

## LIGNES DIRECTRICES SUR LA GOUVERNANCES DES ENTREPRISES

Le présent document a été élaboré par la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) afin de donner un aperçu de la gouvernance d'entreprise en ce qui concerne les administrateurs, les administrateurs éventuels et les cadres supérieurs de ses entités émettrices.

Une saine gouvernance d'entreprise est un déterminant clé de la viabilité et du succès à long terme d'une compagnie. Le document résume les principes et pratiques de la gouvernance d'entreprise et vise à faciliter l'élaboration d'une structure formelle de gouvernance et l'orientation de nouveaux administrateurs quant à cette structure et aux modalités. Même s'il vise uniquement à fournir des lignes directrices générales, le document peut servir de cadre pour l'élaboration de politiques et de guides en matière de gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise correspond aux pratiques pour superviser, diriger et gérer les activités et affaires d'une corporation afin d'assurer la stabilité financière de cette dernière et de centrer les efforts sur l'amélioration de la valeur pour les actionnaires. Les présentes lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise sont réparties entre les principales catégories suivantes :

- I. Responsabilités du conseil d'administration
  - i. Sélection de la direction
  - ii. Détermination des stratégies
  - iii. Surveillance et intervention
  - iv. Politiques et modalités
  - v. Rapports
  - vi. Obligations légales
  - vii. Obligations diverses
- II. Responsabilités de l'administrateur individuel
- III. Responsabilités du président du conseil
- IV. Responsabilités du président-directeur général
- V. Réunions du conseil
- VI. Renseignements confidentiels

Il faut remarquer que les présentes lignes directrices ont été élaborées surtout à l'intention de compagnies en démarrage ou en stade initial. La croissance d'une compagnie s'accompagne d'un élargissement de la structure et des modalités de gouvernance. La compagnie doit sans cesse surveiller et évaluer sa structure et ses pratiques de gouvernance pour s'assurer qu'elles répondent à ses besoins changeants.

---

## **SECTION 1 : Responsabilités du conseil d'administration**

La corporation appartient aux actionnaires. En fin de compte, ce sont les actionnaires qui décident de la composition du conseil d'administration de la corporation. Le conseil d'administration supervise les activités des gestionnaires professionnels de la corporation. L'objet de la corporation à but lucratif est de conduire ses activités commerciales de sorte à maximiser la rentabilité et la valeur pour les actionnaires.

Le conseil d'administration a comme responsabilité principale de favoriser le succès à long terme de la corporation.

Le conseil délègue à la direction certains de ses pouvoirs et se réserve certains autres pouvoirs. Un exemple est la limite des dépenses autorisées. Les statuts constitutifs et les règlements administratifs de la compagnie ainsi que les conventions d'actionnaires chargent le conseil d'administration de veiller à la gestion de ses affaires internes, y compris la composition du conseil, la sélection du président du conseil, la proposition de candidatures pour élection à des comités spéciaux et la détermination de la rémunération des administrateurs.

La responsabilité de l'administrateur est celle d'un fiduciaire, et cette responsabilité individuelle et collective a un fondement juridique impératif (voir la section 2, Responsabilités de l'administrateur individuel). Le conseil d'administration est responsable de la gérance de la corporation (protéger et améliorer la valeur pour les actionnaires) et, à ce titre, est responsable du succès de la corporation et des activités de la direction. Bref, le conseil est le fiduciaire des actionnaires de la corporation.

Les responsabilités générales du conseil consistent notamment à sélectionner une équipe de gestion efficace, à évaluer le rendement de cette dernière, à superviser la stratégie de l'entreprise, à servir de ressource à la direction en matière de planification et d'élaboration de politiques, ainsi qu'à assurer une communication efficace avec les gestionnaires.

Les principales fonctions du conseil peuvent généralement se répartir en sept grandes catégories :

### **I. Sélection de la direction**

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- i. nommer et remplacer le président-directeur général (PDG), surveiller le rendement du PDG, approuver la rémunération du PDG et conseiller le PDG dans l'exercice de ses fonctions ;
- ii. approuver la nomination, le remplacement et la rémunération des cadres supérieurs, selon les conseils du PDG et la recommandation du comité des ressources humaines et de la rémunération ;
- iii. veiller à la planification de la relève de la direction.

## **II. Détermination des stratégies**

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- i. examiner, avec la direction, la mission, les objectifs et les buts de l'entreprise ;
- ii. examiner et approuver le plan stratégique et le plan d'affaires de la direction, connaître l'entreprise à fond, comprendre et scruter les hypothèses sur lesquelles les plans sont fondés, puis arriver à une décision indépendante à savoir si les plans sont réalisables ;
- iii. examiner et approuver, en matière de finances, les objectifs, plans et actions de la corporation, y compris toute importante dépense et affectation ou obtention de capitaux.

