour répondre aux attentes croissantes envers le conseil d'administration

RAPPORT DU COMITÉ SUR L'AVENIR DE LA
GOUVERNANCE D'ENTREPRISE AU CANADA

Résumé

A. État de la situation

Le régime de gouvernance des sociétés du Canada suscite depuis longtemps l'admiration. Cependant, nous vivons une époque mouvementée et remplie de défis, et nos pratiques en matière de gouvernance doivent s'adapter sans cesse aux changements profonds et rapides qui se produisent sans relâche autour de nous.

Le racisme, les inégalités économiques et la désinformation, pour ne citer que quelques tendances inquiétantes, attisent le mécontentement des populations, la polarisation des débats politiques et les nationalismes populistes. Des mouvements de protestation de masse, des soulèvements et des guerres ont éclaté dans le monde entier. Au Canada, nous avons également commencé tardivement à saisir l'ampleur des répercussions des pensionnats sur les peuples autochtones.

Sur un autre front, les changements climatiques provoquent des tempêtes, des vagues de chaleur, des inondations et des incendies de plus en plus dévastateurs, non seulement dans des régions comme la Californie et l'Australie, mais aussi au pays, en Colombie-Britannique et en Alberta. De tels événements accentuent la tendance en faveur de la durabilité dans les pratiques des entreprises et les politiques gouvernementales.

Tous ces phénomènes ont un point commun : le passage massif à un univers numérique porté par de nouvelles technologies qui bouleversent des systèmes économiques, sociaux et politiques établis de longue date. Selon Paula Meredith, PhD, auteure primée et ancienne membre associée du David and Sharon Johnston Centre for Corporate Governance Innovation, « [à] mesure que des vagues de progrès ont déferlé sur l'économie mondiale [...], chacune d'entre elles a transformé l'ensemble de la structure de l'économie et bien des présupposés et des institutions qui sont au fondement des sociétés »¹. Elle soutient que nous avons traversé la ligne de partage numérique entre l'ère industrielle et celle de l'information.

Entretemps, depuis le printemps 2020, la pandémie de la COVID-19 a dévasté des vies et des économies en faisant porter les coûts de manière disproportionnée sur les personnes défavorisées et vulnérables.

De plus, nous assistons actuellement à la plus importante agression contre un État souverain en Europe depuis la Seconde Guerre mondiale. La catastrophe humaine, les sanctions et les autres mesures politiques qui en résultent ont un effet déstabilisant sur la structure du commerce mondial, sur les chaînes d'approvisionnement, sur la sécurité énergétique et alimentaire, sur les systèmes financiers et sur les résultats économiques. Il est malheureusement impossible de prédire quand et comment ce conflit prendra fin.

En outre, de multiples facteurs ont poussé l'inflation à l'échelle mondiale à des niveaux inégalés en 40 ans, soit : les interventions budgétaires et monétaires en réponse aux effets des confinements pour tenter d'endiguer la propagation de la COVID-19, les perturbations des chaînes d'approvisionnement et les répercussions du conflit russo-ukrainien sur les prix de l'énergie et des aliments. À l'heure actuelle, l'incidence de l'inflation sur leur vie constitue désormais la plus grande préoccupation des citoyens du monde entier.

Tous ces éléments représentent autant de défis considérables, mais il importe aussi de savoir reconnaître les avancées et les forces nouvelles qui se dessinent dans le cadre de ces défis.

Le racisme, la discrimination et les stéréotypes ne sont plus acceptables. Nous avons bon espoir que le monde évolue dans le sens d'une compassion et d'une équité accrues. Dans le milieu des affaires, cette évolution se traduit par un réel souci de diversité, d'équité et d'inclusion.

Les initiatives visant à gérer les changements climatiques d'origine humaine sont passées du stade de l'aspiration à celui de la mise en œuvre. En effet, les pays du monde entier, et notamment le Canada, prennent des mesures pour réduire les émissions et stimuler l'innovation dans le domaine de l'énergie. La priorité accordée à la réduction des risques climatiques a renforcé les prises de conscience et les mesures prises à l'égard de toutes les conséquences négatives sur l'environnement.

La transformation numérique représente une énorme perturbation, mais ses avantages sont manifestes dans tous les domaines — de la possibilité d'assouplir les modes de travail aux percées extraordinaires en science et en médecine. Le meilleur exemple en est la collaboration sans précédent au sein de la communauté scientifique qui a abouti à un « miraculeux déploiement de prouesses scientifiques, lorsque Pfizer, Moderna et d'autres sociétés pharmaceutiques ont produit ce qui semblait être des vaccins très efficaces contre la COVID-19 dès décembre 2020² [traduction] ».

