

# BÂTIR DES CONSEILS D'ADMINISTRATION HAUTEMENT PERFORMANTS



# TABLE DES MATIÈRES

---

- 3**      **Mission et vision de la CCGG**
- 4**      **Sommaire exécutif**
- 5**      **Préface**
- 7**      **Bâtir des conseils d'administration hautement performants**
- 9**      **Principe directeur 1 – Intégrité**
  - 1.1      S'assurer qu'établir une culture d'intégrité dans toute l'organisation est au cœur des objectifs de chaque administrateur
- 11**     **Principe directeur 2 – Résilience**
  - 2.1      Superviser la culture d'entreprise
  - 2.2      Superviser la stratégie
  - 2.3      Superviser la gestion de risques
  - 2.4      Tenir compte des intérêts des parties prenantes
  - 2.5      Comprendre et aborder la réconciliation avec les peuples autochtones
- 23**    **Principe directeur 3 – Connaissances et expérience**
  - 3.1      S'assurer que les administrateurs sont hautement compétents et apportent les connaissances et l'expérience requises au conseil
  - 3.2      Veiller à ce que le conseil dans son ensemble soit diversifié et inclusif
  - 3.3      Développer et mettre en œuvre une approche robuste et holistique de renouvellement du conseil
  - 3.4      Évaluer les performances du conseil, des comités et des administrateurs à titre individuel
- 32**    **Principe directeur 4 – Indépendance et responsabilité**
  - 4.1      Voir à ce que les administrateurs soient indépendants de la direction et les uns des autres
  - 4.2      Séparer les rôles de président du conseil et de PDG
  - 4.3      Évaluer le PDG et planifier la relève
  - 4.4      Élaborer et superviser les plans de rémunération des dirigeants
  - 4.5      Établir des lignes directrices raisonnables en matière de rémunération et de participation au capital pour les administrateurs
- 38**    **Principe directeur 5 – Rôles et responsabilités clairs**
  - 5.1      Adopter des processus et procédures bien définis pour soutenir l'indépendance du conseil
  - 5.2      Établir des mandats pour les comités du conseil et garantir leur indépendance
- 42**    **Principe directeur 6 – Favoriser la démocratie actionnariale**
  - 6.1      Favoriser la démocratie actionnariale
  - 6.2      Entretenir un dialogue avec les actionnaires
  - 6.3      Communiquer les politiques et initiatives de gouvernance aux actionnaires

# MISSION ET VISION

## MISSION

La CCGG promeut de bonnes pratiques de gouvernance, y compris la gestion des questions environnementales et sociales, au sein des entreprises publiques canadiennes, et aide les investisseurs institutionnels à respecter leurs responsabilités fiduciaires. La CCGG œuvre à l'amélioration de l'environnement réglementaire afin d'aligner au mieux les intérêts des conseils d'administration et des dirigeants avec ceux de leurs investisseurs, et d'accroître l'efficacité et l'efficience des marchés financiers canadiens.

## VISION

Renforcer et protéger le capital à long terme en étant la voix prééminente des investisseurs institutionnels, promouvant les normes les plus élevées en matière de gouvernance et de responsabilité des investisseurs au Canada.

« Nous... avons désormais la détermination d'agir ensemble, non pas pour diriger les entreprises, mais pour nous assurer qu'elles disposent d'administrateurs honnêtes, intelligents, compétents et expérimentés, capables de garantir une bonne gestion des entreprises au bénéfice des actionnaires, du public, des employés, etc. »

– Stephen Jarislowsky, cofondateur de la CCGG, 31 octobre 2002

## À PROPOS DE LA COALITION CANADIENNE POUR LA BONNE GOUVERNANCE

La Coalition canadienne pour la bonne gouvernance (CCGG) a été créée en 2002 et constituée en société à but non lucratif en 2003. Les membres de la CCGG sont des investisseurs institutionnels canadiens qui gèrent collectivement environ 5,5 billions de dollars d'actifs pour le compte de fonds de pension, de porteurs de parts de fonds communs de placement, ainsi que d'autres investisseurs institutionnels et individuels.

### Remerciements :

La Coalition canadienne pour la bonne gouvernance tient à exprimer sa gratitude et à remercier les membres de son Comité environnemental et social, de son Comité des politiques publiques et de son Conseil d'administration pour leur examen, leurs consultations et leurs conseils inestimables dans l'élaboration de ce document. Nous remercions également les membres de la communauté canadienne et internationale de la gouvernance d'entreprise, y compris les experts en droit, en audit, en milieu académique, en conseil autochtone et en défense des politiques publiques, qui ont examiné ce document et fourni leurs commentaires et suggestions.

# SOMMAIRE EXÉCUTIF

À la CCGG, nous croyons en la valeur durable d'une bonne gouvernance d'entreprise. Elle représente le « système d'exploitation » qui permet aux conseils d'administration de fonctionner au plus haut niveau dans un environnement de plus en plus dynamique et imprévisible. Nous croyons également que la bonne gouvernance est essentielle pour créer une valeur durable à long terme et réduire les risques d'investissement.

Ce document constitue la version française de la quatrième mouture de *Building High Performance Boards* de la CCGG, qui met à jour la précédente version publiée en 2013. Les meilleures pratiques en matière de gouvernance d'entreprise canadienne évoluent au fur et à mesure que changent les attentes, les marchés et le paysage réglementaire, et que notre compréhension de ces facteurs s'approfondit grâce à l'expérience. Nous avons mis à jour ce document pour refléter cette évolution avec le soutien et les contributions de notre Comité environnemental et social et de notre Comité des politiques publiques, composés de représentants issus de nos membres.

## Les principaux changements apportés depuis la dernière version sont les suivants :

- Intégration de la supervision des questions de durabilité matérielle, ainsi que des enjeux environnementaux et sociaux.
- Ajout de nouvelles orientations concernant la supervision de la culture d'entreprise, les évaluations de la matérialité et la prise en compte des intérêts élargis des parties prenantes, alignées avec la stratégie et la gestion des risques.
- Intégration et reconnaissance de l'importance de la réconciliation et du rôle des peuples autochtones du Canada en tant que détenteurs de droits.
- Intégration de la supervision en matière de diversité et d'inclusion.
- Réorganisation de la structure autour de grands principes directeurs, avec l'accent mis sur la résilience des entreprises, et mise à jour générale des orientations.

Nous nous attendons à ce que les entreprises publiques canadiennes dépassent les normes minimales exigées par les règlements des Autorités canadiennes en valeurs mobilières et le droit des sociétés en adoptant nos politiques et procédures de gouvernance. Nous croyons que la plupart de ces directives s'appliquent à des entreprises de toutes tailles, bien que nous reconnaissons qu'elles ne conviennent pas nécessairement à toutes les situations ou organisations. Nous encourageons également les entreprises à dépasser ces lignes directrices lorsque cela est approprié à leur situation particulière. Les organisations privées et à but non lucratif peuvent également trouver ces orientations utiles.

La CCGG reconnaît qu'il existe des différences légitimes dans les principes de gouvernance applicables aux sociétés contrôlées par des actions à droits de vote multiples. Les principes généraux de ce document continueront de s'appliquer à ces sociétés, sauf modifications prévues dans la Politique sur les différences de gouvernance des sociétés contrôlées par actions<sup>1</sup> de la CCGG. Des orientations supplémentaires pour les entreprises contrôlées par des structures d'actions à double classe sont disponibles dans la Politique sur les actions à double<sup>2</sup> classe de la CCGG.

Les membres de la CCGG continuent de soutenir l'approche basée sur les principes du BHPB, désireux de fournir des orientations claires et sans ambiguïté aux conseils d'administration, sans être excessivement prescriptifs. Cela fixe des attentes uniformes pour tous les conseils d'administration, tout en reconnaissant qu'il n'existe pas et qu'il ne devrait pas y avoir une approche « universelle » de la gouvernance d'entreprise. L'approche basée sur des principes permet à chaque conseil d'administration de mettre en œuvre des processus et pratiques adaptés à son contexte spécifique, tout en encourageant des communications significatives propres à chaque émetteur et un engagement avec les investisseurs lorsque de tels contextes se présentent. Bien que nous reconnaissons l'importance des meilleures pratiques internationales en matière de gouvernance d'entreprise<sup>3</sup>, nous estimons que la perspective des investisseurs institutionnels canadiens est également essentielle et précieuse, car elle reflète les particularités de l'économie, de la géographie, de la structure des marchés et des cadres juridiques et réglementaires qui façonnent les marchés financiers du Canada.

<sup>1</sup> CCGG, *Governance Differences of Equity Controlled Corporations Policy*, 2011 [<https://ccgg.ca/download/4018/>]

<sup>2</sup> CCGG, *Politique sur les actions à double catégorie*, 2013 [<https://ccgg.ca/download/4008/>]

<sup>3</sup> Voir, par exemple, *Principes mondiaux de gouvernance de l'ICGN* (2021), *Principes de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OCDE* (2023), et *Code britannique de gouvernance d'entreprise* (2024). En outre, pour une perspective canadienne sur la gouvernance des administrateurs, voir *Tracer l'avenir de la gouvernance canadienne : une approche fondée sur des principes pour naviguer dans la montée des attentes envers les conseils d'administration*, Rapport du Comité sur l'avenir de la gouvernance d'entreprise au Canada, une initiative conjointe de TMX Group Limited et de l'Institut des administrateurs de sociétés, 2022, Institute of Corporate Directors et TMX Group [[https://chartthefuture.ca/assets/uploads/img/22-3325-Committee-Report-Dec2022\\_FR.pdf](https://chartthefuture.ca/assets/uploads/img/22-3325-Committee-Report-Dec2022_FR.pdf)]; Dey, P. et Kaplan, S., *Gouvernance 360° : Où sont les administrateurs dans un monde en crise?*, 2021, Michael Lee-Chin Family Institute for Corporate Citizenship, Rotman School of Management, Université de Toronto [[Gouvernance 360° : Où sont les administrateurs dans un monde en crise?](https://www.governance360.ca/fr/ou-sont-les-administrateurs-dans-un-monde-en-crise/)]

# PRÉFACE

## INTRODUCTION

La Coalition canadienne pour la bonne gouvernance (CCGG) a publié ses premières lignes directrices en matière de gouvernance basées sur des principes pour les entreprises publiques canadiennes en 2003. Son objectif était de « travailler avec les administrateurs pour bâtir des conseils d'administration performants, dédiés à une gouvernance d'entreprise progressive et à l'amélioration des rendements à long terme des investisseurs »<sup>4</sup>. Ces lignes directrices ont évolué pour devenir Bâtir des conseils d'administration hautement performants – en anglais, Building High Performance Boards (BHPB) – un document largement utilisé par les administrateurs, les programmes de formation au Canada et à l'étranger, ainsi que par les membres institutionnels de la CCGG.

La CCGG est fermement convaincue que les principes fondamentaux et les orientations du BHPB demeurent aussi solides et pertinents aujourd'hui qu'ils l'étaient lors de leur dernière mise à jour en 2013. Depuis cette époque, des changements significatifs ont eu lieu : la législation et les règlements applicables aux marchés financiers canadiens ont été modifiés, les attentes des investisseurs institutionnels à l'égard des conseils d'administration des émetteurs publics se sont intensifiées, et le paysage de la gouvernance a évolué rapidement, imposant des attentes accrues aux administrateurs et aux investisseurs pour qu'ils prennent en compte les implications matérielles en matière de gouvernance, sociales et environnementales dans leurs décisions et investissements.

## LE CADRE LÉGISLATIF ET RÉGLEMENTAIRE CANADIEN

La Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA) a été modifiée à plusieurs reprises depuis 2013 afin d'intégrer des améliorations à la gouvernance d'entreprise des sociétés publiques fédérales. Ces modifications incluent :

la codification du devoir fiduciaire de droit commun des administrateurs d'agir dans le meilleur intérêt de la société, l'adoption du vote majoritaire et des votes consultatifs sur la rémunération des dirigeants (*Say on pay*<sup>5</sup>), et l'exigence de communications annuelles aux actionnaires concernant la diversité au sein des conseils d'administration et des cadres supérieurs, de même que le bien-être des employés, des retraités et des bénéficiaires de pensions<sup>6</sup>.

Les lois provinciales ont été modifiées pour faciliter les assemblées générales des actionnaires entièrement virtuelles, soulevant des préoccupations quant à la démocratie actionnariale. Les régulateurs provinciaux des valeurs mobilières ont également pris des initiatives dans des domaines variés, tels que les modalités de réception des documents réglementaires par les investisseurs, ou les types de communications exigées des émetteurs, notamment concernant la diversité des conseils d'administration et des cadres supérieurs, ainsi que les risques climatiques.

## L'INTÉGRATION DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

La crise climatique, la perte de biodiversité, la pandémie de COVID-19, l'accroissement des inégalités sociales et économiques, ainsi que les appels en faveur de la diversité et de l'inclusion ne sont que quelques-unes des nombreuses questions environnementales et sociales (« E&S » ou « développement durable » ou « durabilité ») auxquelles les conseils d'administration canadiens et les entreprises qu'ils supervisent doivent s'attaquer.

De plus, les tensions géopolitiques croissantes entre les grandes économies ont aggravé les perturbations des chaînes d'approvisionnement, soulevant des inquiétudes sur leur intégrité. Cela a également contribué à l'inflation et à une crise de l'accessibilité financière, intensifiant la fragmentation économique et financière mondiale.

<sup>4</sup> Communiqué de presse, *La Coalition canadienne pour une bonne gouvernance établit des lignes directrices pour les entreprises canadiennes*, 16 septembre 2003.

<sup>5</sup> Pratique qui consiste à demander aux actionnaires réunis en assemblée générale de se prononcer sur le mécanisme de rémunération des dirigeants de leur entreprise. [\[https://fr.wikipedia.org/wiki/Say\\_on\\_pay\]](https://fr.wikipedia.org/wiki/Say_on_pay)

<sup>6</sup> Projet de loi C-25, Loi modifiant la Loi canadienne sur les sociétés par actions, la Loi sur les coopératives canadiennes, la Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif et la Loi sur la concurrence, LC 2018, ch. 8, Projet de loi C-97, art. 13 [C-25] et Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 19 mars 2019 et mettant en œuvre d'autres mesures, LC 2019, ch. 29, art. 141 et 142 (Projet de loi C-97); bien que toutes ces modifications ne soient pas encore en vigueur à la date de publication [C-97].

L'engagement accru des parties prenantes, y compris les attentes des consommateurs et la surveillance des activités des organisations, l'influence croissante des réseaux sociaux, la sophistication des cyberattaques et le pouvoir perturbateur de l'intelligence artificielle générative (« IA ») sont également des sujets qui devraient être au centre de la surveillance des conseils d'administration. De nouvelles normes et exigences de communication d'informations axées sur le développement durable et le climat émergent ou sont attendues<sup>7</sup>.

## L'IMPORTANCE D'ABORDER LA RÉCONCILIATION AVEC LES PEUPLES AUTOCHTONES

Pour les entreprises et les investisseurs canadiens, il est aujourd'hui crucial d'accorder une attention accrue à la réconciliation avec les communautés des Premières Nations, des Inuits et des Métis, et de reconnaître la nécessité de s'y engager de manière significative.

S'appuyant sur les conclusions du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation (CVR), notamment l'Appel à l'action 92 qui s'adresse aux entreprises canadiennes<sup>8</sup>, une prise de conscience accrue émerge quant au fait que les peuples autochtones sont des détenteurs de *droits* en vertu de la Constitution canadienne. L'intégration de la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) dans les lois fédérales et provinciales (notamment en Colombie-Britannique) constitue une réponse législative à cette reconnaissance élargie des droits autochtones

et à la nécessité de réconciliation entre les peuples autochtones, les autres composantes de la société canadienne et l'économie<sup>9</sup>.

Les investisseurs commencent à envisager des façons d'intégrer des principes de réconciliation dans leurs pratiques d'investissement et de gestion<sup>10</sup>. Par conséquent, les entreprises et leurs conseils d'administration, en particulier celles et ceux qui exercent des activités liées aux terres et aux intérêts des communautés autochtones, sont confrontés à des attentes accrues pour reconnaître et aborder les droits autochtones ainsi que la réconciliation dans leur gouvernance et leurs opérations<sup>11</sup>.

