

Rapport du Comité sur
l'avenir de la gouvernance
d'entreprise au Canada :
**Guide de réflexion et
de discussion**

Décembre 2022





L'importance d'un dialogue avec l'ensemble des parties prenantes

(chapitre 1)

1. Le conseil demande-t-il à la direction de recenser régulièrement les parties prenantes afin de déterminer quelles sont les principales parties prenantes de la société?
2. Le conseil et la direction sont-ils d'accord sur l'identité des principales parties prenantes de la société?
3. Quels processus le conseil et la direction suivent-ils afin (i) de déterminer les intérêts des principales parties prenantes de la société et (ii) de communiquer régulièrement avec l'ensemble des groupes de parties prenantes? Les points de vue de parties prenantes clés ou émergentes sont-ils sous-représentés?
4. Le conseil s'est-il doté d'une politique en matière de communication avec les actionnaires et avec les parties prenantes? Cette politique est-elle affichée sur le site Web de la société et y trouve-t-on un numéro de téléphone et une adresse courriel qui font l'objet d'un suivi régulier?
5. Quels efforts l'entreprise consacre-t-elle à favoriser la réconciliation avec les peuples autochtones? Quelles instances (comités ou personnes) organisent ces initiatives au sein de l'entreprise et du conseil et lesquelles en sont responsables au sein de l'entreprise?



Les facteurs ESG et les changements climatiques

(chapitre 2)

1. Le niveau de « littéracie climatique » du conseil est-il suffisant? Les compétences et l'expérience dont dispose le conseil d'administration sont-elles suffisantes pour évaluer les risques et les possibilités liés au climat? Les changements climatiques font-ils partie du programme de formation continue du conseil d'administration? Le conseil reçoit-il une information suffisante et à jour sur les incidences possibles des changements climatiques sur l'entreprise, y compris de la part d'experts externes?
2. La direction peut-elle faire preuve de discernement et a-t-elle bien défini l'imputabilité parmi ses membres en vue d'affirmer les priorités de l'entreprise liées à l'ESG et aux changements climatiques?
3. A-t-on défini clairement les comportements en faveur des facteurs ESG et du climat que l'entreprise compte adopter?
4. Le conseil reçoit-il des rapports périodiques au sujet des risques et des possibilités liés à l'environnement (y compris des changements climatiques) ainsi que des nouveaux projets législatifs en matière d'environnement qui sont susceptibles d'avoir une incidence importante sur l'entreprise? Comment la stratégie de l'entreprise prend-elle en compte ces risques et possibilités?
5. L'entreprise déclare-t-elle volontairement ses émissions de GES et les risques et possibilités liés au climat qui sont pertinents pour elle? Si oui, suit-elle les recommandations du Groupe de travail sur l'information financière relative aux changements climatiques ou une autre norme d'application volontaire? Dans le cas contraire, l'entreprise a-t-elle conçu un plan afin d'être en mesure de produire l'information conformément aux recommandations du Groupe de travail, ou envisagé l'incidence des normes à venir du Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité et de l'International Sustainability Standards Board sur les recommandations en matière de préparation de l'information?

A decorative background on the left side of the page featuring a white topographic map pattern on a light gray background. The pattern consists of concentric, irregular lines that resemble contour lines on a map, creating a sense of depth and texture.

Une stratégie de grande qualité axée sur la diversité des parties prenantes

(chapitre 3)

1. L'entreprise a-t-elle formulé et communiqué sa raison d'être (ou finalité) de manière claire? Le conseil et la direction partagent-ils la même conception de la finalité de l'entreprise?
2. La finalité de l'entreprise est-elle toujours valable? Correspond-elle à une orientation large qui reconnaît l'importance de la création de valeur pour l'ensemble des parties prenantes?
3. À quelle fréquence la stratégie de l'entreprise est-elle examinée et revue? La direction procure-t-elle au conseil l'information nécessaire pour permettre aux administrateurs de déterminer si la stratégie actuelle correspond à la raison d'être de l'entreprise et à ses objectifs ou si elle doit être remise en question? Les membres du conseil d'administration ont-ils une conception commune des critères employés pour évaluer l'efficacité de la stratégie?
4. La question de la stratégie occupe-t-elle la place qui doit lui revenir à l'ordre du jour et réserve-t-on suffisamment de temps pour en discuter à chacune des réunions du conseil? Le conseil répartit-il son temps de manière appropriée entre la surveillance des résultats passés et des questions opérationnelles, d'une part, et la stratégie prospective, d'autre part?