L'invasion de l'Ukraine par la Russie et la guerre qui s'en est suivie nous rappelle, avec un réalisme brutal, les dangers de la violence et les risques liés à la complaisance. La réémergence de la puissance que représente l'OTAN doit être considérée comme l'affirmation de forces qui font contrepoids aux menaces mondiales et aux agressions. La réponse anticipée des gouvernements et des entreprises aux risques géopolitiques aura un coût, mais devrait renforcer la résilience.

La résurgence de l'inflation constitue elle aussi un autre rappel du passé. Cependant, la réactivité des gouvernements et le soutien qu'ils ont apporté aux ménages et aux entreprises pendant le ralentissement causé par la pandémie ont assuré un degré de stabilité non négligeable. Nous avons cependant appris que la conception traditionnelle de la responsabilité budgétaire et monétaire est bien fondée dans la réalité.

Notre rapport rend compte non seulement de ces évolutions capitales pour le monde dans son ensemble, mais aussi du formidable défi auquel fait face l'ensemble du milieu des affaires, soit la nécessité de rétablir la confiance envers le capitalisme. En effet, un nombre croissant de voix influentes, soutenues par des mouvements populistes dans de nombreux pays, se mobilisent afin d'exiger que les sociétés en fassent davantage pour le bien de tous, au lieu de se préoccuper des intérêts des actionnaires.

Les entreprises doivent apprendre à trouver la réussite dans un monde qui récompense non seulement les investisseurs, mais aussi tous ceux qui ont un intérêt dans leurs activités, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des clients ou des collectivités locales. La règle du jeu consiste désormais en un capitalisme participatif, c'est-à-dire un capitalisme par et pour les parties prenantes.

Les conseils d'administration doivent trouver le moyen de demeurer des fiduciaires de confiance alors qu'ils supervisent cette transition, susceptible de durer des décennies, vers une forme de capitalisme plus inclusif.

Les enjeux sont considérables. Nous croyons que, dans un monde marqué par des bouleversements et des attentes toujours plus grandes, les entreprises canadiennes – et par définition, leur conseil d'administration – doivent continuer à évoluer afin de pouvoir se mesurer avantageusement à la concurrence.

Cette conviction repose sur le lien qui existe entre les entreprises canadiennes et l'économie globale du pays. Des grandes banques aux petites sociétés en démarrage, la manière dont ces entreprises sont dirigées est déterminante pour les personnes qui traitent avec elles, travaillent pour elles et investissent en elles. Autrement dit, la qualité de la gouvernance au sein des petites, moyennes et grandes entreprises peut contribuer grandement à préparer un avenir prospère et durable à chacun d'entre nous. De meilleurs conseils d'administration permettent de prendre de meilleures décisions, de créer de meilleures entreprises et de bâtir un pays meilleur.

D'autres pays ont déjà apporté des modifications à leurs codes de gouvernance d'entreprise. Entre autres exemples, le Royaume-Uni a adopté un nouveau code en 2018³ et l'Australie a mis en œuvre un nouvel ensemble de principes et de recommandations en 2019⁴.

Aux États-Unis, les dirigeants d'entreprise et les autorités de réglementation pressent les sociétés d'en faire davantage. Larry Fink, président du conseil de BlackRock, l'un des plus grands gestionnaires d'actifs au monde, faisait remarquer ce qui suit dans sa lettre aux chefs de la direction de 2018 : « [S]ans la conscience de sa raison d'être, aucune entreprise, qu'elle soit du secteur public ou privé, ne peut atteindre son plein potentiel. Ses principales parties prenantes finiront par lui retirer le droit d'exercer ses activités⁵. [traduction] » En août 2019, la Business Roundtable des États-Unis a publié une déclaration révolutionnaire sur la finalité des sociétés, intitulée *Statement on the Purpose of a Corporation*, dans laquelle 181 chefs de la direction se sont engagés à diriger leur entreprise dans l'intérêt de toutes les parties prenantes, soit la clientèle, le personnel, les fournisseurs, les collectivités et les actionnaires⁶.

À la fin de septembre 2022, la National Association of Corporate Directors a publié un rapport intitulé *The Future of the American Board: A Framework for Governing into the Future* pour aider les administrateurs à relever les nombreux défis qui attendent les sociétés et leurs employés, ainsi que le pays et la planète⁷.

Colin Mayer, professeur à l'université d'Oxford, a fait la déclaration suivante lors du Forum économique mondial de 2020 : « Le statu quo est insuffisant devant les défis du 21^e siècle. Les entreprises déterminées et dignes de confiance joueront un rôle essentiel dans la mise en œuvre de programmes de décarbonation ambitieux, la création d'un travail valorisant et épanouissant, le développement de nouvelles technologies permettant de résoudre des problèmes persistants, l'amélioration de la santé et du bien-être et l'atteinte d'une croissance inclusive⁸. [traduction] »

Au Canada aussi, de nombreuses voix appellent au changement.