## CONCLUSION

Dans son ensemble, la CCGG continue de croire que la bonne gouvernance d'entreprise est le fondement essentiel sur lequel les administrateurs et les conseils d'administration doivent s'appuyer pour s'acquitter de leurs responsabilités envers la société, y compris la prise en compte des facteurs de développement durable. La gouvernance n'est pas une liste de contrôle figée et universelle. Il s'agit d'un ensemble de principes fondamentaux qui permettent aux administrateurs de définir, d'évaluer et de tester en continu la résilience de leurs entreprises face aux défis contemporains dans un environnement économique, environnemental et social de plus en plus complexe.

<sup>7</sup> Normes internationales d'information financière (IFRS), Conseil des normes internationales de durabilité (ISSB), IFRS S1 Exigences générales pour la divulgation d'informations financières liées à la durabilité, 2023 (ISSB S1) [https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s1-general-requirements.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs1/]; IFRS S2 Divulgations relatives au climat, 2023 (ISSB S2) [https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/ifrs-s2-climate-related-disclosures.html/content/dam/ifrs/publications/html-standards-issb/english/2023/issued/issbs2/]; Conseil des normes canadiennes de durabilité (CCNID), Normes de durabilité des entreprises (NCID), NCID 1 : Exigences générales pour la divulgation d'informations financières liées à la durabilité, 2024, et NCID 2 : Divulgations relatives au climat, publiées le 18 décembre 2024 [https://www.francanada.ca/fr/ccnid/nouvelles/ncid-1-2-maintenant-publiees]; Loi sur la lutte contre le travail forcé et le travail des enfants dans les chaînes d'approvisionnement, 2023, C.9 (Loi sur l'esclavage moderne) [https://laws.justice.gc.ca/fr/lois/F-10.6/page-1.html] concernant les chaînes d'approvisionnement; et voir la note 5, Loi C-97 concernant les divulgations exigées par la LCSA en matière de bien-être des employés, retraités et pensionnés (pas encore en vigueur).

<sup>8</sup> Commission de vérité et réconciliation du Canada, Appels à l'action, 2015 [https://nctr.ca/wp-content/uploads/2021/04/4-Appels\_a\_l-Action\_French.pdf], voir l'Appel à l'action 92. Voir également *Commission de vérité et réconciliation du Canada*; Loi constitutionnelle de 1982, Annexe B de la Loi de 1982 sur le Canada (R.-U.), 1982, C. 11, articles 25 et 35 [https://www.canlii.org/fr/ca/legis/lois/annexe-b-de-la-loi-de-1982-sur-le-canada-r-u-1982-c-11/derriere/annexe-b-de-la-loi-de-1982-sur-le-canada-r-u-1982-c-11.html]

<sup>9</sup> Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, LC 2021, C. 14; Loi sur la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, SBC 2019, C. 44. La Commission de vérité et réconciliation du Canada définit la réconciliation comme suit : « La réconciliation consiste à établir et à maintenir une relation respectueuse entre les peuples autochtones et non autochtones du pays. Pour ce faire, il faut prendre conscience du passé, reconnaître les torts qui ont été causés, en assumer la responsabilité et agir pour changer les comportements. » Source : Honorer la vérité, réconcilier l'avenir, Résumé du rapport final de la Commission de vérité et réconciliation du Canada, 2015, p. 6-7 [https://publications.gc.ca/collections/collection\_2016/trc/IR4-7-2015-fra.pdf]

<sup>10</sup> Voir *Reconciliation and Responsible Investment Initiative*. Certains investisseurs estiment qu'il existe un élément autochtone dans chaque composante de l'ESG et proposent d'ajouter un « I » à ESG (ESGI) pour garantir que les droits des peuples autochtones soient pleinement pris en compte. Voir, par exemple : [https://fnfmb.com/sites/default/files/2022-05/fmb\_2022-2023\_corporate\_plan\_web\_final.pdf], [https://fnfmb.com/sites/default/files/2022-08/2022-07-29\_-\_fmb\_comments\_on\_exposure\_draft\_ed-2022-s2\_climate-related\_disclosures.pdf]. D'autres organisations suggèrent plutôt que les normes ESG intègrent directement les questions autochtones de manière inclusive [https://fnmnc.ca/wp-content/uploads/FNMPC\_ESG\_Primer\_2021\_Final.pdf]. Quelle que soit l'approche, les droits autochtones et la réconciliation suscitent un intérêt croissant de la part des investisseurs, notamment par l'intermédiaire de propositions d'actionnaires. Voir : Melissa Shin, *How to invest for reconciliation: There are ample opportunities for investors to act in support of Indigenous communities*, Investment Executive, 8 juillet 2021. Le CCNID a également publié un engagement envers les peuples autochtones qui engage le Conseil à collaborer avec les peuples autochtones afin d'explorer la manière dont les NCID, qui sont conçues pour répondre aux besoins des investisseurs en tant qu'utilisateurs principaux, et les normes de durabilité en général peuvent mieux répondre aux droits des Premières nations, des Métis et des Inuits. Le CCNID a également publié un résumé des commentaires sur les questions autochtones reçus dans le cadre de sa consultation sur les deux premières NCID axées sur les investisseurs, qui soutient « l'avancement de la participation des Premières nations, des Métis et des Inuits à l'établissement des normes de durabilité au Canada » et les commentaires qui soulignent l'importance de veiller à ce que les droits et les intérêts des peuples autochtones soient inclus de manière significative dans ces normes. NCID, *Questions autochtones : Teneur des commentaires*, 28 novembre 2024.

<sup>11</sup> L'adoption de la DNUDPA (UNDRIP) introduit la notion de « consentement préalable, libre et éclairé » dans le droit canadien. « Le consentement préalable, libre et éclairé est une manifestation du droit des peuples autochtones à déterminer leurs priorités politiques, sociales, économiques et culturelles. Il comprend trois droits interconnectés et cumulatifs : le droit d'être consulté, le droit de participer et le droit à leurs terres, territoires et ressources. Conformément à la Déclaration, le consentement ne peut être considéré comme valide si l'un de ces éléments est absent. » Source : Nations Unies, Haut-Commissariat aux droits de l'homme [https://www.ohchr.org/fr/node/71954]. Voir également : Free, prior and informed consent: a human rights-based approach, Study of the Expert Mechanism on the Rights of Indigenous Peoples Report (2018) [https://digitallibrary.un.org/record/1642281?ln=fr&v=pdf].

# BÂTIR DES CONSEILS D'ADMINISTRATION HAUTEMENT PERFORMANTS

## POURQUOI BÂTIR DES CONSEILS D'ADMINISTRATION HAUTEMENT PERFORMANTS?

L'objectif de ces lignes directrices est d'aider les administrateurs actuels et futurs des entreprises publiques canadiennes et de soutenir les professionnels de la gouvernance qui travaillent avec eux. Ce guide offre des perspectives sur les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise et les attentes en matière de gestion fiduciaire des membres de la CCGG, composés d'investisseurs institutionnels canadiens.

## L'IMPORTANCE D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR DES ADMINISTRATEURS PERFORMANTS

La bonne gouvernance a toujours été essentielle. Les attentes entourant la manière dont les conseils d'administration doivent s'acquitter de leurs responsabilités, de même que l'étendue de leur mandat, se sont considérablement accrues. La complexité des affaires a augmenté, de nouvelles opportunités et de nouveaux risques, y compris des risques systémiques, ont émergé et continuent de le faire. De nouvelles lois et réglementations sont en vigueur ou en préparation. Les conseils d'administration sont désormais tenus d'être tournés vers l'avenir, résilients et capables de s'adapter à ces circonstances nouvelles et émergentes.

Dans ce contexte, la CCGG et ses membres continuent de croire que la bonne gouvernance d'entreprise est essentielle. Elle constitue un fondement crucial pour un conseil d'administration cherchant à maintenir un haut niveau de performance et à créer une valeur à long terme pour les actionnaires et les autres parties prenantes de l'entreprise. Il ne s'agit pas de toujours en faire plus ou de cocher des cases, mais plutôt d'assurer, avec le meilleur de ses capacités, que l'entreprise possède la culture, les personnes, les politiques, les processus, la supervision, l'agilité et la résilience nécessaires pour absorber et répondre aux changements que subissent les entreprises, ainsi que les systèmes économiques, environnementaux et sociaux dont nous dépendons tous.

## DES ADMINISTRATEURS PERFORMANTS : ESSENTIELS À UNE BONNE GOUVERNANCE

Les actionnaires des entreprises publiques élisent les administrateurs pour superviser les activités et les affaires des entreprises dans lesquelles ils investissent. Les conseils d'administration, à leur tour, supervisent la gestion des risques et la stratégie, l'allocation du capital, la planification de la succession du PDG et la rémunération des dirigeants. Les administrateurs ont un devoir fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de la société. Ils doivent être (et être perçus comme) indépendants de la direction qu'ils embauchent et supervisent, afin de donner confiance aux investisseurs dans leur capacité à assumer efficacement ces responsabilités.

La CCGG estime que les administrateurs doivent être conscients des questions de durabilité matérielles, c'est-à-dire des facteurs environnementaux et sociaux (E&S) qui sont ou pourraient devenir essentiels à la valeur à long terme d'une entreprise<sup>12</sup>. De plus, « le conseil d'administration a la responsabilité de s'assurer que tous les facteurs de risque matériels, y compris les facteurs E&S, sont gérés, et qu'il existe une compréhension organisationnelle continue et une prise en charge de leur impact sur l'entreprise »<sup>13</sup>.

Bien que les administrateurs aient un devoir fiduciaire envers l'entreprise dans son ensemble, les actionnaires constituent la seule entité dotée d'un rôle statutaire de supervision dans la gouvernance d'une entreprise, notamment par leur capacité à élire les administrateurs, convoquer des assemblées d'actionnaires, soumettre des propositions et approuver des transactions fondamentales. Les investisseurs institutionnels reconnaissent cependant qu'ils ne bénéficieront financièrement à long terme que si les intérêts des autres parties prenantes pertinentes (par exemple, les employés, les clients, les communautés, les créanciers, l'environnement, etc.) sont également pris en compte par l'entreprise. Une gouvernance d'entreprise solide établit le cadre permettant aux conseils d'administration d'intégrer et de traiter des questions complexes tout en s'acquittant de leurs devoirs d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise.

<sup>12</sup> *The Directors' E&S Guidebook: Practical insights and recommendations for effective board oversight and company disclosure of environmental and social ("E&S") matters*, 2018, p. 2. Disponible sur le site de la CCGG [<https://ccgg.ca/policies/>] [<https://ccgg.ca/download/4006/>] (*The Directors' E&S Guidebook*)

<sup>13</sup> CCGG, *The Directors' E&S Guidebook*, *ibid.*, p. 5.

## PRINCIPE DIRECTEUR 1 : INTÉGRITÉ

### 1.1 S'assurer qu'établir une culture d'intégrité dans toute l'organisation est au cœur des objectifs de chaque administrateur

Pour s'acquitter de leur devoir fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise, les administrateurs ont la responsabilité d'établir la vision globale et l'orientation à long terme de la société. Identifier et nommer des administrateurs intègres, ainsi que s'assurer que les dirigeants exécutifs font preuve d'intégrité, sont des attributs fondamentaux d'un conseil d'administration bien gouverné.

Avoir de l'intégrité signifie être guidé par des principes, être éthique, honnête et responsable. La réputation d'une entreprise publique en matière d'intégrité est essentielle pour créer et maintenir une valeur durable pour les actionnaires et les autres parties prenantes.

L'importance de l'intégrité doit être au premier plan dans la salle du conseil et lors des discussions de chaque comité du conseil d'administration. Tous les administrateurs doivent adopter un scepticisme sain et un esprit critique lorsqu'ils supervisent la gestion et évaluent les recommandations. Le conseil d'administration doit également faire tout son possible pour s'assurer que le PDG et les autres cadres supérieurs sont des personnes intègres qui instaurent ou renforcent une culture d'intégrité dans toute l'organisation, en établissant le « ton approprié dès le sommet ».

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Les administrateurs doivent examiner attentivement et être prêts à remettre en question et à interroger la direction sur les stratégies, politiques, initiatives et activités de l'entreprise, y compris les questions de développement durable, afin de s'assurer que les implications éthiques ont été correctement prises en compte par la direction. Cela est particulièrement pertinent pour l'évaluation des risques systémiques matériels et des opportunités stratégiques connexes, tels que ceux découlant des implications du changement climatique et de la transition vers une économie à faible émission de carbone.
- Pour permettre aux administrateurs d'identifier les questions éthiques et d'approfondir leur compréhension, ils doivent participer à des activités éducatives pertinentes, telles que des formations sur les conflits d'intérêts réels et perçus, ainsi que sur les questions propres à l'industrie ou au secteur dans lequel l'entreprise opère.
- Les administrateurs doivent démontrer une compréhension éprouvée de leur devoir fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de l'entreprise, ce qui peut inclure la prise en compte de tous les intérêts des parties prenantes pertinentes et les implications de leur rôle en tant que fiduciaires.

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Mettre en avant l'importance de l'intégrité lors des séances à huis clos. Évaluer si le conseil d'administration, le PDG et les autres cadres supérieurs affichent le bon « ton depuis le sommet » pour garantir une culture d'intégrité dans toute l'organisation.
- Intégrer des questions sur l'intégrité dans les évaluations des performances du conseil d'administration, des comités et des administrateurs.
- Inclure les questions d'intégrité dans les programmes de formation continue des administrateurs.
- S'assurer que le PDG et les autres cadres supérieurs ont mis en place des programmes favorisant une culture d'intégrité. Ces programmes, dirigés par le PDG, devraient inclure :
  - Une déclaration des missions, des valeurs ou des principes directeurs équivalents de l'entreprise pour la prise de décision, mettant en avant l'intégrité comme valeur fondamentale.
  - Des sessions avec les employés incluant des discussions sur l'intégrité, la culture d'entreprise et la réputation.
  - Des codes de conduite, des enquêtes sur la conformité et une politique écrite de dénonciation, avec une procédure de communication claire et confidentielle, rédigés dans un langage simple pour être compris de tous les employés.
  - L'attribution de la responsabilité de l'intégrité à un dirigeant désigné. Ce dernier devrait travailler avec le conseil d'administration et le PDG pour s'assurer que les questions d'intégrité sont prises au sérieux et traitées efficacement.
  - Une tolérance zéro pour les violations de l'intégrité, tout en prenant en compte les employés qui signalent volontairement leurs transgressions et montrent des remords.
  - Un processus de signalement de toutes les violations significatives du code de conduite, des conflits d'intérêts ou d'autres questions importantes liées à l'intégrité au conseil d'administration.
- Garantir que l'intégrité des candidats est un élément clé dans le processus de recrutement pour le conseil d'administration et la direction, y compris lorsqu'il est réalisé par le biais de vérifications des antécédents effectuées par des tiers indépendants.

## PRINCIPE DIRECTEUR 2 : RÉSILIENCE

La résilience est la capacité à s'adapter facilement aux revers ou aux changements<sup>14</sup>. Il n'existe peut-être pas de mot plus approprié pour décrire les attentes actuelles envers ce que le conseil d'administration doit incarner et insuffler dans l'entreprise qu'il supervise.

Les entreprises sont soumises à des pressions croissantes pour répondre à une série apparemment interminable de crises (pandémies mondiales, inflation, changement climatique, inégalités sociales, cyberattaques, événements géopolitiques, perturbations des chaînes d'approvisionnement, etc.).

Ce faisant, on s'attend à ce que les entreprises saisissent et poursuivent rapidement des occasions de croissance, stimulées en grande partie par un paysage réglementaire et politique en constante évolution, la transition mondiale vers une économie à faible émission de carbone et les avancées rapides de l'intelligence artificielle générative (IA).

Les attentes des investisseurs et des autres parties prenantes envers les conseils d'administration, qui doivent être informés, impliqués et capables de responsabiliser la direction pour naviguer dans ces dynamiques complexes, n'ont jamais été aussi élevées. La capacité d'une entreprise à être résiliente est étroitement liée au succès des éléments interdépendants que sont la culture, la stratégie et l'approche de gestion des risques. Tous ces éléments relèvent de la supervision du conseil d'administration et engagent les intérêts variés des principales parties prenantes de l'entreprise, notamment, et de manière significative, ceux des actionnaires.