## **III. Surveillance et intervention**

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- i. surveiller le rendement de la corporation par rapport au plan stratégique et au plan d'affaires et surveiller les résultats d'exploitation pour évaluer si l'entreprise est bien gérée ;
- ii. approuver tout paiement de dividendes ;
- iii. veiller à la mise en œuvre et à l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la corporation ;
- iv. examiner et approuver les transactions importantes non courantes ;

- v. veiller au comportement éthique de la corporation et à la conformité avec les lois et règlements, avec les procédés comptables et de vérification et avec les modalités de gouvernance de l'entreprise ;
- vi. assurer une pleine communication avec les actionnaires et approuver les propositions à soumettre aux actionnaires, y compris la nomination d'administrateurs ;
- vii. veiller à la mise en œuvre de systèmes pertinents pour repérer et gérer les risques principaux pour les activités de la corporation ;
- viii. gérer les affaires du conseil et évaluer l'efficacité du conseil à cet égard et dans l'exercice de ses autres responsabilités.

#### **IV. Politiques et modalités**

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- i. approuver et assurer la surveillance de la conformité avec les politiques et modalités importantes régissant le fonctionnement de la corporation ;
- ii. veiller à la mise en place de politiques et de modalités pour que le fonctionnement de la corporation respecte toujours les lois et règlements applicables, ainsi que de normes supérieures en matière d'éthique et de sens moral.

#### **V. Rapports**

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- i. veiller à la communication appropriée, opportune et régulière du rendement financier de la corporation aux actionnaires, aux porteurs de valeurs et aux autorités de réglementation ;
- ii. veiller à la présentation fidèle des résultats financiers, conformément aux principes comptables généralement reconnus ;
- iii. veiller à la communication opportune de tout autre fait nouveau ayant une incidence importante sur la valeur de la corporation ;
- iv. présenter aux actionnaires un rapport annuel de sa gérance au cours de l'année précédente ;
- v. veiller à la mise en place, par la corporation, de systèmes permettant une rétroaction par les actionnaires, la clientèle, le personnel et la collectivité.

## VI. Obligations légales

- i. Le conseil est responsable de veiller à ce que les politiques et modalités nécessaires soient en place, que les obligations légales soient respectées et que les documents et dossiers soient dûment tenus et approuvés.
- ii. Le droit canadien, sous réserve de modifications, attribue au conseil les obligations légales suivantes :
  - (i) gérer les activités et affaires de la corporation ;
  - (ii) agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la corporation ;
  - (iii) agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente ;
  - (iv) agir conformément aux obligations que lui imposent la *Loi sur les valeurs mobilières* dans chaque province et territoire du Canada, d'autres lois et règlements pertinents, ainsi que la loi constitutive, les règlements administratifs ou les statuts constitutifs de la corporation ;
  - (v) exercer, à titre de conseil complet, non pas sous forme de comité, les pouvoirs suivants :
    - a) soumettre aux actionnaires de la corporation les questions qui requièrent l'approbation de ces derniers ;
    - b) combler les vacances au sein du conseil d'administration ou dans la charge du vérificateur externe de la corporation ;
    - c) fixer la durée et les modalités d'émission des valeurs mobilières ;
    - d) déclarer des dividendes ;
    - e) acquérir, notamment par achat ou rachat, des actions émises par la corporation ;
    - f) verser une commission à toute personne qui achète ou s'engage à acheter de la corporation ou de toute autre personne des actions de la corporation ou recrute ou s'engage à recruter des acheteurs de telles actions ;
    - g) approuver les circulaires de la direction sollicitant des procurations ;
    - h) approuver toute circulaire d'offre publique d'achat ou circulaire du conseil d'administration ;

- i) approuver les états financiers intermédiaires et annuels et l'analyse par la direction de la situation financière et des résultats d'exploitation de la corporation ;
- j) prendre, modifier ou révoquer tout règlement administratif de la corporation.

## VII. Obligations diverses

Le conseil a la responsabilité de mettre en œuvre une politique interdisant des prêts personnels aux dirigeants et aux administrateurs de la corporation.

---

### SECTION 2 : Responsabilités de l'administrateur individuel

La common law, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et les règlements administratifs de la corporation imposent aux administrateurs des obligations et responsabilités générales.

L'administrateur entretient un lien fiducial avec la corporation. En droit, le fiduciaire est une personne qui, du fait de sa situation, est investie de certains droits d'autrui et peut exercer un certain contrôle sur les biens d'autrui.

Les administrateurs de la corporation sont des « fiduciaires » du fait que, dans l'exercice de leurs fonctions, ils entretiennent un lien fiducial avec la corporation et sont liés par le devoir d'agir équitablement, moralement et honnêtement que le droit leur impose. C'est de ce rôle fiduciaire que découle la responsabilité de gérance qui consiste à protéger et à améliorer la valeur pour les actionnaires, et, à ce titre, le conseil d'administration est le fiduciaire des investissements des actionnaires.