Avant même que notre comité ne se réunisse, beaucoup d'entre nous étaient déjà engagés dans la démarche du rapport intitulé *High Performance in the Boardroom (2020)* de Tony Gaffney⁹. Établi à la suite d'entretiens avec de nombreux administrateurs de premier plan au pays, ce rapport a été conçu de manière à offrir un répertoire des « pratiques exemplaires contemporaines des conseils d'administration performants à une époque de changements accélérés [traduction] ».

Alors que notre comité se mettait au travail, Patricia Meredith, experte en gouvernance stratégique, a attiré notre attention sur « les failles cruciales du modèle hiérarchique traditionnel de gouvernance et les manières d'adapter celui-ci pour l'ère de l'information [traduction] ». Son ouvrage intitulé *Better Boardrooms*, paru en décembre 2020, a constitué une source précieuse de réflexions pour notre comité.

En février 2021, Peter Dey et Sarah Kaplan ont publié *360° Governance: Where Are the Directors in a World in Crisis?*¹⁰, un autre appel à l'action. Ce document énonce un ensemble de lignes directrices fondées sur le principe voulant que les sociétés doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes qui les entourent (d'où la référence aux 360 degrés).

Outre ces analyses des plus pertinentes, un nombre croissant d'ouvrages offrent des recommandations aux entreprises et à leur conseil d'administration sur la manière de répondre aux attentes croissantes des parties prenantes. Citons notamment :

- *Directors' Oversight Role Today: Increased Expectations, Responsibility and Accountability—A Macro View*, publié en mai 2021 par le Harvard Law School Forum on Corporate Governance¹¹;
- *Stewards of the Future: A Guide for Competent Boards*, ouvrage de Helle Bank Jorgensen paru en 2022¹²;
- *Putting stakeholder capitalism into practice*, entrevue de janvier 2022 avec Bruce Simpson, PDG de la Stephen A. Schwarzman Foundation et conseiller principal auprès du cabinet McKinsey & Co. sur les questions environnementales, sociales et de gouvernance¹³.

L'entrevue avec Bruce Simpson porte sur plusieurs des questions de la plus grande actualité qui se posent aux conseils, notamment l'équilibre à trouver entre les perspectives à court et à long terme, ainsi que les objectifs et la durabilité. Le conseiller du cabinet McKinsey fait remarquer que « l'intérêt des parties prenantes et celui des actionnaires coïncident, à long terme. Un personnel heureux, des fournisseurs coopératifs, des autorités de réglementation satisfaites et des consommateurs fidèles vous aideront à accroître vos bénéfices à long terme¹³ [traduction] ».

Il s'agit là d'une perspective déterminante et que nous adoptons dans le présent rapport.

Il est bien difficile de faire le tri parmi les grands principes de cette nouvelle ère de gouvernance, dont beaucoup sont liés. Néanmoins, le présent rapport vise à cerner les principaux domaines sur lesquels les conseils d'administration performants concentrent leurs efforts et sur lesquels bien des conseils doivent s'améliorer pour être en phase avec l'époque.

Le rapport vise à répondre au contexte en mutation et aux attentes sociales croissantes en remettant en question le statu quo. Comme le savent certains conseils d'administration, le temps est venu de cesser de se contenter du contrôle a posteriori et du simple respect de la conformité, et de se tourner résolument vers l'avenir. Les administrateurs devront faire preuve de prévoyance et d'un jugement avisé afin de concilier les intérêts légitimes et immédiats des parties prenantes, mais aussi parfois certains intérêts contraires.

Ce rapport vise à servir d'appel à la mobilisation de toutes les personnes chargées de la gouvernance d'entreprise. La liste des parties intéressées va des membres de conseils d'administration aux présidents de conseils d'administration, en passant par la direction, le milieu des investisseurs, les organismes de normalisation de la profession comptable, ainsi que les décideurs et les autorités de réglementation qui doivent en dernière instance codifier et appliquer les réformes nécessaires.

B. Aperçu

Une saine gouvernance englobe un large éventail de dimensions. Nous nous sommes intéressés aux domaines les plus pertinents à l'heure actuelle pour les conseils d'administration, ainsi qu'à ceux pour lesquels on ne dispose que de peu d'indications sur les changements nécessaires pour s'adapter aux conditions présentes. Notre rapport apporte un éclairage sur ces sujets et suggère quelques moyens de répondre à la situation.

LE CHAPITRE 1 souligne la nécessité pour les conseils d'administration d'agir dans l'intérêt non seulement des actionnaires, mais de l'ensemble de la société et de toutes ses parties prenantes. Nous rappelons la nécessité d'identifier les actionnaires concernés et les autres parties prenantes pertinentes. Nous insistons également sur le besoin d'un dialogue efficace afin de déterminer collectivement comment créer de la valeur au-delà du seul critère du cours de l'action.