### 2.1 Superviser la culture d'entreprise

#### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Le guide des administrateurs sur les enjeux environnementaux et sociaux de la CCGG (*The Directors' E&S Guidebook*) définit la culture d'entreprise comme étant : « ... l'ensemble des normes de facto qui façonnent les comportements des employés et leur perception de ce qui importe pour l'organisation, de ses objectifs et de la manière dont les choses sont accomplies. Ces normes sont influencées par le leadership et représentent la culture d'entreprise d'une organisation. »

En raison de la connexion intrinsèque entre une culture d'entreprise efficace, la réalisation des objectifs stratégiques et l'atténuation des risques, y compris en matière d'intégration des questions de développement durable, les conseils d'administration sont désormais considérés comme jouant un rôle significatif dans l'établissement, la supervision et le suivi de la culture d'entreprise<sup>15</sup>. Selon la CCGG, le conseil d'administration doit établir un « ton approprié dès le sommet » et veiller à ce que des normes élevées en matière de pratiques de gouvernance d'entreprise soient à la fois incarnées dans les actions et intégrées dans les politiques et programmes à tous les niveaux de l'organisation. Des preuves croissantes suggèrent que le « ton venant du milieu » est tout aussi important pour garantir que les normes et comportements culturels souhaités atteignent tous les niveaux au sein de l'organisation<sup>16</sup>.

L'intégration de la culture d'entreprise dans le cadre de gouvernance du conseil d'administration va au-delà de la simple supervision de la conduite et de l'encouragement de comportements éthiques. La supervision de la culture par le conseil est un outil important que les administrateurs peuvent utiliser pour s'assurer qu'une organisation possède une « culture d'entreprise saine », qui soit inclusive, positive et fermement ancrée dans la stratégie de l'entreprise et son appétit pour

<sup>14</sup>Voir la définition de Merriam-Webster [<https://www.merriam-webster.com/word-of-the-day/resilience-2016-08-10>].

<sup>15</sup>Voir supra, note 11, où *The Directors' E&S Guidebook* de la CCGG souligne : « Il existe une reconnaissance croissante du lien entre les facteurs environnementaux et sociaux (E&S) et la valeur à long terme d'une entreprise, bien que ces facteurs puissent être complexes, variables et difficiles à quantifier ou à comprendre pleinement. Pour intégrer avec succès la gestion des E&S en tant qu'impératif stratégique, les employés doivent comprendre leur importance et leurs impacts, être prêts à abandonner d'anciennes habitudes, adopter de nouveaux comportements et s'adapter à de nouvelles circonstances » (p. 9). Voir également les descriptions de la culture d'entreprise : « Pour promouvoir efficacement une culture, les dirigeants doivent définir les comportements critiques qui soutiennent la vision et les objectifs de l'entreprise. La culture ne se manifeste pas de manière homogène. Chaque individu la perçoit en fonction de son rôle ou de celui de son équipe. Ainsi, les comportements varient entre les entreprises et même au sein d'une même organisation. Ce qui importe dans une culture productive, c'est que chaque action et comportement soit aligné avec la vision unifiée de l'entreprise » (p. 10).

<sup>16</sup>Denise Lee Yohn, *Company Culture is Everyone's Responsibility*, Harvard Business Review, 8 février 2021.

le risque. De manière importante, la culture d'une entreprise peut être un moteur clé pour la mise en œuvre réussie d'une stratégie, mais elle peut également entraver l'atteinte des objectifs stratégiques si elle n'est pas correctement comprise<sup>17</sup>.

Les administrateurs doivent être capables à la fois d'articuler la culture d'entreprise souhaitée et de démontrer les comportements attendus à travers leur propre conduite, leurs décisions et leurs pratiques, conformément aux valeurs plus larges de l'entreprise.

Le suivi et l'évaluation de la culture d'entreprise est un processus délibéré et continu qui nécessite une diligence raisonnable appropriée et une priorisation efficace pour établir une culture d'imputabilité, de transparence, de conduite éthique et d'intégrité, associée aux comportements nécessaires pour faire avancer la stratégie de l'entreprise. La culture est unique à chaque entreprise et évolue avec celle-ci au fil du temps; la culture nécessaire pour lancer une start-up technologique dirigée par un fondateur peut être très différente de celle requise pour maintenir une grande entreprise établie en progression.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Les administrateurs individuels doivent comprendre et être capables de communiquer ouvertement et d'articuler la culture d'entreprise souhaitée, y compris les attentes en matière de conduite éthique et les comportements désirés.
- Les administrateurs doivent incarner dans leurs interactions avec les autres administrateurs et avec la direction les comportements et actions qu'ils souhaitent voir se refléter dans l'entreprise. Cela établit le « ton approprié dès le sommet »<sup>18</sup> et joue un rôle essentiel dans la construction de la culture souhaitée au sein de l'organisation.
- Le président du conseil doit favoriser une culture d'ouverture et de communication parmi les administrateurs, permettant à chacun de partager ses opinions et préoccupations sur la culture.

<sup>17</sup> Pour des exemples, voir : John R. Graham, Jillian Grennan, Campbell R. Harvey & Shivaram Rajgopal, Corporate culture is a new era: *Views from the C-suite*, Journal of Applied Corporate Finance, 2023;35:7-21 [<https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10780968>].

<sup>18</sup> Voir supra, note 11, *The Directors' E&S Guidebook* (CCGG), p. 9, concernant l'importance du « ton venant du sommet » pour renforcer la supervision des questions environnementales et sociales (E&S).

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES (CONT.)

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Le conseil d'administration doit intégrer les considérations liées à la culture d'entreprise souhaitée dans les processus mis en place pour s'acquitter de ses principales responsabilités (par exemple, mandats des comités, évaluations de la stratégie, appétit pour le risque, planification de la succession du PDG, rémunération des dirigeants, etc.) et évaluer et surveiller en permanence la culture organisationnelle réelle pour comprendre les écarts ou les déconnexions par rapport à la culture souhaitée (et aux comportements attendus).
- Le conseil d'administration doit s'efforcer de garantir qu'une culture d'entreprise a été correctement définie et comprise par les membres du conseil d'administration, les comités du conseil, la direction et les parties prenantes au sens large, y compris les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs et la communauté au sens large.
- Le conseil d'administration doit comparer la culture d'entreprise aux politiques de gestion intégrées dans les discussions sur la rémunération, la stratégie et la gestion des risques afin d'évaluer si les comportements et les incitations sont alignés sur l'objectif de réalisation de la culture souhaitée (et vice versa).
- Établir des lignes de communication claires entre les membres du conseil, les comités et la direction sur les attentes et pratiques culturelles.
- Mettre en place des outils de mesure et des pratiques de suivi qui évaluent et comparent précisément la culture de l'organisation, et veiller à ce que le conseil d'administration ait accès à des données fiables pour formuler des évaluations et des recommandations. Les sources de données peuvent inclure :
  - les mises à jour de la direction sur le capital humain, y compris la satisfaction et l'engagement des employés, par le biais de rapports sur des sujets tels que les résultats des enquêtes d'engagement des employés, les cas de non-conformité aux codes de conduite, et les taux d'attrition et de rétention;
  - les problèmes ou plaintes soulevés via les lignes d'alerte et l'évaluation de l'efficacité et de l'utilisation de ces dernières (par exemple, le numéro de téléphone ou l'adresse courriel fonctionnent-ils? S'il n'y a pas de plaintes, pourquoi?);
  - des opportunités périodiques pour le conseil d'administration d'échanger avec des employés à tous les niveaux de l'organisation, sans filtre de la part de la direction, soit formellement à travers des présentations lors des réunions du conseil, soit de manière informelle lors d'événements tels que des visites de sites;
  - les rapports sur les enquêtes et avis sur les réseaux sociaux.
- Le conseil d'administration doit identifier les risques associés à un effondrement ou à un changement dans la culture d'entreprise et disposer d'un plan d'action pour faire face aux inconduites ou aux violations qui se produisent.

### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Les conseils d'administration devraient faire preuve de curiosité à l'égard de l'ensemble des résultats révélés par les enquêtes d'engagement des employés. Par exemple, si les résultats montrent que 90 % des employés estiment que la culture est ouverte et inclusive, les conseils devraient s'interroger sur les 10 % qui ne partagent pas cet avis; c'est peut-être là qu'un problème se pose.

## 2.2 Superviser la stratégie

Les administrateurs sont responsables de la supervision de la stratégie de l'entreprise, y compris l'allocation du capital, et approuvent en dernier ressort la vision globale, les objectifs et la stratégie à long terme de l'entreprise. La direction, quant à elle, est chargée de développer et de mettre en œuvre une stratégie détaillée appropriée, conçue pour concrétiser la vision de l'entreprise et atteindre ses objectifs tout en gérant les risques associés (voir la directive 2.3 pour une discussion sur la gestion des risques).

Le conseil d'administration examine, discute, remet en question de manière constructive mais respectueuse, et approuve finalement le plan stratégique élaboré par la direction pour l'entreprise. Il supervise également la mise en œuvre de ce plan par la direction. Par ailleurs, le conseil d'administration surveille la performance de l'entreprise par rapport au plan stratégique.

Le conseil d'administration devrait accorder un intérêt accru à son rôle de supervision de la stratégie, en raison de l'importance et de l'impact de celle-ci sur la valeur actionnariale.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Lors de l'élaboration du plan stratégique : À une étape formative du développement du plan stratégique, examiner avec la direction le format et le contenu prévu du plan global. Celui-ci devrait inclure :
  - une analyse de la concurrence,
  - les besoins en allocation de capital alignés sur les objectifs à long terme,
  - l'identification des parties prenantes pertinentes et de leurs intérêts,
  - la prise en compte des questions de développement durable pertinentes pour la stratégie
  - la considération des intérêts des communautés autochtones, y compris leur statut de détenteurs de droits, lorsque cela est approprié,
  - et les besoins en ressources financières, humaines, naturelles et liées à la chaîne d'approvisionnement.
- Allouer un temps suffisant pour examiner le plan stratégique. Cet examen devrait inclure des discussions avec et sans la présence de la direction, remettre en question les hypothèses sous-jacentes et exiger des modifications au plan stratégique si nécessaire.
- Approuver le plan stratégique final.
- Superviser la mise en œuvre du plan stratégique, y compris son lien avec le plan d'affaires annuel.
- Surveiller la performance de l'entreprise par rapport au plan stratégique en utilisant des métriques et des jalons appropriés.
- Effectuer des revues périodiques de la stratégie pendant la période de mise en œuvre du plan stratégique.
- Recevoir, au moins une fois par an, une mise à jour ou une révision du plan stratégique de la part de la direction.
- Effectuer des tests de résistance périodiques de la stratégie en réponse à une situation de crise :
  - Superviser le développement et les tests par la direction d'un plan de réponse à la crise.
  - Établir des attentes pour l'engagement du conseil d'administration et les protocoles de communication pendant une crise (par exemple, des réunions plus fréquentes; des chaînes de communication claires entre le PDG et le président du conseil, et entre les présidents des comités du conseil et les cadres pertinents).
  - Superviser la mise à jour par la direction de la stratégie, selon les besoins, pour intégrer les retours d'expérience de la réponse à la crise.

## 2.3 Superviser la gestion de risques

Les attentes concernant la manière dont les conseils d'administration doivent s'acquitter de leurs responsabilités et l'étendue de leur mandat se sont considérablement accrues. La complexité des affaires a augmenté, de nouvelles opportunités et de nouveaux risques, y compris des risques systémiques majeurs, ont émergé et continuent de se manifester.

Les exigences législatives, réglementaires et de communication répondant aux risques de développement durable et aux risques systémiques existants et émergents, tels que le changement climatique, évoluent rapidement, tout comme les attentes des investisseurs en matière de supervision complète des risques. Cela inclut la gestion fiduciaire à l'échelle des systèmes<sup>19</sup>, et les administrateurs doivent comprendre et être conscients de l'importance croissante que les investisseurs accordent aux risques systémiques et des implications évolutives qui en découlent pour les attentes envers les investisseurs institutionnels<sup>20</sup>.

### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Les risques systémiques sont des défis à l'échelle mondiale, tels que le changement climatique, la perte de biodiversité et les inégalités sociales et économiques. Ces risques concernent tous les investisseurs, ne peuvent pas être atténués par la diversification et ont le potentiel de perturber les économies mondiales. Ils nécessitent une perspective plus large sur les responsabilités fiduciaires, allant au-delà des actifs ou portefeuilles individuels.

Le concept de « gestion fiduciaire à l'échelle des systèmes » vise à améliorer le profil risque/rendement à long terme des portefeuilles tout en atténuant les risques pesant sur les systèmes environnementaux, sociaux et économiques sous-jacents, sur lesquels les investisseurs, les entreprises et les individus dépendent tous.

Les investisseurs institutionnels, dans le cadre de leur rôle de gestion fiduciaire, ont la capacité d'interagir avec les entreprises individuelles pour encourager l'adoption de pratiques visant à atténuer les risques systémiques, protégeant ainsi les systèmes économiques, sociaux et environnementaux communs sur lesquels reposent leurs activités. Ils jouent également un rôle important en matière de gestion fiduciaire par le biais de leur engagement politique avec les régulateurs et les législateurs, lorsque cela est approprié.

### La gestion des risques est une fonction essentielle du conseil

Les administrateurs sont responsables de la supervision des risques, ce qui inclut la surveillance des systèmes et processus de la direction pour identifier, évaluer, prioriser, atténuer et suivre les risques. Ils doivent également approuver les paramètres de risque de l'entreprise, notamment la tolérance et l'appétit pour le risque. Ces paramètres visent à renforcer la responsabilité environnementale et sociale à long terme de l'entreprise, à réduire la probabilité de sous-performance future et à prévenir la destruction de la valeur des actifs et des actionnaires.

Les administrateurs devraient accorder une attention particulière à l'évaluation des risques associés à la stratégie et au leadership, car la direction ne peut pas être attendue à évaluer objectivement sa propre performance, ses capacités et sa stratégie d'un point de vue risque.

<sup>19</sup> Ce concept est lié à l'existence de grands « propriétaires universels » tels que les fonds de pension et les fonds indiciels passifs, qui détiennent des parts dans l'ensemble du marché et ne peuvent donc pas se protéger des risques systémiques. Voir : Jon Lukomnik & James P. Hawley, *Moving Beyond Modern Portfolio Theory: Investing that Matters*, Routledge (2021). Voir aussi : Jeffrey N. Gordon, *Systematic Stewardship*, *The Journal of Corporation Law* (2021) : « ... la manière dont la réduction des risques systémiques améliore le rendement ajusté au risque des portefeuilles consiste à éviter des dommages à l'ensemble de l'économie, ce qui nuirait aux intérêts des employés, des consommateurs et des actionnaires » [[https://jcl.law.uiowa.edu/sites/jcl.law.uiowa.edu/files/2022-09/Gordon\\_Online%20%281%29.pdf](https://jcl.law.uiowa.edu/sites/jcl.law.uiowa.edu/files/2022-09/Gordon_Online%20%281%29.pdf)]. Ce concept est également appelé « intendance beta ». Voir *Beta Stewardship for Shareholders* sur [TheShareholderCommons.com](http://TheShareholderCommons.com).

<sup>20</sup> Selon *The Investment Integration Project*, l'intendance systémique « ... élargit la vision traditionnelle de la gouvernance en y ajoutant l'engagement des investisseurs à préserver et renforcer les systèmes sociaux et environnementaux fondamentaux qui sous-tendent la création de valeur à long terme » [<https://tiipproject.com/wp-content/uploads/2022/01/TIIP-Stewardship-Final.pdf>]. Voir également : William Burckart & Steve Lydenberg, *21st Century Investing: Redirecting Financial Strategies to Drive Systems Change*, 2021 et *Freshfields Bruckhaus Deringer, PRI, United Nations Environment Programme Finance Initiative, Generation Foundation, A Legal Framework for Impact: Canada*, 2023. Ce rapport reconnaît de plus en plus que la prise en compte des risques systémiques dans les décisions d'investissement est conforme aux obligations fiduciaires des investisseurs institutionnels au Canada et ailleurs. Bien que certains critiquent l'utilité et l'efficacité de l'intendance systémique pour les investisseurs institutionnels, voir : Walkate, H., Stewart, F., *In the Line of Duty? Institutional Investors' Responsibilities Regarding Systemic Risks*, Columbia Center on Sustainable Investment, 2024 [<https://ccsi.columbia.edu/content/institutional-investors-responsibilities-systemic-risks-fiduciary-duty>].