-
5. L'entreprise discerne-t-elle de manière claire les incertitudes critiques auxquelles elle fait face et les hypothèses concernant l'avenir sur lesquelles elle fonde sa stratégie? Réalise-t-elle des exercices de planification de scénarios afin de vérifier si les hypothèses sous-jacentes à la stratégie demeurent valables (aspect du risque stratégique)? Le conseil s'assure-t-il que ces hypothèses essentielles demeurent valables et, sinon, que les modifications apportées à la stratégie afin que celle-ci puisse répondre à la réalité actuelle sont appropriées?
 6. Le conseil approuve-t-il, au moins une fois par an, la stratégie et les allocations d'investissements et de ressources qui en découlent pour s'assurer qu'elles reflètent la finalité ou les objectifs de l'entreprise ainsi que les retombées attendues pour les parties prenantes?



Des exigences accrues en matière de gestion des risques

(chapitre 4)

1. Outre la surveillance des risques stratégiques (chapitre 3), les efforts déployés par le conseil et par le comité de gestion du risque d'entreprise sont-ils appropriés en ce qui a trait à l'atténuation des risques connus tout comme à l'identification des risques émergents? Le conseil s'assure-t-il que la direction tient compte de l'interrelation des risques afin d'atteindre les résultats attendus par les actionnaires et les autres parties prenantes?
2. L'entreprise dispose-t-elle d'un cadre de gestion du risque d'entreprise qui définit les rôles et responsabilités quant à l'identification, à l'évaluation (si possible) et à l'atténuation des risques auxquels la société fait face? Le conseil donne-t-il son approbation à un cadre de gestion du risque d'entreprise qui définit la nature de chaque risque que la société est prête à prendre et le montant de l'éventuelle perte qui en découlerait (autrement dit, l'appétit pour le risque)?
3. Le conseil surveille-t-il les réserves de l'entreprise et leur résilience face aux risques interreliés ou difficiles à quantifier?
4. Le cadre de gestion du risque d'entreprise se rattache-t-il à la stratégie de l'entreprise? Les risques sont-ils pris en compte de manière adéquate dans l'établissement et le suivi de la stratégie?
5. Le système de gestion du risque d'entreprise prend-il en charge les risques physiques et les risques de transition liés aux changements climatiques? Quelles mesures la société a-t-elle mises en place afin de gérer ces risques?
6. Quelles mesures l'entreprise a-t-elle mises en œuvre pour évaluer le risque d'esclavage moderne dans le cadre de son exploitation et de ses chaînes d'approvisionnement?



Pour une évaluation de la performance et une présentation de l'information plus significatives

(chapitre 5)