« Les entreprises doivent apprendre à trouver la réussite dans un monde qui récompense non seulement les investisseurs, mais aussi tous ceux qui s'intéressent à leur activité, qu'il s'agisse des employés, des fournisseurs, des clients ou des collectivités locales. »

LE CHAPITRE 2 présente la notion d'ESG (facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance) et la nécessité de faire concorder les intérêts des parties prenantes et des actionnaires à long terme. Plus que jamais, cette notion prend une place croissante dans les priorités des entreprises. Dans le domaine de l'ESG, les changements climatiques sont devenus le plus important facteur environnemental. Nous appelons les entreprises à s'engager dans une démarche plus exhaustive et stratégique à l'égard de ces questions, plutôt que de se limiter à fournir l'information immédiate que réclament nombre d'investisseurs et de parties prenantes.

LE CHAPITRE 3 se penche sur la priorité absolue du conseil d'administration : remettre en question et, ultimement, approuver la stratégie d'entreprise. Peu importe quelle était la stratégie de l'entreprise avant la pandémie, celle-ci sera remise en question par un monde plein d'incertitudes, causées notamment par l'accélération des changements technologiques, le bouleversement des anciens modèles d'entreprise et l'évolution spectaculaire des pratiques en milieu de travail. Les conseils d'administration et les directions éclairés profitent de ce moment exceptionnel pour modifier rapidement leurs hypothèses de longue date et leurs choix stratégiques sur les moyens de réussir dans ce nouveau contexte. De plus, comme nous l'indiquons au **chapitre 1**, une stratégie visant uniquement à générer des rendements pour les actionnaires ne suffit plus. La démarche à adopter doit désormais incorporer les choix nécessaires pour créer et partager la valeur entre toutes les parties prenantes.

Notre réflexion sur la stratégie offre des indications sur la manière de susciter une meilleure collaboration entre le conseil et la direction. Elle présente également les principaux aspects dont doivent tenir compte les administrateurs pour déterminer si la stratégie, appuyée par des systèmes améliorés d'évaluation de la performance, pourra atteindre ses objectifs et répondre aux attentes des parties prenantes. En outre, nous demandons aux conseils d'administration d'examiner et d'approuver explicitement la manière dont la direction alloue les ressources de l'entreprise (talents, technologies, capitaux et autres) pour atteindre les résultats souhaités.

LE CHAPITRE 4 invite les conseils d'administration à s'assurer que la direction identifie, gère et atténue efficacement les risques auxquels la société est exposée. Il existe une nouvelle génération de cadres de politiques permettant la surveillance efficace des risques. Ces cadres sont conçus de manière à tenir compte des liens entre les différents types de risques, de l'utilisation de l'appétit pour le risque et de la nécessité de se préparer à des risques importants, en particulier ceux qui sont difficiles à quantifier, en prévoyant des réserves de capitaux et de liquidités adéquates, en diversifiant les marchés, les produits et les chaînes d'approvisionnement et en s'assurant d'une redondance appropriée des systèmes tout en faisant appel aux talents adéquats.

LE CHAPITRE 5 explique pourquoi le conseil d'administration doit aller au-delà de ses responsabilités traditionnelles de surveillance des performances passées à l'aide des principes comptables généralement reconnus (PCGR). À mesure que la direction fait évoluer ses systèmes pour adhérer à une vision plus large de la création de valeur afin de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes, la surveillance exercée par le conseil devra être élargie. Et le temps est venu de mettre davantage en adéquation la stratégie et l'évaluation des performances de l'entreprise avec des pratiques de rémunération qui récompensent les bonnes performances pour l'ensemble des parties prenantes.

« [L]es meilleurs conseils d'administration font preuve de vision stratégique et de pensée holistique pour optimiser la création de valeur de l'entreprise en tenant compte du large éventail d'intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes. »

LE CHAPITRE 6 reconnaît la complexité du monde dans lequel évoluent les entreprises ainsi que la nécessité d'un nouveau type de dirigeant capable de piloter le changement de la manière la plus large possible. De même, les conseils d'administration devront veiller à ce que la direction s'acquitte de ces responsabilités élargies.

LE CHAPITRE 7 souligne la nécessité pour les conseils d'administration, qui sont responsables et décideurs en dernière instance, de se transformer compte tenu de l'évolution du contexte et des attentes croissantes des parties prenantes. Nous présentons quelques principes concernant la nécessité de choisir des administrateurs diversifiés et de guider les conseils d'administration dans le suivi de leurs propres performances. Surtout, nous appelons les dirigeants et les conseils d'administration à soutenir la formation continue et à s'engager pleinement en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Aujourd'hui, le rôle de président devient encore plus crucial en tant que guide du conseil. Par conséquent, nous avons établi un certain nombre de principes pour éclairer les conseils d'administration sur le choix d'une personne qui soit performante à la présidence du conseil et la définition des attentes à l'égard de celle-ci.