La crise financière mondiale, l'impact du changement climatique, la pandémie de COVID-19, l'augmentation des inégalités sociales, les technologies perturbatrices telles que les menaces de cybersécurité, l'évolution rapide de l'intelligence artificielle générative et l'intensification des conflits géopolitiques ont révélé que les attentes envers les administrateurs augmentent dans toutes les entreprises. Les crises passées montrent que lorsque les administrateurs ne comprennent pas pleinement tous les risques matériels auxquels leur entreprise est confrontée, cela peut entraîner des défaillances dans la supervision efficace des risques.

Chaque organisation est exposée à de multiples risques. Si les risques stratégiques liés à la formulation et à l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie peuvent constituer une menace majeure, il existe de nombreux autres types de risques : externes, opérationnels, financiers, organisationnels, légaux (litiges, modifications réglementaires et politiques), environnementaux (risques physiques et de transition), sociaux, de gouvernance, réputationnels, systémiques, etc. Ces risques peuvent avoir un impact significatif sur la valeur d'une entreprise à court et à long terme. Le conseil d'administration doit comprendre comment ces divers risques sont interconnectés et leurs effets cumulés. La supervision efficace de tous les types de risques matériels est une fonction essentielle du conseil d'administration et un processus dans lequel chaque administrateur doit être activement impliqué. Dans le cadre de son rôle de supervision, le conseil d'administration devrait établir des incitations financières et non financières appropriées pour que la direction fonctionne dans les limites des paramètres de risque approuvés par le conseil d'administration.

Pour les administrateurs, la supervision des risques doit aller au-delà des évaluations quantitatives pour se concentrer sur la remise en question des faits et hypothèses utilisés par la direction pour identifier et évaluer les risques. Par exemple, de nombreux systèmes d'évaluation des risques supposent que les marchés de valeurs mobilières sont liquides, que le crédit est disponible à des taux de marché raisonnables, que les gouvernements et contreparties rempliront leurs obligations de crédit, et que les systèmes sociaux, environnementaux et politiques fonctionneront de manière prévisible. L'expérience a montré que ces hypothèses ne sont pas toujours valables, en particulier lorsque l'on examine les aspects prospectifs de la gestion des risques matériels. Les conseils d'administration doivent donc anticiper les événements inhabituels et imprévus ainsi que les impacts potentiels des risques systémiques majeurs.

## Méthodes de supervision des risques

Dans le cadre de leur rôle, certains conseils d'administration choisissent d'attribuer la responsabilité de la supervision des risques à des comités spécifiques pour évaluer les risques relatifs à leur mandat. Certains conseils confient cette responsabilité au comité d'audit, d'autres ont créé un comité des risques distinct. De nombreux conseils d'administration préfèrent que l'évaluation des risques soit effectuée par l'ensemble du conseil d'administration. Quelle que soit l'approche, des processus et procédures adéquats doivent être en place pour considérer tous les types de risques pertinents, y compris les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance. Chaque conseil d'administration devrait déterminer l'approche la plus adaptée aux circonstances de l'entreprise. Chaque administrateur doit avoir une compréhension claire des processus et procédures en place pour identifier et évaluer les risques. Par ailleurs, chaque administrateur doit garder à l'esprit que, quelle que soit l'approche ou le processus adopté, la supervision des risques relève en dernier ressort de la responsabilité de l'ensemble du conseil d'administration.

L'approche du conseil d'administration en matière de supervision des risques, y compris le processus utilisé pour remettre en question les hypothèses de la direction concernant les risques, doit être détaillée dans la circulaire de sollicitation de procurations destinée aux actionnaires.

## L'importance des évaluations de matérialité

Les conseils d'administration peuvent se sentir dépassés par ce qui semble être une vague sans fin de nouveaux risques non financiers à surveiller. Cependant, tous les risques ne seront pas matériels pour toutes les entreprises, ce qui est également vrai pour les risques liés au développement durable. Il est donc essentiel que les conseils d'administration, ou un comité délégué, supervisent le processus d'évaluation de la matérialité mené par la direction et veillent à ce que l'entreprise communique son processus d'évaluation de la matérialité dans le cadre de ses déclarations sur les risques matériels. L'objectif de réaliser une évaluation de matérialité est de permettre au conseil d'administration d'allouer efficacement son temps et ses efforts aux domaines de risques prioritaires pour l'entreprise. Divulguer ces évaluations permet aux investisseurs de comprendre que le conseil d'administration a pris en compte la matérialité des risques, exercé son jugement et répond aux risques les plus critiques. L'absence de communication peut amener les investisseurs à conclure que les risques n'ont pas été identifiés ou évalués comme matériels.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Mener une évaluation des risques et en transmettre l'information afin d'identifier les risques matériels, y compris ceux liés au développement durable (par exemple, conformément au Sustainability Accounting Standards Board intégré dans l'International Sustainability Standards Board<sup>21</sup>).
  - Envisager une collaboration avec les investisseurs dans le cadre du processus d'évaluation des risques pour comprendre quels risques ces derniers considèrent et identifient comme matériels dans leurs portefeuilles en lien avec l'entreprise, le secteur d'activité ou le domaine, y compris l'impact potentiel du modèle d'affaires et de la stratégie de croissance de l'entreprise sur les risques systémiques, que ce soit en les exacerbant ou en les atténuant, ainsi que les implications pour la résilience de la stratégie.
  - Reconnaître qu'il existe différentes approches pour réaliser une évaluation de la matérialité et être transparent sur la méthodologie utilisée.
- Attribuer clairement la responsabilité du conseil d'administration en matière de supervision des risques matériels, comme stipulé dans les mandats du conseil d'administration et des comités.
- Assurer la sensibilisation des administrateurs aux questions de durabilité matérielles et à leurs impacts sur la création de valeur à long terme, notamment en lien avec la stratégie et le modèle économique. De plus, « le conseil d'administration a la responsabilité de s'assurer que tous les facteurs de risque matériels, y compris environnementaux et sociaux (E&S), sont gérés et que leur impact sur les activités de l'entreprise est compris et assumé au sein de l'organisation »<sup>22</sup>.
- Garantir une diversité de compétences au sein du conseil d'administration pour comprendre et superviser les risques critiques et, si nécessaire, utiliser des conseillers indépendants pour conseiller le conseil d'administration sur ces risques critiques.
- Encourager l'engagement des administrateurs dans les discussions sur les risques et favoriser les critiques constructives.
- S'assurer d'une vérification indépendante des faits et hypothèses sur lesquels la direction s'appuie pour identifier, évaluer, atténuer et surveiller les risques.
- Adopter un cadre approprié pour l'identification et la supervision des risques matériels par le conseil d'administration.
- Allouer un temps et des ressources suffisants dans l'agenda du conseil d'administration pour examiner les risques.
- Définir clairement les paramètres de risque, y compris la tolérance et l'appétit pour le risque.
- Comprendre les interrelations des risques, y compris les risques de durabilité, ainsi que toute condition préexistante ou vulnérabilité pouvant avoir un impact cumulatif sur l'entreprise.
- Mettre en place des systèmes et processus robustes pour la gestion des risques, incluant une implication active du PDG et une attribution claire des responsabilités à des membres spécifiques de la direction.
- Adopter des arrangements de rémunération pour la direction qui soient appropriés et efficaces, alignés sur les paramètres de risque définis.
- Divulguer de manière complète et transparente la manière dont le conseil d'administration identifie, évalue et supervise les risques, notamment si l'allocation de capital est alignée et évolue en conséquence des risques associés à la stratégie.

<sup>21</sup>Voir IFRS Foundation, SASB Standards connect business and investors on the financial effects of sustainability [https://sasb.ifrs.org/about/].

<sup>22</sup>Supra, note 11, The Directors' E&S Guidebook.

## 2.4 Tenir compte des intérêts des parties prenantes

Conformément à la common law canadienne et à la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), les administrateurs ont une obligation fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de la société. Ce faisant, ils peuvent prendre en compte les intérêts des parties prenantes. Il n'existe pas de liste exhaustive des parties prenantes à considérer, car chaque entreprise a des parties prenantes différentes, avec des intérêts potentiellement divergents. Toutefois, certaines parties prenantes sont essentielles à la majorité des sociétés publiques canadiennes.

Selon la common law, les parties prenantes dont les intérêts peuvent être pris en compte incluent : les actionnaires, les créanciers, les employés, les consommateurs, l'environnement et les gouvernements<sup>23</sup>.

La LCSA ajoute à cette liste les retraités et les pensionnés, ainsi que les intérêts à long terme de la société commerciale<sup>24</sup>.

D'autres lois fournissent également des indications sur les intérêts à considérer. Par exemple, des législations telles que la Modern Slavery Act exigent des rapports sur la manière dont une entreprise s'assure que sa chaîne d'approvisionnement n'exploite pas les individus vulnérables qui y travaillent<sup>25</sup>. L'intégrité des chaînes d'approvisionnement est également de plus en plus prise en compte par les gouvernements dans le contexte des risques géopolitiques et des examens liés à la sécurité nationale<sup>26</sup>.

En tant que fournisseurs du capital social de l'entreprise, les actionnaires occupent une position unique et jouent une fonction essentielle de gouvernance dans le paysage des parties prenantes. En tant que seule catégorie ayant le pouvoir statutaire d'élire les administrateurs, de convoquer des réunions, de soumettre des propositions à la société et d'approuver des actions importantes, ils ont un rôle particulier pour demander des comptes aux administrateurs concernant leur supervision des intérêts et des conflits des parties prenantes. Les investisseurs institutionnels, en tant que fiduciaires et gestionnaires d'actifs, sont investis dans le succès à long terme de l'entreprise, au bénéfice des intérêts des bénéficiaires et clients dont ils gèrent les actifs. Par conséquent, ils ont un intérêt significatif à comprendre comment les administrateurs supervisent et interagissent avec les principales parties prenantes de l'entreprise, qui ont également généralement un intérêt à long terme dans le succès de celle-ci.

Maintenir une communication ouverte avec les actionnaires et les autres parties prenantes pertinentes permet aux administrateurs d'adopter une perspective globale sur l'efficacité de la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise par la direction, sur la détermination de nouvelles opportunités de croissance, et sur la capacité à gérer de manière proactive les risques émergents et potentiels. Considérer et équilibrer les intérêts des parties prenantes approfondit la compréhension qu'a le conseil d'administration de l'impact des activités commerciales de l'entreprise sur la communauté élargie et l'environnement. Cela joue un rôle clé dans la création de valeur à long terme pour les actionnaires. Bien que la prise en compte et l'équilibre des intérêts des parties prenantes aillent au-delà des questions de développement durable, l'identification et la compréhension de ces intérêts sont essentielles pour intégrer ces questions dans le cadre et la structure de gouvernance de l'entreprise au plus haut niveau de responsabilité : l'exercice des obligations fiduciaires des administrateurs.

<sup>23</sup> BCE Inc. c. 1976 Debentureholders, [2008] 3 RCS 560, 2008 CSC 69 [<https://decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/fr/item/6238/index.do>].

<sup>24</sup> Supra, note 5, Loi C-97.

<sup>25</sup> Supra, note 6, Loi sur l'esclavage moderne.

<sup>26</sup> Par exemple, voir le pouvoir large du gouvernement canadien en matière d'examen des investissements pour des raisons de sécurité nationale, en vertu de la [Loi sur l'investissement Canada](#).

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Dans le cadre de l'exercice de leur devoir fiduciaire d'agir dans le meilleur intérêt de la société, chaque administrateur devrait comprendre et prendre en compte les intérêts pertinents des parties prenantes, y compris les alignements et les conflits potentiels entre ces intérêts, lorsqu'il s'agit de considérer la stratégie, la gestion des risques et les décisions d'allocation de capital.
- Lorsque cela est approprié, le président, l'administrateur principal indépendant ou les présidents des comités concernés devraient engager un dialogue constructif avec les parties prenantes pertinentes, en plus des actionnaires, à la fois pour soutenir et évaluer l'efficacité de la stratégie d'engagement des parties prenantes mise en œuvre par la direction.

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS<sup>27</sup>

- Déterminer la responsabilité au sein du conseil d'administration et de ses comités pour superviser la stratégie et l'approche de la direction en matière d'engagement des parties prenantes. Bien que la responsabilité principale du développement et de l'exécution de la stratégie incombe à la direction, le conseil d'administration devrait intégrer cette supervision dans sa structure de gouvernance afin de prendre en compte les intérêts des parties prenantes dans le contexte des intérêts supérieurs de la société.
- Avoir une compréhension claire du rôle du conseil d'administration dans la stratégie d'engagement des parties prenantes, en particulier pour déterminer quand un engagement direct entre les administrateurs et les parties prenantes, le cas échéant, serait approprié.
  - Le conseil d'administration pourrait souhaiter interagir directement avec les principales parties prenantes pertinentes afin d'évaluer l'efficacité de l'engagement de la direction envers ces parties prenantes (pour les attentes liées à l'engagement des actionnaires, voir la directive 6.2 *Entretenir un dialogue avec les actionnaires*).
  - Le conseil d'administration pourrait également vouloir tester et évaluer les rapports de la direction en sollicitant des retours externes ou indépendants provenant de sources telles que les évaluations des réseaux sociaux, les lignes d'alerte éthique (whistleblower hotlines), ou encore les comités consultatifs, lorsque pertinent.
- Revoir et évaluer chaque année si l'environnement des parties prenantes a changé.
  - Toutes les parties prenantes identifiées auparavant restent-elles pertinentes ?
  - De nouvelles parties prenantes pertinentes ont-elles émergé ?
  - Les intérêts et priorités ont-ils évolué pour l'entreprise ou les parties prenantes à la lumière d'événements au niveau de l'entreprise, local, national ou international ?
- Dans un souci de transparence, de renforcement des communications et de gestion des attentes, élaborer et partager une politique écrite sur l'engagement des parties prenantes.
  - Considérer l'inclusion, dans cette politique, de la manière dont le conseil d'administration aborde les conflits d'intérêts entre l'entreprise et les parties prenantes, ainsi qu'entre les intérêts des différentes parties prenantes.
  - Considérer la façon dont les décisions et leurs résultats sont communiqués aux parties prenantes, par le biais de communications ou d'autres moyens.
- S'assurer que les cadres de stratégie et de gestion des risques d'entreprise intègrent et tiennent compte des intérêts et des éventuels problèmes des parties prenantes.

<sup>27</sup>Voir également : Australian Institute of Company Directors, *Elevating stakeholder voices to the board: a guide to effective governance*, avril 2021, et Andrew J. MacDougall & Josh Pekarsky, *Director Briefing – Stakeholder Engagement*, CPA Canada, 2018.

## 2.5 Comprendre et aborder la réconciliation avec les peuples autochtones

Les peuples et communautés autochtones, en tant que titulaires de droits reconnus par la Constitution ainsi que par les législations fédérales et provinciales mettant en œuvre la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA), représentent des parties prenantes clés pour les entreprises et l'économie canadienne<sup>28</sup>.

Il est essentiel que les administrateurs individuels et les conseils d'administration dans leur ensemble comprennent les responsabilités de leur entreprise en vertu des cadres juridiques applicables. De plus, il est important que les administrateurs et les conseils d'administration apprennent à connaître et à reconnaître les facteurs historiques et actuels qui sous-tendent les principes énoncés dans l'Appel à l'action 92 de la Commission de vérité et réconciliation (CVR), qui se concentre sur les entreprises et la réconciliation. Cet appel à l'action met en lumière les contributions que les entreprises canadiennes peuvent apporter à l'avancement de la vérité et de la réconciliation avec les Premières Nations, les Métis et les Inuits du Canada<sup>29</sup>.

Pour les conseils d'administration des entreprises canadiennes opérant à l'international et traitant avec des intérêts de peuples autochtones en dehors du Canada, il est tout aussi important de comprendre les principes de la DNUDPA, qui peuvent (ou non) être applicables dans les pays où elles exercent leurs activités.