1. Le conseil a-t-il l'assurance que l'entreprise a mis en place un système solide d'évaluation de la performance à l'échelle de l'organisation qui concorde avec la raison d'être de l'entreprise? Par exemple, en plus des cibles financières classiques, y a-t-il d'autres cibles de performance fixées à la direction en fonction de résultats autres que financiers à l'égard des parties prenantes concernées (par exemple, des objectifs liés à la durabilité)?
2. Comment le conseil s'assure-t-il qu'il emploie les critères appropriés pour évaluer la performance?
3. Le conseil reçoit-il des breffages périodiques au sujet de l'élaboration des normes en matière de durabilité et des exigences de communication de l'information de International Sustainability Standards Board (ISSB) et du Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID)? Outre l'évolution des normes, le conseil a-t-il examiné l'opportunité pour l'entreprise d'adopter de façon volontaire un cadre approprié afin de faire connaître ses activités de création de valeur de manière constante et rigoureuse?
4. L'entreprise évalue-t-elle régulièrement le sentiment d'appartenance et l'inclusion en sondant les employés? Les résultats sont-ils communiqués régulièrement au conseil? L'entreprise réalise-t-elle un examen indépendant périodique de ses politiques relatives au milieu de travail et de ses initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusion?
5. Le conseil a-t-il été breffé sur les exigences législatives en matière d'esclavage moderne qui s'appliquent à l'entreprise? Cette dernière dispose-t-elle des contrôles internes et des procédures appropriés pour déceler le travail forcé, le travail des enfants ou la traite des personnes au sein de son exploitation et de sa chaîne d'approvisionnement, et pour prendre les mesures qui s'imposent?



Des chefs de la direction pour un monde en mutation

(chapitre 6)

1. Le chef de la direction dirige-t-il en plaçant systématiquement la raison d'être de l'entreprise au cœur de la prise de décisions de l'équipe de direction? Incarne-t-il les attitudes et les comportements que le conseil souhaite voir adopter par le personnel? Les dirigeants de l'organisation sont-ils engagés à créer de la valeur pour les actionnaires et l'ensemble des parties prenantes, y compris au moyen de mesures incitatives appropriées (pécuniaires ou d'une autre nature) pour encourager ces comportements? Le conseil reçoit-il régulièrement des rapports au sujet des plans de l'entreprise visant l'atteinte de ces objectifs? Comment la société définit-elle et évalue-t-elle la réussite en ce qui concerne la mise en place d'un milieu de travail diversifié et inclusif?
2. Le conseil surveille-t-il l'efficacité avec laquelle le chef de la direction et l'équipe de la haute direction identifient les principales parties prenantes de l'entreprise et communiquent de façon régulière avec celles-ci?
3. Le conseil surveille-t-il l'efficacité du programme de formation continue du personnel?
4. Les plans de relève du chef de la direction et des autres dirigeants principaux prévoient-ils des cibles et des échéances appropriées qui permettront d'atteindre les objectifs en matière de diversité? Le conseil est-il conscient des obstacles à l'augmentation de la diversité au sein de l'équipe de la haute direction et connaît-il le plan de l'entreprise à court et à long terme pour lever ces obstacles?



De nouveaux défis pour les conseils performants

(chapitre 7)

IMPUTABILITÉ, EFFICACITÉ ET AGILITÉ DU CONSEIL ET RELATION DE CE DERNIER AVEC LA DIRECTION

1. La charte ou la mission du conseil reconnaît-elle l'interrelation entre la réussite à long terme de l'entreprise et les intérêts de toutes les parties prenantes concernées?
2. Le conseil est-il en mesure d'exercer une gouvernance efficace et agile et établit-il avec soin l'ordre de priorité des questions sur lesquelles il doit se pencher?
3. Le conseil reçoit-il une information adéquate qui lui permet de savoir si l'entreprise réalise sa stratégie de création de valeur pour toutes les parties prenantes concernées?
4. L'autonomie du conseil d'administration, à titre de décideur ultime de l'entreprise, et les pouvoirs qu'il délègue à l'équipe de direction sont-ils clairement définis? Les relations entre le conseil et la direction sont-elles caractérisées par la confiance et l'ouverture?
5. Le conseil s'est-il doté d'un processus efficace pour évaluer le rendement de chacun des administrateurs et de l'ensemble du conseil, y compris celui du président, des comités du conseil et des présidents de ces comités?
6. Collectivement et individuellement, le conseil et ses membres consacrent-ils le temps nécessaire à se tenir à jour sur les changements touchant l'environnement externe au sens large qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur les activités de l'entreprise?