LE CHAPITRE 8 porte sur l'importance de la culture dans la réussite de toute organisation. Le temps est venu pour le conseil d'administration d'aller bien au-delà d'une surveillance traditionnelle de la conduite axée sur l'établissement de limites aux agissements inacceptables. Désormais, le conseil doit aussi encadrer la culture et les valeurs générales de l'organisation, puisqu'elles sont étroitement liées à la performance de l'entreprise. Bien qu'une excellente stratégie soit toujours essentielle, elle doit être appuyée par une culture forte afin d'assurer une exécution réussie qui permet la création de valeur durable.

Enfin, au **CHAPITRE 9**, nous reconnaissons qu'on ne peut demander aux membres du conseil de simplement cumuler de nouvelles responsabilités avec celles qui leur incombent déjà. Les administrateurs doivent plutôt faire preuve de discernement afin de déterminer, dans l'ordre du jour chargé qui est le leur, quelles questions sont susceptibles des conséquences les plus lourdes. Chaque instant passé dans la salle du conseil devrait être consacré à l'examen des questions les plus pressantes auxquelles leur entreprise est confrontée.

Pour pouvoir gérer habilement face à l'ampleur de ces questions, le conseil doit trouver un équilibre entre les tensions inhérentes qui se manifestent, tout en faisant les arbitrages nécessaires pour parvenir à des décisions optimales dont il se portera garant. Les compromis sont inévitables. Cependant, les meilleurs conseils d'administration font preuve de vision stratégique et de pensée holistique pour optimiser la création de valeur de l'entreprise en tenant compte du large éventail d'intérêts des actionnaires et des autres parties prenantes.

C. Principes recommandés

Le présent rapport ne vise pas à proposer une grille d'évaluation permettant aux administrateurs d'évaluer la performance du conseil d'administration. Les changements que nous préconisons sont d'ordre stratégique, et non tactique. Nous invitons plutôt les administrateurs à envisager leur rôle de manière complètement différente et à entamer cette transformation sur la base d'un ensemble de principes.

Ces principes sont présentés ci-dessous et regroupés par chapitres.

CHAPITRE 1

Principes permettant au conseil d'améliorer l'identification des parties prenantes et la communication avec celles-ci

- Déterminer si les activités de la direction en matière de relations avec les investisseurs tiennent compte de la composition et de la nature de l'actionnariat de la société. Ces activités devraient en outre être axées sur les actionnaires qui sont fondamentalement orientés vers la réussite à long terme de l'entreprise.
- Déterminer si la direction dispose d'un processus rigoureux pour identifier les autres parties prenantes ainsi que leurs intérêts importants et pour communiquer régulièrement avec celles-ci.
- Exiger que la direction rende compte de la fréquence et de la nature de ses communications auprès des actionnaires et des parties prenantes et détermine si les attentes de ceux-ci et les résultats réels concordent.
- Déterminer si l'entreprise dispose d'un mécanisme propre à favoriser les relations avec les peuples autochtones, s'il y a lieu, afin de s'assurer que les activités de l'entreprise tiennent compte des intérêts et des droits de ceux-ci.
- Continuer de remplir l'obligation prévue par l'*Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance* adoptée par les autorités en valeurs mobilières provinciales du Canada, qui demande aux sociétés d'« établir un processus permettant aux parties intéressées de communiquer directement avec les administrateurs indépendants ». Ce processus pourrait prévoir une adresse courriel réservée ou un autre mécanisme permettant de communiquer avec le président indépendant ou l'administrateur principal indépendant. Le cas échéant, des réunions pourraient être organisées entre les administrateurs et les parties prenantes selon un ordre du jour arrêté d'un commun accord, afin de s'assurer que le conseil est informé de tout désaccord entre les parties prenantes et la direction.

CHAPITRE 2

Principes de suivi des facteurs ESG par le conseil d'administration

- Déterminer si la direction a clairement établi les enjeux ESG à prendre en considération, compte tenu de la finalité de la société, de sa situation financière et de son positionnement concurrentiel ainsi que de l'importance de ces enjeux pour ses parties prenantes. Il s'agit notamment de vérifier si la stratégie d'entreprise tient compte de ces enjeux et de déterminer la façon dont les résultats sont évalués et si ces résultats correspondent aux attentes des parties prenantes.
- Évaluer le caractère approprié de l'appui ou de l'opposition de la direction au gouvernement dans les domaines où le besoin d'une intervention politique est évident. Ce processus est essentiel, car les politiques gouvernementales et réglementaires peuvent avoir une incidence importante sur les activités de la société, tant dans le contexte de son secteur que dans celui de l'économie en général.
- Déterminer si l'évaluation des priorités de la société en matière d'enjeux ESG et la communication d'information à ce sujet répondent aux normes et aux cadres reconnus. Déterminer également si des contrôles efficaces sont en place pour la préparation et l'examen de cette information. La direction devra effectuer le suivi de ses processus et les adapter en fonction de l'évolution des normes édictées par les autorités de réglementation et les normalisateurs canadiens, le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID), de même que par l'International Sustainability Standards Board (ISSB).
- Évaluer le caractère adéquat des ressources et de l'expertise dont dispose la société afin de respecter ses engagements en ce qui a trait aux enjeux ESG.