<sup>28</sup>Supra, note 8.

<sup>29</sup>Certaines entreprises ont démontré des progrès en matière de relations avec les peuples autochtones grâce au programme *Accréditation de partenariat en relations autochtones (PAIR)*. Ce programme, développé par le *Conseil canadien pour les entreprises autochtones (Canadian Council for Indigenous Business)*, certifie la performance des entreprises à différents niveaux et indique aux communautés autochtones que ces entreprises sont de bons partenaires commerciaux, de bons employeurs et qu'elles s'engagent en faveur de la prospérité des communautés autochtones. [<https://www.ccab.com/fr/programs/progressive-aboriginal-relations-par/>].

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Les administrateurs individuels devraient faire preuve de curiosité et s'engager dans un apprentissage continu à mesure que les connaissances et la compréhension des droits des peuples autochtones continuent d'évoluer.

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

- Les conseils d'administration sont encouragés à prendre en compte les intérêts des communautés autochtones, y compris leur statut de titulaires de droits, ainsi que les éléments de l'Appel à l'action 92 de la CVR, dans le cadre de leur supervision de la stratégie de l'entreprise.
- Les conseils d'administration devraient envisager une représentation autochtone dans le contexte des orientations générales décrites dans le Principe directeur 3 : Connaissances et expérience.
- Les conseils d'administration sont encouragés à intégrer des programmes de formation des administrateurs alignés sur l'Appel à l'action 92 de la CVR, ce qui devrait constituer une priorité particulière pour les conseils d'administration dont les entreprises mènent des activités qui croisent les terres et les intérêts des communautés autochtones<sup>30</sup>.

## APPEL À L'ACTION 92 : ENTREPRISES ET RÉCONCILIATION

Nous appelons le secteur corporatif au Canada à adopter la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones (DNUDPA) comme cadre de réconciliation et à appliquer ses principes, normes et standards aux politiques d'entreprise ainsi qu'aux activités opérationnelles principales impliquant les peuples autochtones, leurs terres et leurs ressources. Cela inclut, sans s'y limiter :

- i. S'engager dans des consultations significatives, établir des relations respectueuses et obtenir le consentement libre, préalable et éclairé des peuples autochtones avant de procéder à des projets de développement économique.
- ii. Garantir aux peuples autochtones un accès équitable à des emplois, des formations et des opportunités éducatives dans le secteur corporatif, et veiller à ce que les communautés autochtones tirent des bénéfices durables à long terme des projets de développement économique.
- iii. Offrir une formation pour les gestionnaires et le personnel sur l'histoire des peuples autochtones, y compris l'histoire et l'héritage des pensionnats, la Déclaration des Nations Unies sur les droits des peuples autochtones, les traités et les droits autochtones, le droit autochtone et les relations entre les Autochtones et la Couronne. Cela nécessitera une formation axée sur les compétences en matière de compétence interculturelle, de résolution de conflits, de droits de la personne et de lutte contre le racisme.

*Commission de vérité et réconciliation du Canada, Appels à l'action, 2015*

<sup>30</sup>Supra, note 8.

## PRINCIPE DIRECTEUR 3 : CONNAISSANCES ET EXPÉRIENCE

### 3.1 S'assurer que les administrateurs sont hautement compétents et apportent les connaissances et l'expérience requises au conseil

La résilience d'une entreprise est fortement influencée par le caractère et l'efficacité de ses administrateurs.

La CCGG estime que la principale exigence en matière de gouvernance d'entreprise est de disposer d'administrateurs de qualité. Des administrateurs de qualité possèdent de l'intégrité et font preuve de curiosité. Ils doivent être prêts à poser des questions à la direction afin d'obtenir une compréhension complète des risques et des avantages de toute action proposée et de son impact sur la valeur durable à long terme de l'entreprise <sup>31</sup>.

Un certain nombre d'administrateurs devraient avoir une expérience directe dans le ou les secteurs d'activité de l'entreprise, afin que le conseil d'administration puisse demander les informations adéquates à la direction, poser des questions éclairées et perspicaces, et disposer du bagage nécessaire pour prendre des positions appropriées en réponse aux recommandations de la direction. Bien que certains administrateurs connaissent plus profondément l'industrie que d'autres, tous devraient, au minimum, avoir un niveau raisonnable de familiarité avec l'entreprise et ses activités ou s'engager à atteindre ce niveau peu de temps après leur arrivée au conseil d'administration.

La CCGG reconnaît également que des administrateurs non indépendants, apportant une expertise précieuse propre à l'entreprise ou à un domaine spécifique, peuvent représenter une valeur significative pour le conseil d'administration. De plus, il y a une reconnaissance croissante de la nécessité d'intégrer au conseil d'administration des compétences dans des domaines émergents et en rapide évolution, comme la cybersécurité, l'intelligence artificielle générative et la durabilité. Il peut également être pertinent d'envisager des administrateurs issus d'une génération plus jeune, qui ne possèdent pas nécessairement les compétences typiques d'un directeur non exécutif ou d'un PDG.

Nous croyons que l'éducation continue des administrateurs aide les conseils d'administration à accroître leurs connaissances et leur expertise, tout en améliorant l'efficacité des administrateurs, des conseils d'administration et des comités. Au minimum, un programme de formation des administrateurs devrait inclure une orientation initiale ainsi que des programmes éducatifs et des directives en continu, tels que des cours de formation formelle, des séances internes et des conférences.

---

<sup>31</sup>Le terme « qualité » utilisé ci-dessus est subjectif et ne peut être défini par la législation ou la réglementation. À titre individuel, un administrateur de qualité est une personne intègre, possédant des connaissances approfondies, une expérience professionnelle ou sectorielle pertinente, ainsi que le temps et la motivation nécessaires pour comprendre et assumer ses obligations fiduciaires dans l'intérêt à long terme de la société. Cela inclut une prise en compte des investisseurs et des parties prenantes de l'entreprise.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Un nombre significatif d'administrateurs au sein d'un conseil d'administration devrait posséder une expérience professionnelle et une expertise pertinentes au secteur d'activité de l'entreprise, à ses responsabilités financières et à son profil de risque. D'autres administrateurs devraient apporter une expertise spécifique utile à d'autres aspects de l'entreprise et de sa stratégie, comme les ressources humaines, la connaissance des questions environnementales ou sociales importantes, la comptabilité, le droit, la technologie ou d'autres compétences professionnelles ou géographiques pertinentes.
- L'expérience professionnelle et les qualifications de chaque administrateur, y compris leur pertinence par rapport aux compétences et aptitudes recherchées par le conseil d'administration, devraient être décrites dans la circulaire de sollicitation de procurations. En plus des membres du comité d'audit, certains administrateurs devraient posséder des accréditations financières (particulièrement pour les conseils d'administration des institutions financières). Tous les administrateurs devraient avoir une compétence financière, telle que définie dans l'Instruction nationale 52-110 sur les comités d'audit, c'est-à-dire être capables de comprendre l'étendue et la complexité des questions comptables susceptibles d'être soulevées par les états financiers de l'entreprise.
- Outre une grande curiosité et un esprit critique, y compris la capacité de se remettre en question, tous les administrateurs devraient démontrer d'excellentes compétences en écoute et en communication afin de participer activement et de manière constructive aux discussions et débats du conseil d'administration.
- Tous les administrateurs devraient s'engager à consacrer le temps, les efforts et l'énergie nécessaires pour servir efficacement en tant qu'administrateurs de l'entreprise. Nous estimons que :
  - Les administrateurs occupant un poste exécutif à temps plein, généralement le PDG, ne devraient siéger qu'à un seul conseil d'administration d'une autre société publique, en plus de celui de leur propre entreprise (reconnaissant qu'il peut être utile pour un cadre supérieur d'acquérir une expérience au sein d'un conseil d'administration dans un secteur connexe ou différent).
  - Les administrateurs non employés à temps plein ne devraient généralement pas siéger à plus de quatre conseils d'administration supplémentaires de sociétés publiques.
  - Les engagements en termes de temps liés aux organisations à but non lucratif, entreprises privées et agences gouvernementales devraient également être pris en compte lorsque l'on évalue la disponibilité des administrateurs.
  - Les administrateurs ne devraient pas accepter de nouveaux postes exécutifs ou sièges dans des conseils d'administration (y compris dans des sociétés publiques, privées, agences gouvernementales ou organisations à but non lucratif) sans consulter le président du conseil pour évaluer les implications sur leur disponibilité et leur capacité à respecter leurs engagements envers le conseil d'administration, en particulier en cas de crise.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES (CONT.)

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Constituer un conseil d'administration d'une taille appropriée – suffisamment grand pour inclure les compétences et expertises requises et répartir les diverses responsabilités du conseil d'administration et des comités entre les administrateurs, mais suffisamment restreint pour permettre des discussions et débats ouverts, cohésifs et responsables, tout en garantissant la responsabilité individuelle pour les décisions du conseil d'administration.
  - Élaborer des directives claires sur les attentes de l'entreprise en matière d'engagement de temps requis et sur la manière dont elle évalue et équilibre les autres engagements d'un administrateur lorsqu'il s'agit de déterminer s'il est « surchargé » et d'évaluer sa capacité à servir. Tirant les leçons de la pandémie de COVID-19, ces directives devraient tenir compte de la capacité d'un administrateur à répondre à des demandes accrues en temps et en attention afin de remplir ses fonctions en période de crise, en tenant compte de tous ses engagements.
- Maintenir, réviser annuellement et communiquer dans la circulaire de sollicitation de procurations, avec un texte explicatif pertinent, une « matrice » des compétences, aptitudes et besoins du conseil d'administration, qui :
  - Explique les exigences en matière de compétences de l'entreprise à la lumière de sa stratégie.
  - Décrit les compétences et aptitudes nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, y compris en ce qui concerne les risques et opportunités liés à la durabilité.
  - Identifie les forces spécifiques en termes de compétences et aptitudes des administrateurs actuels, y compris leur alignement avec les compétences identifiées par l'entreprise, ainsi qu'une évaluation de la profondeur des connaissances (expert vs généraliste).
  - Identifie les lacunes en termes de compétences ou d'aptitudes au sein du conseil d'administration, qui devraient être comblées au fil du temps grâce à la planification de la succession, à la formation des administrateurs et au renouvellement du conseil d'administration.
- Mettre en place un programme d'orientation et de formation continue pour les administrateurs afin d'établir et de mettre à jour leurs compétences et connaissances de l'entreprise, de ses activités et de ses principaux dirigeants, ainsi que pour aborder les questions émergentes et en cours dans les domaines fonctionnels du conseil d'administration (comme la gouvernance d'entreprise, l'audit, les pratiques de rémunération, la gestion des risques et les questions de durabilité importantes, y compris les problématiques systémiques telles que le changement climatique). Assurez-vous que les détails du programme sont communiqués dans la circulaire de sollicitation de procurations.
- Divulguer dans la circulaire de sollicitation de procurations un résumé des programmes éducatifs pertinents et des événements auxquels les administrateurs ont participé au cours de l'année précédente, y compris la manière dont ces programmes éducatifs se rapportent à la stratégie de l'entreprise et/ou à la gestion des risques.
- S'assurer que, en plus des séances d'information de la direction, le conseil d'administration a accès à une expertise externe sur des sujets importants et des enjeux émergents, le cas échéant, en particulier dans les domaines où il manque d'expertise ou d'expérience.

## PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Il peut être difficile pour les investisseurs d'évaluer des matrices de compétences et d'aptitudes qui sont trop subjectives ou qui identifient simplement chaque administrateur comme un expert dans toutes les compétences requises.

Les conseils d'administration devraient s'attendre à ce que les investisseurs examinent de manière objective les informations transmises dans les matrices de compétences et d'aptitudes en les comparant à d'autres communications, telles que les biographies des administrateurs, les communications des risques et les objectifs stratégiques prospectifs. Cela permettra d'évaluer si les niveaux de compétences et d'aptitudes sont suffisants et adaptés pour répondre aux risques et opportunités identifiés.

### 3.2 Veiller à ce que le conseil dans son ensemble soit diversifié et inclusif

Un conseil d'administration performant est composé d'administrateurs ayant une grande variété d'expériences, de points de vue et de parcours qui, dans la mesure du possible, reflètent les caractéristiques personnelles telles que le genre, l'origine ethnique, la culture, l'âge, la localisation géographique, le statut socio-économique et l'éducation des communautés dans lesquelles l'entreprise opère et commercialise ses produits ou services.

Il existe des attentes sociétales, des investisseurs et des régulateurs selon lesquelles les conseils d'administration devraient rechercher une diversité de pensée en intégrant différents points de vue, caractéristiques et expériences <sup>32</sup>.

Bien que la qualité des administrateurs individuels soit primordiale, la position de la CCGG demeure; nous attendons également des conseils d'administration qu'ils soient dans leur ensemble diversifiés et inclusifs.

Cependant, la CCGG reconnaît que les conseils d'administration ont besoin de flexibilité pour établir une diversité au sein du conseil d'administration. Nous comprenons qu'il peut être difficile d'identifier et de recruter des administrateurs ayant la combinaison adéquate d'expérience, de compétences, de perspectives et de parcours au bon moment. La CCGG soutient des objectifs de diversité significatifs, définis en interne par l'entreprise. Une telle approche implique un changement culturel au sein d'une organisation pour reconnaître et tirer parti des opportunités stratégiques à long terme (et de la réduction des risques) qui découlent de l'intégration réfléchie de points de vue et d'horizons divers dans la dynamique du conseil d'administration.

Conformément à l'exigence selon laquelle les administrateurs doivent établir le "ton à partir du sommet" au sein de leur organisation, le conseil d'administration doit adopter et modéliser des comportements favorisant l'inclusion. L'inclusion a été décrite comme suit : « Un état dynamique dans lequel la diversité est exploitée pour créer une organisation ou une communauté équitable, saine et performante... Cela permet également aux individus et aux groupes de se sentir en sécurité, respectés, impliqués, motivés et valorisés, pour ce qu'ils sont et pour leur contribution aux objectifs organisationnels et sociétaux. <sup>33</sup> »

<sup>32</sup> Par exemple, la plupart des entreprises cotées en bourse doivent fournir des déclarations de politique et de représentation sur la diversité des genres au sein des conseils d'administration et des postes de direction, conformément à une approche se conformer ou expliquer (*comply or explain*). Les régulateurs canadiens des valeurs mobilières ont également exprimé leur intention d'élargir ces obligations de divulgation à d'autres formes de diversité. Voir *Avis et demande de commentaires des ACVM - Modifications proposées au formulaire 58-101F1 Information sur les pratiques en matière de gouvernance d'entreprise et modifications proposées à la Politique nationale 58-201 Lignes directrices en matière de gouvernance d'entreprise* [<https://www.osc.ca/fr/droit-valeurs-mobilieres/instruments-regles-politiques/5/58-101/proposed-amendments-form-58-101f1-corporate-governance-disclosure-national-instrument-58-101>]. Les sociétés fédérales ouvertes doivent, en vertu de la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA), publier des déclarations de politique et de représentation sur la diversité au sein des conseils d'administration et des postes de direction, alignées sur les catégories définies par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* du gouvernement fédéral.

<sup>33</sup> The Conference Board of Canada, *Diversity vs. Inclusion: What's the Difference*, 15 septembre 2019.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Le conseil d'administration devrait adopter des pratiques et modéliser des comportements favorisant l'inclusion, comme l'établissement d'une dynamique de conseil qui facilite et valorise les contributions de tous les membres, en particulier ceux nouvellement nommés<sup>34</sup>.
- S'assurer que le conseil d'administration adopte une approche holistique et intégrée pour inclure des perspectives diverses :
  - Divulguer et expliquer comment l'entreprise définit, comprend et valorise la diversité dans le contexte de ses activités, de ses employés, de ses communautés, de ses clients, de ses fournisseurs et des autres parties prenantes;
  - Élaborer et publier une politique écrite de nomination des administrateurs, décrivant les processus d'identification et de recrutement de candidats diversifiés;
  - Fixer et communiquer des objectifs raisonnables, mesurables et définis en interne pour construire un conseil d'administration plus diversifié, y compris un plan de mise en œuvre<sup>35</sup>;
  - Faire un rapport annuel sur les progrès réalisés par rapport aux objectifs définis par l'entreprise, y compris sur les défis rencontrés.
  - Superviser le processus de développement des talents de la haute direction, y compris en tenant compte de la diversité, afin de soutenir la planification de la relève;
  - Superviser le processus de collecte et de communication des données, en veillant à ce qu'il respecte les principes de protection de la vie privée, le consentement et l'auto-identification volontaire;
  - Pour les entreprises non régies par la Loi canadienne sur les sociétés par actions (LCSA), publier volontairement un rapport annuel sur la représentation de la diversité au sein du conseil d'administration, comprenant au minimum les éléments alignés avec les communications requises pour les entreprises constituées au niveau fédéral<sup>36</sup>.

## PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Les investisseurs sont de plus en plus sceptiques à l'égard des conseils d'administration qui justifient un manque de diversité en s'appuyant uniquement sur des processus de nomination basés sur le mérite.

Les investisseurs partent du principe que les conseils nomment leurs administrateurs en fonction de leur mérite et de leurs qualifications. Cette hypothèse inclut l'idée qu'une diversité de perspectives parmi des individus également qualifiés renforce les capacités de supervision du conseil d'administration. À notre avis, les entreprises qui n'adoptent pas des démarches transparentes et réfléchies dans ce domaine se retrouveront de plus en plus confrontées à des défis de la part des investisseurs, des régulateurs et du public.

<sup>34</sup>Exemples de pratiques favorisant l'inclusion : examiner comment le processus d'orientation facilite l'intégration des nouveaux membres du conseil en encourageant leur participation, mettre en place des programmes de mentorat entre nouveaux et anciens membres du conseil d'administration, structurer les opportunités de prise de parole en réunion pour garantir que toutes les voix soient entendues, par exemple en attribuant à certains membres la responsabilité d'animer des discussions avec la direction sur des sujets de comité ou en invitant les nouveaux administrateurs à s'exprimer en premier.

<sup>35</sup>La CCGG recommande aux conseils d'administration d'adopter comme référence un équilibre entre les genres avec une cible de 40 à 60 % afin d'éviter toute préférence excessive pour un genre donné, ainsi que d'autres objectifs de diversité définis en fonction de la stratégie et des activités de l'entreprise avec une cible de 30 %.  
[CCGG September 19, 2023, Submission to CSA Re: CSA Notice and Request for Comment – Proposed Amendments to Form 58-101F1 Corporate Governance Disclosure of National Instrument 58-101 Disclosure of Corporate Governance Practices and Proposed Changes to National Policy 58-201 Corporate Governance Guidelines](#),  
[CCGG September 23, 2022, Submission to Federal Department of Finance Re: Corporate Governance Consultation](#), [CCGG September 7, 2020, Submission Re: Consultation – Modernizing Ontario's Capital Markets](#). Voir également 50-30 Initiative du Gouvernement fédéral du Canada [<https://ised-isde.canada.ca/site/isde/fr/defi-50-30-votre-avantage-diversite>], Lignes directrices de divulgation de la LCSA [<https://ised-isde.canada.ca/site/corporations-canada/fr/lignes-directrices-divulgation-diversite>], *Recommandations du Groupe d'experts sur la modernisation des marchés financiers de l'Ontario [Modernisation des marchés financiers de l'Ontario : Rapport définitif du Groupe de travail sur la modernisation relative aux marchés financiers]*.

<sup>36</sup>Andrew MacDougall, John Valley, Joanne Cameron et Jessie Armour, *2024 Diversity Disclosure Practices: Diversity and leadership at Canadian public companies*, Osler, Hoskin & Harcourt LLP, 2024, p. 53. Ce rapport suit l'augmentation constante des divulgations volontaires alignées sur la LCSA par les émetteurs publics.

### 3.3 Développer et mettre en œuvre une approche robuste et holistique de renouvellement du conseil

Un conseil d'administration solide, incluant les avantages de la diversité et de l'inclusion, nécessite une approche pragmatique, transparente et efficace en matière de renouvellement.

Nous attendons des conseils d'administration qu'ils se renouvellent à un rythme approprié. Ils doivent trouver un équilibre entre la nécessité de maintenir des administrateurs expérimentés, ayant une connaissance approfondie de l'entreprise, et celle d'intégrer de nouvelles perspectives. Pour atteindre cet objectif, tous les conseils d'administration devraient mettre en place un plan de succession des administrateurs et s'assurer de recourir à un processus de recrutement formel pour identifier et recruter de nouveaux administrateurs potentiels. Ce processus peut être développé et géré en interne ou confié à une tierce partie indépendante; quel que soit le mode choisi, les conseils d'administration doivent veiller à ce que la participation du PDG au processus de recrutement des administrateurs soit limité de manière appropriée.

Un conseil d'administration cherchant à intégrer de nouveaux administrateurs peut envisager d'augmenter temporairement la taille du conseil afin de permettre un chevauchement entre les nouveaux administrateurs et ceux, plus expérimentés, qui s'apprêtent à partir.

Un conseil d'administration peut également envisager, en fonction des spécificités de l'entreprise, d'imposer une limite de mandat pour la durée qu'un individu peut siéger en tant qu'administrateur ou une âge de retraite obligatoire. Cependant, une méthode plus efficace pour garantir un renouvellement approprié consiste en un processus d'évaluation annuelle robuste pour chaque administrateur, où le conseil agit en fonction des résultats de cette évaluation (voir la directive 3.4 ci-dessous).

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- Comprendre le plan de succession du conseil d'administration, les besoins en compétences et en qualifications ainsi que les attentes en matière de durée de mandat, afin de planifier une transition appropriée hors du conseil au moment opportun.
- Encadrer et soutenir l'intégration, l'inclusion et le développement des nouveaux administrateurs pour garantir le transfert des connaissances institutionnelles et permettre à l'entreprise de bénéficier de perspectives renouvelées.

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Élaborer un plan de succession structuré pour les administrateurs, afin de maintenir un équilibre approprié entre différentes durées de mandat.
- Prendre en compte la durée des mandats au sein du conseil d'administration dans le contexte d'une matrice de compétences et qualifications, d'un plan de succession et d'objectifs de diversité. En attendant d'éventuels changements réglementaires, il n'existe pas de solution universelle pour la durée des mandats. Les conseils d'administration peuvent envisager divers mécanismes pour favoriser le renouvellement, tels que des âges de retraite obligatoires ou des limites de mandats, tout en procédant systématiquement à une évaluation annuelle.
- Évaluer l'impact d'une longue durée de mandat sur l'indépendance des administrateurs et être prêt à fournir des informations complémentaires ou engager un dialogue avec les actionnaires, en expliquant pourquoi l'indépendance n'est pas compromise lorsque les administrateurs siègent au conseil depuis neuf ans ou plus<sup>37</sup>.
- Prévoir que des mandats prolongés avec un faible renouvellement attireront une attention accrue de la part des investisseurs, notamment concernant l'indépendance des administrateurs. Cela s'applique particulièrement à la composition des comités, qui devraient majoritairement, voire entièrement, être composés de membres indépendants (comme le comité d'audit ou le comité de nomination/gouvernance).
- Mettre en œuvre un processus formel pour identifier et recruter de nouveaux administrateurs et décrire ce processus en détail dans la circulaire de sollicitation de procurations. Veiller à ce que le rôle du PDG dans ce processus soit strictement limité.
- Créer et maintenir une liste « permanente » de candidats appropriés, alignée sur la matrice des compétences et qualifications du conseil et sur la politique de nomination des administrateurs, afin de pourvoir des postes vacants prévus ou imprévus, conformément à la stratégie de l'entreprise.
- Élaborer un plan de « sortie » (offboarding) et le communiquer aux candidats et aux nouveaux membres du conseil dans le cadre du processus de recrutement et d'intégration. Ce plan devrait inclure les âges de retraite, les limites de mandats ou d'autres conditions justifiant la démission d'un administrateur, comme une faible participation aux réunions, des mandats multiples (over-boarding) ou des problèmes identifiés lors de l'évaluation annuelle. Cela inclut également les problèmes de conduite ou des comportements nuisant à la réputation de l'entreprise, notamment si ces problèmes sont liés à la participation à un autre conseil<sup>38</sup>.

<sup>37</sup>Voir *Financial Reporting Council, UK Corporate Governance Code*, janvier 2024, *The Financial Reporting Council Limited, 2024*, disposition 10 [[https://media.frc.org.uk/documents/UK\\_Corporate\\_Governance\\_Code\\_2024\\_a2hmQmY.pdf](https://media.frc.org.uk/documents/UK_Corporate_Governance_Code_2024_a2hmQmY.pdf)]. Le UK Code établit une présomption réfutable d'atteinte à l'indépendance des administrateurs ayant servi plus de neuf ans. Voir aussi Recommandation 36.2 du groupe d'experts du Groupe de travail sur la modernisation des marchés financiers de l'Ontario, *Rapport final*, janvier 2021, Gouvernement de l'Ontario [<https://www.ontario.ca/fr/document/groupe-de-travail-sur-la-modernisation-relative-aux-marches-financiers-rapport-final-janvier-2021>]. Ce rapport recommande des limites de mandat de 12 ans avec certaines exceptions pour les présidents de conseil et les sociétés contrôlées par des familles. La CCGG signale également que plusieurs de ses membres appliquent des politiques de vote par procuration établissant une limite de 9 à 12 ans pour conserver l'indépendance des administrateurs.

<sup>38</sup>Michael W. Peregrine, *When that Problematic Board Member Just Won't Leave*, 29 novembre 2020, *Harvard Law School Forum on Corporate Governance* [<https://corpgov.law.harvard.edu/2020/11/29/when-that-problematic-board-member-just-wont-leave/>].

### 3.4 Évaluer les performances du conseil, des comités et des administrateurs à titre individuel

Un conseil d'administration doit mettre en place des processus pour superviser et évaluer la performance des administrateurs individuels, des comités et du conseil dans son ensemble, afin de corriger les lacunes identifiées au cours de l'évaluation.

Les examens de performance annuels aident le conseil d'administration à identifier les forces et faiblesses personnelles des administrateurs, à prendre des décisions concernant la nécessité d'une formation complémentaire et à déterminer le moment opportun pour qu'un administrateur se retire. Les administrateurs doivent être évalués en fonction de leur capacité à continuer à contribuer efficacement, des compétences actuelles et futures nécessaires pour l'entreprise, ainsi que des objectifs de durée des mandats et de planification de la succession, en incluant des considérations de diversité et d'inclusion.

Un processus d'évaluation rigoureux, dont les résultats sont pris en compte par un président solide ou un administrateur principal indépendant travaillant en collaboration avec le président, est souvent préférable à l'instauration de limites de mandats ou d'une limite d'âge pour gérer les administrateurs sous-performants.

Pour évaluer la qualité des administrateurs actuels, des comités et des processus du conseil d'administration, de nombreux conseils d'administration mènent des enquêtes confidentielles auprès des administrateurs une fois par an. Ces enquêtes peuvent inclure des réunions individuelles entre chaque administrateur et le président. Les résultats sont ensuite examinés par le président du conseil, l'administrateur principal ou le président du comité de nomination/gouvernance. Certains conseils d'administration préfèrent engager un tiers indépendant pour effectuer les évaluations.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LES ADMINISTRATEURS À TITRE INDIVIDUEL

- S'assurer que le processus d'évaluation de la performance examine les compétences, l'expertise et les contributions des administrateurs par rapport au plan stratégique de l'entreprise, aux compétences actuelles et futures requises, y compris en ce qui concerne les questions de durabilité essentielles, ainsi qu'aux besoins globaux du conseil d'administration.
- Publier les registres de présence des administrateurs individuels aux réunions du conseil d'administration et des comités chaque année dans la circulaire de sollicitation de procurations, en incluant les administrateurs ayant assisté aux réunions des comités en tant que membres ex officio ou sans droit de vote. Les administrateurs sont censés assister à toutes les réunions du conseil d'administration et des comités concernés, sauf circonstances exceptionnelles.
- Déterminer et documenter les événements susceptibles d'exiger la démission d'un administrateur du conseil (par exemple, non-respect des exigences de présence, mauvaises évaluations de performance, atteinte d'un âge spécifique, nombre d'années de service au conseil d'administration, surcharge de fonctions, inconduite, etc.).
- Évaluer la performance des administrateurs individuels chaque année à l'aide d'une enquête confidentielle de revue par les pairs. Le président du conseil ou un administrateur indépendant principal, le président du comité de nomination/gouvernance ou un tiers indépendant devrait mener cette enquête et fournir un retour d'information à chaque administrateur. L'enquête devrait inclure des questions ouvertes pour permettre aux administrateurs de proposer des améliorations.
- Établir un processus de revue annuelle conduit par le président, qui devrait inclure des réunions individuelles entre chaque administrateur et le président, et communiquer ce processus aux actionnaires.

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ET SES COMITÉS

- Évaluer l'efficacité globale du conseil d'administration et de ses comités chaque année à l'aide d'un sondage confidentiel ou de rencontres individuelles entre le président indépendant ou directeur principal (pour les comités, il s'agit du président du comité) et chaque administrateur.
- Revoir régulièrement les mandats du conseil d'administration et des comités respectifs pour s'assurer qu'ils restent alignés sur les besoins stratégiques de l'organisation.
- Évaluer chaque année la performance des présidents et membres des comités et du conseil d'administration par rapport à leurs mandats respectifs, afin d'identifier les opportunités d'amélioration.
- Examiner les rôles de leadership du conseil d'administration et des comités dans le cadre du rafraîchissement global du conseil d'administration et de la planification de la relève, en veillant à une transition harmonieuse et stratégique.
- Divulguer dans la circulaire de sollicitation de procurations le processus d'évaluation de la performance du conseil d'administration, en fournissant suffisamment de détails pour démontrer aux actionnaires qu'un système robuste est en place pour identifier les problèmes de performance au niveau du conseil d'administration ou des comités et y répondre efficacement. Lorsque pertinent, inclure dans la circulaire les conclusions tirées et les opportunités d'amélioration identifiées.
- Veiller à ce que le comité de nomination/gouvernance surveille de près les meilleures pratiques émergentes concernant la structure et les processus du conseil d'administration et des comités, ainsi que les méthodes d'évaluation de leur performance. Cela garantit que le conseil d'administration reste à jour face aux normes de gouvernance évolutives.

## PRINCIPE DIRECTEUR 4 : INDÉPENDANCE ET RESPONSABILITÉ

### 4.1 Voir à ce que les administrateurs soient indépendants de la direction et les uns des autres

Pour garantir que les intérêts des administrateurs sont alignés avec ceux des actionnaires, **au moins deux tiers** de chaque conseil d'administration devraient être indépendants de la direction<sup>39</sup>.

Au-delà des critères techniques d'indépendance inscrits dans la réglementation sur les valeurs mobilières, les conseils devraient également évaluer l'« indépendance d'esprit » des administrateurs potentiels et actuels. Les caractéristiques d'un administrateur doté d'une indépendance d'esprit incluent une mentalité interrogative, une curiosité inlassable et un scepticisme professionnel<sup>40</sup>. Chaque membre d'un conseil d'administration bien gouverné devrait être capable et disposé à remettre en question respectueusement la direction et, si nécessaire, les autres membres du conseil.

Dans la mesure du possible, les administrateurs devraient également être indépendants les uns des autres. Trop de liens interconnectés (par exemple, lorsque deux administrateurs de la Société A siègent également au conseil d'administration de la Société B, ou lorsqu'il existe des liens entre des administrateurs au sein des comités d'un conseil d'administration, des filiales de l'entreprise et entre des cadres supérieurs (autres que le PDG) et des administrateurs) suggèrent un degré d'intérêts interconnectés qui pourrait nuire à l'indépendance des administrateurs. Les interconnexions au niveau des comités posent des problèmes particulièrement importants.