COMPOSITION ET LEADERSHIP DU CONSEIL

7. Le conseil respecte-t-il les normes de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) qu'il exige de la direction? Sinon, comment le conseil peut-il s'assurer de tirer les avantages de la diversité au sein du conseil et qu'il représente bien les parties prenantes de l'entreprise?
8. Le conseil a-t-il fixé des cibles en ce qui concerne la représentation de la diversité de genre, des personnes autochtones, des minorités sous-représentées et des personnes handicapées au sein du conseil et de la haute direction?
9. Le conseil a-t-il mis en place des mécanismes rigoureux pour assurer le renouvellement du conseil par l'adoption de pratiques d'évaluation du conseil exhaustives, de limites à la durée du mandat des administrateurs (fondées sur l'âge ou l'ancienneté) ou par d'autres moyens?
10. Quelles lacunes au chapitre des habiletés et de l'expérience le conseil peut-il combler en accroissant la représentation de groupes sous-représentés? Les critères de recrutement des nouveaux administrateurs sont-ils suffisamment inclusifs ou comportent-ils des éléments susceptibles de créer des obstacles aux groupes sous-représentés?
11. Les relations entre le président du conseil et le chef de la direction sont-elles caractérisées par la confiance et l'ouverture? Le président favorise-t-il un dialogue ouvert et constructif au sein du conseil?
12. Le conseil a-t-il mis en place un plan de relève pour son président? Dispose-t-il d'une politique limitant la durée du mandat de la présidence et établissant le processus de sélection du prochain président? Au moment de choisir des candidats aux postes d'administrateur, le comité de gouvernance tient-il compte du potentiel de ceux-ci à présider le conseil ou des comités du conseil?



L'encadrement de la culture et de la conduite

(chapitre 8)

1. Le conseil contribue-t-il à bâtir une culture organisationnelle qui correspond à la raison d'être de la société?
2. Le conseil s'assure-t-il que la culture et les valeurs de l'entreprise, de même que ses normes de conduite et d'éthique, sont définies explicitement et sans ambiguïté et communiquées au sein de l'organisation?
3. Le conseil cherche-t-il à instaurer une culture et une conduite qui suscitent un rendement élevé et permettent de gagner la confiance des parties prenantes tout en respectant les normes de conduite et d'éthique auxquelles on s'attend depuis toujours de la part des entreprises? Le conseil veille-t-il à ce que la culture d'entreprise soit partagée par le conseil, la haute direction et le personnel?
4. Le conseil reçoit-il des rapports périodiques sur l'état de la culture, des valeurs, de la conduite et de l'éthique au sein de l'entreprise qui lui permettent de déterminer s'il existe un écart avec l'état souhaité? Dans un tel cas, le conseil surveille-t-il les progrès accomplis par la direction pour combler cet écart?
5. Le conseil surveille-t-il 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? Le conseil évalue-t-il le caractère opportun et approprié des conséquences pour les employés concernés?
6. Le conseil s'assure-t-il qu'il existe un processus de dénonciation solide, qui respecte l'anonymat et qui prévient les représailles, au moyen d'un canal de communication indépendant de la direction afin que les employés puissent communiquer directement avec le conseil?

A decorative vertical pattern on the left side of the page, consisting of white contour lines on a light gray background, resembling a topographic map.

L'art des arbitrages en contexte de tensions

(chapitre 9)

1. Le conseil revoit-il sans cesse ses priorités afin de se consacrer réellement aux questions les plus prioritaires qui exigent son attention? Certaines des questions dont il est saisi devraient-elles être déléguées à la haute direction? Le conseil a-t-il établi (ou doit-il établir) des lignes directrices concernant la nature et le volume des documents qui lui sont présentés?
2. Le conseil dispose-t-il des outils nécessaires pour, de manière rigoureuse, établir la liste des priorités, fixer l'ordre du jour et mettre en œuvre une gestion du temps lui permettant de se concentrer sur les questions importantes? Le conseil a-t-il mis en place un mécanisme d'examen continu afin de s'assurer que ce mode de fonctionnement est constant, et non ponctuel?



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.