Principes de surveillance des questions liées aux changements climatiques par le conseil d'administration

- Déterminer si la direction a adéquatement examiné les risques et possibilités liés aux changements climatiques.
- Évaluer l'efficacité des plans d'action et la qualité des outils d'évaluation conçus pour s'adapter à l'évolution des changements climatiques importants, dont les activités de transition. Il s'agit notamment de surveiller les progrès vers l'atteinte des cibles de carboneutralité et des objectifs environnementaux qui seront fixés dans le futur.
- Déterminer si les normes d'évaluation et de communication au public de l'information relative aux risques climatiques sont comparables à celles qui s'appliquent aux autres priorités ESG de la société.

CHAPITRE 3

Principes régissant le rôle du conseil d'administration relativement à la stratégie

- Les administrateurs doivent mettre à profit leur expérience et leur expertise pour fournir des conseils afin d'aider la direction à élaborer et à mettre en œuvre la stratégie de la société.
- Évaluer le caractère approprié des compromis dont a décidé la société en tenant compte de la satisfaction des actionnaires et des parties prenantes concernées afin d'assurer la réussite commune.
- Évaluer le caractère approprié de l'allocation des ressources humaines, technologiques et financières et des autres ressources nécessaires à l'atteinte des résultats attendus de la société dans son ensemble ainsi que de chacune des unités opérationnelles.
- Vérifier régulièrement que la stratégie de la société est en accord avec la finalité, les objectifs ou les aspirations définis par la société. Approuver les modifications à apporter à la finalité ou aux objectifs lorsque les circonstances changent.

- Pour déterminer la validité des hypothèses de la direction, tester régulièrement la stratégie d'entreprise en fonction d'un éventail plausible de scénarios futurs dans le cadre d'exercices de planification de scénarios effectués en collaboration étroite avec la direction. Si les hypothèses ne sont plus valables, examiner les possibles modifications à apporter à la stratégie afin de tenir compte des nouvelles réalités.
- Au besoin, au moins une fois par an, approuver la stratégie, laquelle doit permettre d'atteindre la finalité de la société et favoriser la création de valeur partagée pour les parties prenantes, ainsi que l'allocation des investissements et des ressources.
- Vérifier si les systèmes et les processus d'évaluation de performance de la société permettent de mettre en lumière les indicateurs et les résultats de la performance de la société quant à l'atteinte de sa finalité ou de ses objectifs et à la satisfaction des attentes de ses actionnaires et de ses parties prenantes en ce qui a trait à la création de valeur.

CHAPITRE 4

Principes d'amélioration de la surveillance de la gestion des risques

- Les administrateurs doivent mettre à profit leur point de vue externe et leur expertise afin de collaborer avec la direction pour identifier les principaux risques liés aux activités. Les administrateurs doivent déterminer si la direction prend les moyens nécessaires pour atténuer ces risques de manière rapide et efficace. Presque toutes les sociétés doivent prendre des mesures particulières pour atténuer les risques liés à la cybersécurité et aux changements climatiques.
- Déterminer si la direction tient suffisamment compte de l'interrelation des risques de façon à atteindre les résultats attendus par les actionnaires et les autres parties prenantes.
- Envisager la mise sur pied d'un comité de gestion des risques au sein du conseil d'administration afin de surveiller les divers risques liés aux activités et leur incidence sur la performance. Le comité de gestion des risques devrait avoir le même statut que le comité d'audit, étant donné que leurs rôles sont complémentaires. Le comité d'audit examine le rendement passé de l'entreprise, tandis que le comité de gestion des risques évalue le degré de préparation de la direction pour faire face aux risques actuels et futurs.