La CCGG reconnaît que des administrateurs non indépendants apportant une expertise précieuse spécifique à l'entreprise ou à un domaine particulier peuvent constituer un atout important pour un conseil d'administration. En plus de s'assurer que les deux tiers des administrateurs sont indépendants, les conseils d'administration devraient également veiller à ce qu'il y ait un nombre suffisant d'administrateurs (indépendants ou non) disposant de compétences et d'expertises pertinentes et applicables à l'entreprise.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- S'assurer qu'au moins les deux tiers des administrateurs sont « indépendants ».
- Intégrer le concept d'« indépendance d'esprit » dans les politiques de nomination, les évaluations annuelles des administrateurs et les évaluations du conseil d'administration.
- Adopter une politique formelle du conseil d'administration, communiquée publiquement, qui limite le nombre d'interconnexions entre administrateurs au sein du conseil et des comités.
- Informer clairement les actionnaires de toutes les interconnexions entre les membres du conseil et des comités.

<sup>39</sup>L'« indépendance » signifie qu'un administrateur est indépendant de la direction, n'a pas de relation importante avec l'entreprise et, à l'exception de sa rémunération d'administrateur et de sa participation en actions, ne bénéficie pas financièrement de sa relation avec l'entreprise. Une relation est considérée comme *matérielle* si elle peut interférer avec le jugement indépendant de l'administrateur ou limiter sa capacité à prendre des décisions difficiles concernant la direction et les activités de l'entreprise. Exemples de relations matérielles : employés de la société, conseillers ou consultants rémunérés (avocats, comptables, banquiers), employés d'un client ou d'un fournisseur important, toute personne sous contrat de service personnel avec la société, toute personne affiliée à une fondation, une université ou une organisation à but non lucratif recevant des subventions importantes de la société, parents proches du PDG ou d'autres cadres dirigeants, membres d'un *directorat interconnecté* (lorsque le PDG ou d'autres dirigeants siègent au conseil d'administration d'une entreprise qui emploie l'administrateur).

<sup>40</sup>Ces thèmes ont été largement abordés lors du Symposium 2023 du Conseil canadien de surveillance de la comptabilité publique (Canadian Public Accountability Board, CPAB) sur la fraude, où l'on a souligné la nécessité pour les administrateurs d'être vigilants face à l'évolution du paysage de la fraude. Voir *Canadian Public Accountability Board Symposium: The evolving fraud landscape*, novembre 2024, CPAB [<https://cpab-crc.ca/docs/default-source/event-highlights/2023-symposium-evolving-fraud-landscape-publication-en.pdf>].

## 4.2 Séparer les rôles de président du conseil et de PDG

Le président du conseil et le président-directeur général (PDG) ont des responsabilités et des priorités distinctes. Le président du conseil est chargé de diriger le conseil d'administration et de veiller à ce qu'il agisse dans le meilleur intérêt à long terme de la société. Le PDG, quant à lui, est responsable de diriger la direction, d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie d'affaires de la société à court et long terme, et de rendre compte au conseil d'administration.

Le président du conseil est redevable aux investisseurs, tandis que le PDG est redevable au conseil d'administration. Combiner ces deux fonctions engendre des conflits d'intérêts inhérents et brouille les lignes de responsabilité. Un président ne peut pas superviser efficacement la haute direction s'il est également PDG et membre de cette même direction. Par conséquent, les deux postes devraient être distincts. De même, pour les mêmes raisons, séparer ces fonctions tout en nommant un président exécutif est également problématique.

À titre de transition, les entreprises non contrôlées pourraient envisager de nommer un administrateur principal indépendant pour une période limitée<sup>41</sup>.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Les membres indépendants du conseil d'administration devraient nommer un président du conseil indépendant qui exerce une fonction non exécutive avec un mandat et un rôle définis.
  - Le président indépendant du conseil devrait être prêt à investir un temps et des efforts considérables dans son rôle et disposer d'une disponibilité suffisante pour l'accomplir.
- Le président indépendant (ou administrateur principal indépendant) devrait établir les ordres du jour des réunions du conseil d'administration en collaboration avec le PDG et les autres administrateurs, être responsable de la qualité des informations transmises aux administrateurs et diriger les séances à huis clos des administrateurs indépendants.

<sup>41</sup> Les attentes concernant la durée du mandat du leader indépendant dans une société contrôlée sont différentes. Les conseils d'administration de sociétés contrôlées devraient se référer à la politique de la CCGG, *Governance Differences of Equity Controlled Corporations*, octobre 2011.

### 4.3 Évaluer le PDG et planifier la relève

L'une des responsabilités fondamentales du conseil d'administration consiste à recruter, retenir et, si nécessaire, mettre fin aux fonctions du président-directeur général (PDG), à examiner sa performance chaque année et à établir un plan de succession exécutive garantissant le développement d'un vivier diversifié et solide de talents pour la direction. La planification de la relève doit anticiper à la fois une transition ordonnée et des scénarios imprévus.

Pour souligner que le PDG est redevable au conseil d'administration, ce dernier doit disposer d'une description de poste pour le PDG, précisant les attentes annuelles et à plus long terme ainsi que les incitations liées à la rémunération. Au début de chaque exercice fiscal, le conseil d'administration et le PDG doivent fixer des objectifs de performance qui serviront de base à l'évaluation de la performance du PDG par rapport à ces objectifs. Le conseil d'administration doit instaurer un processus formel d'examen annuel permettant des échanges sincères entre les administrateurs et le PDG au sujet de sa performance.

Une compréhension claire entre le conseil d'administration et le PDG des attentes du conseil en matière de performance et de leadership constitue généralement une caractéristique clé d'une organisation hautement performante. Souvent, ces travaux sont menés par le président ou par l'un des comités du conseil d'administration, généralement le comité des ressources humaines/rémunération ou le comité de gouvernance, et soumis à l'ensemble du conseil d'administration pour une discussion détaillée et une approbation.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Élaborer des descriptions de poste pour le PDG et les autres membres de la haute direction, mises à jour en fonction de la stratégie à long terme de l'entreprise.
- Mettre en place un processus d'évaluation annuel pour le PDG, incluant l'établissement d'objectifs et de cibles de performance pour le PDG au début de chaque exercice fiscal.
- S'assurer que le PDG dispose d'un plan de développement des talents pour les cadres supérieurs, intégrant les objectifs de la politique de diversité de l'entreprise.
- Examiner annuellement les plans de succession, anticipant à la fois des scénarios de succession à long terme et des urgences à court terme pour le PDG et les autres cadres supérieurs.
- Évaluer les progrès réalisés dans la mise en œuvre des plans de succession afin d'identifier les « lacunes en matière de talents » et prendre des mesures pour combler ces lacunes grâce au développement des cadres ou au recrutement.
- Veiller à ce que le conseil d'administration développe une perspective indépendante sur la succession et le vivier de talents.
- Examiner avec le PDG la performance de ses subordonnés directs.
- Garantir que le conseil d'administration ait l'occasion d'interagir, formellement et informellement, avec des cadres supérieurs à fort potentiel (par exemple, à travers leur participation à des réunions du conseil d'administration, leur présence à des dîners du conseil d'administration ou à des réunions en dehors du site).
- Communiquer avec les actionnaires au sujet des politiques et processus de succession du PDG, notamment si les plans de succession ne se déroulent pas comme prévu ou si des changements soudains sont nécessaires.
- En règle générale, le PDG ne devrait pas rester au sein du conseil d'administration après sa retraite ou sa démission de l'entreprise. Cependant, dans certaines situations (par exemple, un PDG fondateur et visionnaire, des connaissances institutionnelles approfondies ou des relations importantes avec l'industrie/les parties prenantes), il peut être approprié pour le PDG de rester pour une période limitée.
  - Le rôle futur du PDG au sein du conseil d'administration devrait être considéré par le conseil d'administration dans le cadre de la planification de la succession du PDG et du conseil d'administration.
  - L'ancien PDG ne devrait pas être nommé Président exécutif ou Président.
  - Tout futur rôle consultatif ou de conseil, en dehors du conseil d'administration, devrait également être envisagé dans le cadre de la planification de la succession.

### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Adopter la politique type de la CCGG sur le *Say on pay* et ajouter à l'ordre du jour de chaque assemblée générale annuelle une résolution consultative des actionnaires sur le *Say on pay*, dans la forme recommandée par la CCGG.

Examiner les conclusions du rapport de recherche du *Management-Shareholder Alignment: Effective Equity Ownership Policies* de la CCGG.

Passer en revue les meilleures pratiques présentées dans les *Executive Compensation Principles* de la CCGG.

## 4.4 Élaborer et superviser les plans de rémunération des dirigeants

Les cadres dirigeants doivent être rémunérés de manière équitable et raisonnable, avec une part importante de leur rémunération basée sur la performance. Les dirigeants devraient également détenir des participations significatives dans l'entreprise afin d'aligner davantage leurs intérêts sur ceux des actionnaires et sur la valeur durable à long terme de l'entreprise. Lors de l'élaboration d'un plan de rémunération pour les dirigeants, les administrateurs doivent également adopter une approche globale et prendre en compte les implications de ce plan pour les autres parties prenantes clés de l'entreprise.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Lors de l'élaboration et de la supervision des plans de rémunération des dirigeants, les conseils d'administration devraient suivre les directives détaillées figurant dans les principes les plus récents de la CCGG concernant la rémunération des dirigeants.
- Engager un dialogue direct avec les actionnaires si les votes *Say on pay* exprimant une opposition ou une réticence dépassent 20 %, afin de comprendre les raisons de cette opposition et de prendre en compte les suggestions des actionnaires lors de l'élaboration de l'approche de rémunération des dirigeants et des objectifs de performance pour l'année à venir.
- Divulguer l'existence de ces échanges ainsi que les modifications apportées en conséquence.

#### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Adopter la politique type de la CCGG sur le *Say on pay* et ajouter à l'ordre du jour de chaque assemblée générale annuelle une résolution consultative des actionnaires sur le *Say on pay*, dans la forme recommandée par la CCGG.

Examiner les conclusions du rapport de recherche du *Management-Shareholder Alignment: Effective Equity Ownership Policies* de la CCGG.

Passer en revue les meilleures pratiques présentées dans les *Executive Compensation Principles* de la CCGG.

## 4.5 Établir des lignes directrices raisonnables en matière de rémunération et de participation au capital pour les administrateurs

Les administrateurs doivent recevoir des honoraires pour leurs services à un niveau qui soit raisonnable et suffisant pour attirer des candidats qualifiés et expérimentés. Cependant, la rémunération des administrateurs ne doit pas être si élevée ou structurée de manière à compromettre leur capacité à être indépendants, à exprimer leurs opinions de manière franche ou à remettre en question la direction ou le statu quo. De plus, les administrateurs doivent être conscients que, lorsqu'ils déterminent leur propre rémunération, ils se trouvent dans une situation de conflit d'intérêts inhérent.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Les politiques de rémunération des administrateurs doivent être conçues dans une optique d'alignement des intérêts à long terme de la société et de ses actionnaires.
- Les administrateurs doivent acquérir et détenir une participation en actions dans la société, laquelle devrait croître avec le temps. Cette participation devrait être fondée sur des attributions d'actions en pleine propriété et non sur des actions fondées sur la performance en cours d'acquisition ou des options d'achat d'actions. De plus, lorsque les administrateurs achètent des actions ordinaires avec leur propre argent, cela envoie un message fort aux investisseurs : les administrateurs ont un intérêt économique à exercer une supervision appropriée et démontrent également leur confiance dans la société.

#### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Lorsqu'ils fixent leur rémunération, les administrateurs doivent suivre les lignes directrices détaillées énoncées dans les Principes de rémunération des administrateurs de la CCGG.

## PRINCIPE DIRECTEUR 5 : RÔLES ET RESPONSABILITÉS CLAIRS

### 5.1 Adopter des processus et des procédures bien définis pour soutenir l'indépendance du conseil

L'indépendance du conseil d'administration doit être renforcée par la mise en place de processus et de procédures solides et bien définis, qui aideront les administrateurs à assumer leurs responsabilités de surveillance, y compris sur les questions environnementales et sociales importantes. Les processus et procédures du conseil d'administration devraient garantir que les administrateurs disposent d'informations suffisantes, de temps adéquat et de conseils d'administration indépendants pour prendre des décisions éclairées de manière autonome.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Les documents fournis par la direction aux membres du conseil d'administration doivent être suffisamment détaillés, exhaustifs et concis pour permettre aux administrateurs de prendre des décisions éclairées.
- Les documents de réunion doivent être transmis aux membres du conseil suffisamment à l'avance pour qu'ils disposent du temps nécessaire à une réflexion approfondie avant de prendre des décisions.
- Les calendriers des réunions du conseil d'administration doivent prévoir un temps suffisant pour aborder des questions prospectives et stratégiques, y compris les décisions majeures, afin qu'elles puissent être examinées, discutées et révisées sur plusieurs réunions si nécessaire.
- Le président indépendant (ou l'administrateur principal indépendant) doit approuver les ordres du jour des réunions ainsi que la circulation des informations vers le conseil d'administration.
- Toutes les réunions du conseil d'administration et des comités doivent inclure des sessions à huis clos réservées aux administrateurs indépendants.
- Des procédures doivent être mises en place pour garantir un accès adéquat et un financement approprié de conseillers indépendants (par exemple, juridiques, fiscaux, ressources humaines, rémunération, etc.) pour le conseil d'administration ou ses comités lorsque ces derniers jugent cela nécessaire.

## 5.2 Établir des mandats pour les comités du conseil et garantir leur indépendance

L'un des outils de gouvernance clés dont disposent les conseils d'administration pour aborder et suivre les problématiques émergentes, telles que le changement climatique, la réconciliation avec les peuples autochtones, l'intelligence artificielle (IA) et la cybersécurité, est l'attribution de ces sujets, lorsqu'ils sont pertinents et significatifs, à un comité particulier. Il appartient aux conseils d'administration de déterminer quel(s) comité(s) doit(vent) assurer la supervision de ces questions. Les chartes des comités doivent être adoptées par le conseil d'administration et révisées régulièrement. Ces chartes doivent préciser les exigences relatives à la composition des comités, leurs responsabilités, notamment en matière de durabilité, ainsi que les procédures pour leurs réunions.

Les comités du conseil d'administration réalisent souvent une grande partie du travail du conseil avant de présenter leurs recommandations pour approbation par l'ensemble des administrateurs. Par conséquent, les conflits d'intérêts entre la direction et les investisseurs sont susceptibles d'émerger d'abord au niveau des comités, par exemple en ce qui concerne la structure de la rémunération des dirigeants, la succession du PDG ou l'allocation de capital. En outre, le travail effectué par les comités implique généralement une supervision et une évaluation détaillées de la direction. Par exemple, le comité d'audit examine les états financiers, les risques de fraude, les programmes de gestion des risques et les contrôles internes développés par la direction, tandis que le comité de rémunération analyse la performance et la rémunération du PDG et des autres cadres supérieurs. Par conséquent, l'indépendance des administrateurs siégeant à ces comités est essentielle. Selon le comité, la totalité ou la majorité des membres devrait être indépendante. De plus, il peut être pertinent de prévoir un certain degré de chevauchement des nominations indépendantes entre comités lorsque cela permettrait d'enrichir le travail et les perspectives de plusieurs comités, par exemple en faisant en sorte que les travaux du comité de rémunération éclairent ceux du comité d'audit sur les risques. Enfin, des procédures appropriées devraient être en place pour la création de comités spéciaux ad hoc indépendants lorsque cela est nécessaire.

Les conseils d'administration de certains émetteurs ont nommé des comités exécutifs auxquels une autorité substantielle peut être déléguée. La CCGG déconseille généralement l'utilisation de comités exécutifs dans les cas où ils ont le pouvoir de prendre des décisions normalement réservées à l'ensemble des administrateurs. Cela pourrait également créer deux catégories d'administrateurs. Dans les cas où un comité exécutif existe, des informations claires doivent être communiquées sur son champ d'autorité et sur toutes les réunions qu'il a tenues au cours de l'année écoulée. Il ne devrait agir au nom du conseil d'administration qu'en des circonstances exceptionnelles. Les comités exécutifs devraient également être tenus de rendre compte au conseil rapidement après toute action entreprise en son nom.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR TOUS LES COMITÉS

- Revoir régulièrement les chartes des comités et modifier ou confirmer leur mandat ainsi que leurs procédures en fonction des informations reçues concernant les réalisations du comité dans l'accomplissement de son mandat et de son plan de travail pour l'année, tel qu'identifié à travers les processus d'évaluation du conseil d'administration et des comités.
- Veiller à ce que toutes les réunions de comité incluent des séances à huis clos regroupant uniquement les administrateurs indépendants.
- S'assurer que chaque comité inclut des administrateurs issus de divers horizons et qu'au moins un administrateur possède une expertise significative en lien avec le rôle du comité.
- Garantir que la culture d'intégrité du conseil d'administration instaure une mentalité critique et interrogante quant à la manière dont les membres des comités remplissent leur mandat.
- Exiger que chaque comité conserve des archives formelles et des procès-verbaux écrits pour documenter ses décisions et processus.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES (CONT.)