- Au moins une fois l'an, approuver un cadre de gestion des risques et du capital qui délimite les rôles et responsabilités quant au maintien d'une taxinomie adéquate des risques. Le cadre devrait également indiquer la nature de chaque risque que la société est prête à prendre et le montant de l'éventuelle perte qui en découle (autrement dit, son appétit pour le risque) ainsi que les processus d'évaluation des risques qu'elle applique (son profil de risque). Le cadre de gestion des risques doit aussi décrire les mesures adoptées pour atténuer les risques auxquels la société est exposée.
- Lorsque les risques peuvent être évalués, les limites de prise de risque fixées par le conseil à l'intention de la direction doivent être incluses dans le cadre de gestion des risques. Ce cadre doit aussi décrire le processus d'examen périodique des plans portant sur la gestion des risques qui sont interreliés ou difficiles à quantifier par l'évaluation de l'adéquation du capital et des liquidités, de la solidité des systèmes de secours et de l'étendue des compétences et du degré de diversification des marchés, des produits et des chaînes d'approvisionnement.
- Le conseil d'administration doit demander à la direction de lui présenter des rapports périodiques d'évaluation du profil de risque de la société en fonction de son appétit pour le risque afin de lui permettre de surveiller les activités de prise de risque. Ces rapports devraient également fournir des précisions sur les résultats des mesures d'atténuation mise en œuvre par la direction.
- Au besoin, le conseil d'administration doit approuver les ajustements qui ont été apportés à l'appétit pour le risque de la société et aux limites de prise de risque afin de tenir compte de l'évolution des activités ou de l'environnement externe.

CHAPITRE 5

Principes d'amélioration de la surveillance des activités d'évaluation de performance et de présentation d'information

- Examiner le caractère approprié et la qualité de l'information que la direction utilise pour déterminer si la société a atteint sa finalité ou ses objectifs et obtenu des résultats optimaux pour ses parties prenantes.
- Évaluer si la direction tient compte de l'évolution des normes pour faire le suivi de la création de valeur pour toutes les parties prenantes et présenter l'information à ce sujet. Ces normes exigent bien plus que l'évaluation traditionnelle de la performance financière selon les PCGR et devraient inclure l'évaluation des résultats auprès de la clientèle et la concordance de ceux-ci avec la finalité ou les objectifs de la société et l'évaluation du bien-être des employés.
- Déterminer si les politiques de rémunération de la société sont en accord avec la façon dont la création de valeur est évaluée tant pour les actionnaires que pour les autres parties prenantes.

CHAPITRE 6

Principes d'encadrement de la direction par le conseil

- Déterminer si les compétences et la personnalité du chef de la direction conviennent au nouveau contexte de multiplicité des parties prenantes et d'attentes sociales croissantes en matière de responsabilité des entreprises.
- Déterminer régulièrement si des plans de relève solides sont en place pour le chef de la direction et les autres membres de la haute direction, lesquels devraient inclure des candidats diversifiés du point de vue du genre, de l'origine ethnique, de l'âge et de l'expérience.
- Examiner dans quelle mesure la direction intègre l'apprentissage continu dans l'ensemble de l'organisation.
- Déterminer si les dirigeants de l'entreprise adhèrent aux principes de diversité, d'équité et d'inclusion, ainsi que la manière dont ces principes s'appliquent à toutes les parties prenantes.
- Déterminer si le rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction permet de répondre aux attentes des parties prenantes.

CHAPITRE 7

Principes favorisant l'efficacité du conseil

- Individuellement et collectivement, consacrer le temps nécessaire à la formation continue en lien avec les particularités de l'entreprise et de son secteur d'activité, y compris afin de se tenir à jour sur les changements touchant l'environnement externe au sens large qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur l'ensemble des activités.
- Au moins une fois l'an, évaluer le rendement de chaque administrateur ainsi que du conseil dans son ensemble, y compris déterminer si les délibérations du conseil tiennent compte des points de vue de chacun des membres. Il convient d'envisager des auto-évaluations pour déterminer le rendement du président, des comités du conseil et des présidents de comité.
- Envisager d'inviter périodiquement des tiers indépendants pour favoriser l'obtention de réponses franches de la part de chaque administrateur.
- Lors du recrutement de nouveaux administrateurs, tenir compte de la capacité de chaque candidat à comprendre l'ensemble des questions pertinentes pour l'entreprise et à y apporter une contribution utile. Le conseil d'administration doit s'efforcer de réunir à la fois de nouveaux administrateurs et des administrateurs chevronnés afin d'encourager une diversité d'opinion et d'expérience.
- Tout conseil d'administration doit refléter la diversité des parties prenantes de l'entreprise et des collectivités dans lesquelles elle exerce ses activités. Pour atteindre la diversité voulue dans un délai raisonnable, établir des objectifs pour que la composition du conseil d'administration compte au moins 40 % de personnes s'identifiant comme femme et au moins 40 % de personnes s'identifiant comme homme, ce qui permet de faire une place aux personnes de la communauté 2ELGBTQI+. De plus, viser à obtenir une représentation d'au moins 30 % de personnes issues de groupes ethniques sous-représentés, de personnes autochtones du Canada et de personnes handicapées.
- Envisager de limiter la durée maximale du mandat des membres du conseil d'administration à 12 ans, tout en maintenant la possibilité d'une prolongation dans les rares cas où cette prolongation serait dans l'intérêt de l'entreprise.

Principes favorisant le choix d'un président du conseil performant

- Évaluer, pour chaque candidat, sa compréhension du secteur d'activité de la société, de son modèle d'entreprise et de l'environnement dans lequel celle-ci exerce ses activités.
- Évaluer, pour chaque candidat, son expérience et son aptitude à façonner le programme de travail changeant du conseil et de ses comités et à établir des priorités à cet égard.
- Évaluer, pour chaque candidat, son aptitude à tirer le meilleur parti des talents et de l'expérience de l'ensemble du conseil par une approche inclusive, une animation de qualité et un leadership inspirant.
- Évaluer dans quelle mesure chaque candidat incarne la culture et les valeurs de l'entreprise.
- Tenir compte de la relation de chaque candidat avec le chef de la direction, étant donné l'importance de la relation entre ce dernier et le président. Le président du conseil et les autres administrateurs doivent servir à la fois de mentors et de conseillers, tout en étant capables d'évaluer de manière impartiale le rendement du chef de la direction et des autres membres de la haute direction.
- Assurer une solide planification de la relève au poste de président du conseil. Repérer les candidats ayant une connaissance approfondie de l'entreprise et du secteur, ainsi que les compétences et l'expérience nécessaires pour mettre à profit les talents de l'ensemble du conseil d'administration.

CHAPITRE 8

Principes régissant l'encadrement de la culture et de la conduite par le conseil

- Déterminer si le chef de la direction et les autres membres de la haute direction incarnent la culture et les valeurs de l'entreprise et si cette culture est ancrée dans la raison d'être et la stratégie de l'entreprise.
- Vérifier que la conception des programmes de rémunération et d'octroi de primes correspond aux comportements et aux valeurs attendus de la part de la direction.
- Recevoir des rapports périodiques de la direction sur l'état de la culture de l'entreprise à tous les échelons. En cas d'écart entre la culture actuelle et la culture souhaitée, surveiller les progrès accomplis par la direction pour combler cet écart.
- Déterminer l'efficacité du matériel d'information et des documents de formation relatifs aux attentes en matière de culture, de valeurs, de conduite et d'éthique de l'entreprise. Cela doit comprendre l'approbation annuelle du matériel d'information.
- Surveiller l'exhaustivité des attestations annuelles des employés et des administrateurs confirmant qu'ils reconnaissent que leurs comportements, leurs valeurs et leur conduite répondent aux attentes de l'entreprise.
- Surveiller le caractère approprié de toute exception ou dérogation à la culture et aux normes de conduite au sein de l'entreprise.
- Surveiller la fréquence et la nature des incidents lors desquels les comportements et les valeurs des employés sont incompatibles avec la culture de l'entreprise ou constituent des violations des politiques en matière de conduite et d'éthique. Évaluer le caractère opportun des conséquences pour les employés concernés.



INSTITUTE OF
CORPORATE
DIRECTORS

THINK BEYOND
THE BOARDROOM.

INSTITUT DES
ADMINISTRATEURS
DE SOCIÉTÉS

PENSER AU-DELÀ
DE LA SALLE DU CONSEIL.



* Le Groupe TMX participe à cette initiative dans le cadre du rôle qu'elle assume sur les marchés de capitaux canadiens pour promouvoir l'investissement durable à long terme. Le Groupe TMX s'est engagé à adopter des changements progressifs sur les marchés et, à ce titre, s'implique dans ce comité afin d'établir des liens avec ses diverses parties prenantes dans le but de fournir des recommandations sur les bonnes pratiques en matière de gouvernance des sociétés. Toutefois, nous notons que les opinions et recommandations formulées par le comité peuvent servir d'outil ou de lignes directrices pour les émetteurs inscrits à la Bourse de Toronto ou à la Bourse de croissance TSX (les « bourses »).

Étant donné le rôle que jouent les bourses dans la réglementation des émetteurs inscrits ainsi que la responsabilité qui leur incombe de garantir l'intégrité du marché tout en tenant compte des intérêts du public et de plusieurs parties prenantes différentes, les bourses estiment que les conseils d'administration des émetteurs inscrits sont les mieux placés pour déterminer lesquelles des recommandations émanant du comité, le cas échéant, sont dans l'intérêt supérieur de leur société, de leurs actionnaires et des autres parties prenantes. Si elles décident d'adopter des recommandations à titre d'exigences pour les émetteurs inscrits, les bourses suivront les procédures établies dans les diverses décisions et ordonnances de reconnaissance lorsque le temps sera venu pour elles de modifier leurs politiques ou procédures, y compris, s'il y a lieu, lors de la publication de ces modifications pour solliciter les commentaires du public.