### POUR LE COMITÉ D'AUDIT

- Les membres du comité doivent tous être indépendants et posséder une expertise financière (comme l'exige le Règlement 52-110 sur les comités d'audit).
- Le comité (comme l'exige le Règlement 52-110) doit avoir le pouvoir de recourir à des conseillers juridiques indépendants et à d'autres experts qu'il juge nécessaires pour accomplir ses tâches; de fixer et de verser une rémunération pour les conseillers employés par le comité; et de communiquer directement avec les auditeurs internes et externes.
- Le comité devrait régulièrement tenir des séances à huis clos avec l'auditeur externe et avec les membres de la direction responsables des contrôles internes, sans la présence d'autres cadres supérieurs.
- Le comité devrait périodiquement examiner et évaluer l'auditeur externe, en prenant en compte, en plus de la durée du mandat d'audit, des éléments tels qu'une évaluation du scepticisme professionnel de l'auditeur ainsi que de sa « performance, expérience, connaissance spécifique de l'entreprise et expertise sectorielle, des méthodologies d'audit utilisées, des technologies appliquées dans le processus d'audit, de la qualité des communications et des observations [...] »<sup>42</sup>.
  - Le comité devrait inclure dans le document de procuration des informations détaillées concernant l'évaluation des auditeurs externes, et envisager un dialogue avec les actionnaires, en particulier si l'entreprise a constaté une diminution du soutien des actionnaires pour la nomination de l'auditeur<sup>43</sup>.
- Le comité doit être attentif au risque de fraude et prêt à engager des discussions inconfortables avec la direction, l'audit interne et les auditeurs externes, notamment :
  - Poser des questions aux auditeurs externes sur les méthodes et techniques d'audit utilisées dans la planification de l'audit pour détecter la fraude, comme leur demander si les examens de transactions ou paiements ou les tests des contrôles internes spécifiques diffèrent des années précédentes; interroger l'audit interne et/ou la direction sur des incidents qui pourraient être jugés financièrement non significatifs ou des cas isolés de non-conformité, mais qui pourraient indiquer un problème sous-jacent; demander à la direction si la supervision du capital humain est attentive aux dynamiques culturelles ou comportementales des employés qui pourraient inciter ou permettre des fraudes.
  - S'assurer que les lignes directes de dénonciation sont prises en compte dans la portée de l'audit.
  - Veiller à ce que les enquêtes sur la fraude menées par les auditeurs soient réalisées en personne avec le comité, dans la mesure du possible, plutôt que virtuellement, afin de permettre à l'auditeur d'interpréter le langage corporel et tout malaise dans les réponses, tout en allouant suffisamment de temps pour des discussions ouvertes<sup>44</sup>.

### POUR LE COMITÉ DE NOMINATION/GOVERNANCE :

- Les membres du comité doivent tous être indépendants, et le PDG ne doit pas participer à leur sélection.

### POUR LE COMITÉ DE RÉMUNÉRATION :

- Les membres du comité doivent tous être indépendants et posséder une vision objective et éclairée de la rémunération, formée indépendamment de la direction. Le PDG ne doit pas participer à leur sélection.
- Veiller à ce qu'au maximum un membre sur trois du comité soit actuellement PDG d'une autre entreprise.
- Ne pas inclure la direction dans les réunions du comité lorsque leur rémunération est délibérée.

<sup>42</sup> Le Centre canadien pour la qualité des audits : Commentaires sur la qualité de l'audit et la durée du mandat de l'auditeur, 8 février 2024, p. 5.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Voir IAASB Moves to Strengthen Auditors' Efforts Related to Fraud, International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)

[<https://www.iaasb.org/publications/iaasb-moves-strengthen-auditors-efforts-related-fraud>], et la Réponse du Conseil canadien de surveillance de la comptabilité publique (CPAB) à la consultation de l'IAASB sur la révision des responsabilités des auditeurs en matière de fraude, 4 juin 2024 [<https://cpab-ccrc.ca/docs/default-source/publications-and-reports/fraud-response-june-2024.pdf>].

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES (CONT.)

### RÉPARTITION ENTRE LES COMITÉS DES QUESTIONS LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DURABLE :

- En ce qui concerne la supervision des risques et opportunités matériels en matière de durabilité, il appartient aux conseils d'administration de déterminer si ces questions seront déléguées à un ou plusieurs comités ou conservées par le conseil dans son ensemble.
- Compte tenu de l'ampleur et du dynamisme des questions de durabilité potentiellement matérielles auxquelles une entreprise peut être confrontée, la responsabilité première du conseil d'administration est de comprendre quels enjeux sont matériels pour les risques ou la stratégie, ou les deux, et d'intégrer et d'attribuer clairement la responsabilité de leur supervision dans le cadre de gouvernance du conseil.
  - Cela pourrait être réalisé en intégrant ces questions dans un ou plusieurs comités existants (comme le comité d'audit, des risques et/ou de santé et sécurité); en créant un comité distinct (comme un comité de durabilité, environnement ou technologie) ou en conservant la supervision directe par le conseil d'administration.
  - Dans certains cas, un comité spécial peut être justifié.

### ALLOCATION À DES COMITÉS SPÉCIAUX :

- Les comités spéciaux sont des comités ad hoc créés pour traiter une situation spécifique. Ils peuvent être mandatés par la réglementation dans le cas de transactions présentant des conflits d'intérêts afin de protéger les intérêts des porteurs de titres minoritaires dans des opérations particulières<sup>45</sup>, ou être indiqués par des circonstances comme la gestion d'événements imprévus tels qu'une cyberattaque, un litige ou des enquêtes sur des allégations d'inconduite.
- Le comité spécial doit disposer d'un mandat écrit clair décrivant ses pouvoirs et ses responsabilités délégués par le conseil d'administration.
- La composition du comité doit être déterminée en fonction de la question sous-jacente, mais doit généralement inclure des administrateurs indépendants ayant une expertise pertinente et capables de consacrer le temps et les efforts nécessaires pour remplir le mandat du comité.
- Le comité spécial doit avoir une autorité claire et des ressources appropriées pour engager des experts externes et des conseillers, comme des experts juridiques et techniques, nécessaires à l'exécution de son mandat<sup>46</sup>.
- La formation du comité, sa composition et son mandat doivent être communiqués aux investisseurs au moment opportun, conformément aux exigences applicables en matière de communication continue.

## PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Conformément au guide *The Directors' E&S Guidebook* de la CCGG, assurez-vous que la supervision de tous les risques, y compris les risques émergents tels que l'intégration de l'IA générative/la cybersécurité et les risques systémiques comme le changement climatique, soit attribuée de manière appropriée à un comité ou expressément conservée par le conseil d'administration.

<sup>45</sup> Autorités canadiennes en valeurs mobilières (ACVM), *Règlement multilatéral 61-101 – Protection des porteurs minoritaires lors d'opérations particulières et Instruction complémentaire 61-101CP*, 1er février 2008 [[https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/rule\\_20080201\\_61-101\\_protect-minority.pdf](https://www.osc.ca/sites/default/files/pdfs/irps/rule_20080201_61-101_protect-minority.pdf)].

<sup>46</sup> Voir *Capital Markets and Mergers & Acquisitions Group, Directors' Duties and Special Committees in Public M&A*, Fasken Martineau DuMoulin LLP, 2024; McCarthy Tétrault LLP, *Special Committees White Paper*, 2024 [<https://www.mccarthy.ca/en/insights/articles/special-committees-white-paper>].

## PRINCIPE DIRECTEUR 6 : FAVORISER LA DÉMOCRATIE ACTIONNARIALE

### 6.1 Favoriser la démocratie actionnariale

Le droit de vote est d'une importance cruciale pour les actionnaires et constitue un pilier fondamental de la démocratie actionnariale. Toute société cotée en bourse doit mettre en place un système de vote qui soutient cette démocratie, notamment en adoptant une politique de vote majoritaire lorsque cela n'est pas déjà exigé par la législation ou les règles de cotation.

En lien avec le droit de vote, les actionnaires doivent également avoir le droit d'assister à toutes les assemblées générales et d'y participer pleinement, quel que soit le format de la réunion (présentiel, virtuel ou hybride).

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Le conseil d'administration doit accorder une attention particulière aux résultats des votes sur les propositions des actionnaires, même si ces résolutions sont uniquement consultatives ou si le soutien est inférieur à 50 %, mais reflète néanmoins un fort intérêt des actionnaires pour le sujet. Pour les votes consultatifs sur la rémunération des dirigeants (*Say on pay*), le seuil est fixé à moins de 80 %. Dans l'un ou l'autre cas, le conseil doit s'engager à comprendre concrètement les préoccupations des actionnaires.
- Divulguer immédiatement les résultats détaillés des votes sur SEDAR+, en indiquant le nombre exact et le pourcentage de votes pour, contre et/ou abstentions pour chaque résolution, ventilés par classe d'actions, quelle que soit la méthode de vote utilisée.
- Publier rapidement un communiqué de presse décrivant les résultats des élections des administrateurs.
- Les assemblées hybrides, permettant une participation à la fois en présentiel et en virtuel, sont le format préféré, à condition que l'expérience des actionnaires participants virtuellement soit aussi proche que possible de celle des participants en personne.
- La technologie utilisée pour soutenir la participation virtuelle doit être accessible et facile à utiliser.
- Les assemblées virtuelles ou hybrides doivent permettre une participation synchrone des actionnaires, incluant la capacité de communiquer en temps réel entre eux ainsi qu'avec le conseil d'administration et la direction de l'entreprise. Les actionnaires participant virtuellement doivent pouvoir voter et poser des questions en direct à la direction, sans filtrage préalable ni contrôle par la direction.
- Ne pas utiliser les règlements internes de l'entreprise pour permettre des reports automatiques des assemblées générales annuelles si un administrateur semble ne pas obtenir une majorité de votes.

### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Des recommandations supplémentaires sur les politiques de la CCGG sont disponibles dans :

La politique de vote majoritaire de la CCGG

La politique de la CCGG sur les assemblées générales virtuelles

## 6.2 Entretenir un dialogue avec les actionnaires

La CCGG estime que les actionnaires et les conseils d'administration devraient organiser des réunions régulières et constructives. Ces échanges permettent aux deux parties de partager leurs points de vue sur la gouvernance (y compris la rémunération), les questions de durabilité essentielles, et les pratiques de communication. Ils offrent également aux conseils d'administration une occasion de recueillir directement les retours des actionnaires, à qui ils sont responsables, sur leurs pratiques de gouvernance. Parallèlement, ces dialogues permettent aux conseils d'administration d'expliquer aux actionnaires les raisons qui sous-tendent leurs choix de gouvernance.

Pour encourager une discussion franche et ouverte entre actionnaires et administrateurs à propos des pratiques de gouvernance du conseil d'administration (y compris sur les risques et opportunités en matière de durabilité, ainsi que sur l'évaluation, la rémunération et la supervision de la direction), ces réunions devraient se tenir en l'absence de la direction ou de conseillers.

La plupart des conseils d'administration accueillent favorablement ces interactions, et nous encourageons tous les conseils à initier un dialogue avec leurs actionnaires.

### PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

#### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Offrir aux actionnaires des occasions d'échanges avec les administrateurs indépendants en dehors de l'assemblée annuelle, afin de discuter des questions qui préoccupent l'une ou l'autre des parties.
- Fournir dans la circulaire de sollicitation de procurations et sur le site internet de l'entreprise le nom et les coordonnées d'un administrateur indépendant que les actionnaires et autres parties prenantes peuvent contacter.
- Adopter la politique modèle de la CCGG sur l'engagement avec les actionnaires ou une politique similaire, et faire savoir comment et à quelle fréquence l'entreprise engage des discussions avec ses principaux actionnaires.

#### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Des orientations et directives additionnelles sont fournies dans les documents suivants :

*Engagement entre les conseils d'administration et les actionnaires de la CCGG*

*Principes de gérance de la CCGG*

### 6.3 Communiquer les politiques et initiatives de gouvernance aux actionnaires

Les conseils d'administration doivent déployer tous les efforts nécessaires pour aider les actionnaires à comprendre leurs politiques, pratiques et culture de gouvernance, ainsi que la manière dont ils assument leurs responsabilités pour superviser efficacement la direction, notamment en ce qui concerne les questions de durabilité. Étant donné que la circulaire de sollicitation de procurations est l'outil principal par lequel un conseil d'administration communique avec la majorité de ses actionnaires, les conseils d'administration doivent veiller à ce que cette circulaire soit claire, bien structurée, rédigée dans un langage simple et reflète correctement les points de vue du conseil d'administration. Une circulaire de sollicitation de procurations ne doit pas être simplement approuvée sans réflexion par le conseil d'administration après avoir été rédigée par la direction et examinée par les avocats : le conseil doit être profondément impliqué dans la supervision de sa préparation.

En plus de la circulaire de sollicitation de procurations, les conseils d'administration doivent communiquer régulièrement avec les actionnaires via le site web de l'entreprise. Le conseil doit encourager les actionnaires à assister aux assemblées générales annuelles et aux autres réunions formelles des actionnaires, poser des questions lors de celles-ci, que ce soit en personne ou virtuellement via un format hybride, et prévoir un temps raisonnable lors de ces réunions pour de telles discussions.

Enfin, les conseils d'administration doivent superviser et approuver les communications liées au développement durable avec le même niveau d'attention que celui requis pour les communications d'informations financières.

## PRATIQUES EXEMPLAIRES ATTENDUES

### POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS SON ENSEMBLE

- Veiller à ce que la circulaire de sollicitation de procurations décrive les pratiques de gouvernance de la société, y compris en ce qui concerne les questions de durabilité importantes, avec suffisamment de détails pour permettre aux actionnaires de déterminer si la société respecte les lignes directrices de ce document. La publication annuelle de la CCGG, Pratiques exemplaires de communication dans les circulaires de sollicitation de procurations (*Best Practices for Proxy Circular Disclosure*), inclut des exemples de communication efficace.
- Inclure dans la circulaire de sollicitation de procurations une discussion sur la philosophie, les politiques, les pratiques et les processus de surveillance en matière de gouvernance de la société, ainsi que sur la gestion des risques et de la stratégie, y compris en ce qui concerne son approche des questions de durabilité importantes. Indiquer si les normes de la société respectent ou dépassent les exigences réglementaires.
- Divulguer dans la section du président du rapport annuel tout enjeu substantiel, changement et évolution des politiques et pratiques de gouvernance de la société, notamment en ce qui concerne la rémunération des dirigeants, qui pourraient avoir un impact sur les intérêts des actionnaires.
- S'assurer que les présidents du conseil et de chaque comité sont disponibles pour répondre aux questions lors de l'assemblée générale annuelle et de toute autre réunion importante des actionnaires.
- S'assurer que le nom et les coordonnées d'un administrateur, que les actionnaires et autres parties prenantes peuvent contacter, soient disponibles dans la circulaire de sollicitation de procurations et sur le site web de la société.
- Veiller à ce que l'entreprise rende compte aux actionnaires des importantes questions de développement durable et que le conseil d'administration supervise et approuve les rapports ESG et de durabilité. La CCGG soutient l'adoption volontaire des normes de communication publiées par l'International Sustainability Standards Board de l'IFRS pour les exigences générales en matière de durabilité (S1) et les informations liées au climat (S2), telles qu'adoptées au Canada par le Conseil canadien des normes d'information sur la durabilité (CCNID) dans les Normes canadiennes d'information sur la durabilité (NCID) 1 et 2<sup>47</sup>.

### PERSPECTIVE INVESTISSEUR

Des conseils et orientations supplémentaires sont disponibles dans le guide annuel de la CCGG sur les pratiques exemplaires de communication dans les circulaires de sollicitation de procurations (*Best Practices for Proxy Circular Disclosure*).

<sup>47</sup> Supra, note 6.