Collectivement, le conseil d'administration a comme rôle de surveiller le rendement des cadres de direction. Il s'agit essentiellement de sélectionner les membres d'une solide équipe de gestion, de surveiller la stratégie et le rendement de la corporation, de servir de ressource à l'intention de la direction et de veiller à des communications efficaces avec les actionnaires. C'est une responsabilité collective que les administrateurs individuels partagent avec les autres membres du conseil.

À titre individuel, les administrateurs, dans l'exercice de leurs pouvoirs et fonctions, doivent aussi agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente. Agir avec soin et diligence signifie entre autres que tous les administrateurs doivent assister et participer aux discussions du conseil.

Les devoirs de l'administrateur, tels que prévus dans la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* et interprétés par les tribunaux, peuvent se résumer comme suit :

- I. Devoir d'intégrité. Dans leurs rapports avec les autres membres du conseil, les administrateurs doivent dire toute la vérité et agir de bonne foi. Par exemple, il est interdit aux administrateurs de toucher des bénéfices secrets.
- II. Devoir de loyauté. L'administrateur doit se montrer loyal envers la corporation. Chaque administrateur doit exercer ses pouvoirs avec intégrité et au bénéfice de la corporation comme entité.
- III. Devoir d'agir avec soin. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Agir avec soin exige une prudence fondée sur le sens commun.
- IV. Devoir de diligence. L'obligation légale d'agir avec diligence correspond à l'obligation de s'informer dont s'acquitterait une personne d'une diligence normale dans une telle situation et dans la gestion de ses propres affaires.
- V. Devoir de compétence. Auparavant, en common law, l'administrateur devait uniquement faire preuve du degré de compétence dont on pourrait raisonnablement s'attendre d'une personne ayant ses connaissances et son expérience. La LCSA impose maintenant à chaque administrateur l'obligation d'agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente.
- VI. Devoir de prudence. Le devoir de prudence exige que les administrateurs fassent preuve de bon sens. Agir avec prudence signifie agir avec soin, de façon délibérée, avec diligence, en essayant de prévoir les conséquences des activités de la corporation. Dans l'exercice de leurs responsabilités à titre individuel, les administrateurs doivent aussi garder à l'esprit les lignes directrices suivantes :
  - a) exercer leurs pouvoirs selon le but dans lequel ces derniers ont été conférés ;
  - b) faire preuve de vigilance quant à tout conflit d'intérêts réel ou perçu et, en cas de conflit inévitable, déclarer le conflit et, selon la nature particulière du conflit, s'abstenir de voter ou s'excuser de la réunion ;
  - c) ne pas utiliser des renseignements ou son poste à mauvais escient ;
  - d) veiller à ce que les documents pertinents soient tenus et gardés et à ce qu'une distribution ou les paiements appropriés soient effectués ;
  - e) quant aux buts et objectifs de la corporation, respecter les exigences et obligations que la loi impose aux administrateurs, représenter les intérêts de tous les actionnaires dans la gouvernance de la corporation, participer à l'examen des politiques et stratégies de la corporation et surveiller leur progrès ;
  - f) quant aux activités du conseil, faire preuve d'un jugement sûr, agir avec intégrité, faire un emploi constructif de ses habilités, de son expérience et de son influence, se mettre à la disposition de la direction et du conseil de la corporation à titre de ressource, respecter la confidentialité, concentrer sur la gouvernance plutôt que la gestion, se sensibiliser aux conflits possibles, évaluer le rendement du PDG et de la corporation et aider à maximiser la valeur pour les actionnaires ;

- g) quant à la préparation et à la présence, prendre connaissance des envois postaux, garder un bon taux de présence et obtenir les renseignements nécessaires pour la prise de décision ;
- h) quant aux communications, participer pleinement et franchement aux réunions, encourager une discussion ouverte et libre et poser des questions d'approfondissement ;
- i) quant à l'indépendance, manifester un intérêt dans la réussite à long terme de la corporation et se prononcer et agir de façon indépendante ;
- j) établir auprès des autres membres du conseil une présence marquée d'efficacité, d'indépendance, de respect et de collégialité ;
- k) quant aux travaux en comité, se familiariser avec le but et les objectifs du comité, comprendre le processus et le rôle de la direction de la corporation et du personnel qui appuie le comité ;
- l) quant aux connaissances liées aux activités, à la corporation et au secteur, se garder au courant des services, des installations et du secteur de la corporation, saisir le rôle de la corporation dans la collectivité, connaître le contexte réglementaire, législatif, commercial, social et politique de la corporation et apprendre à connaître les dirigeants de la corporation ;
- m) servir d'ambassadeur efficace de la corporation.

Voilà un très bref résumé des devoirs d'un administrateur. On trouvera de plus amples renseignements en ligne sur le site Web du Institute on Governance, à [www.iog.ca](http://www.iog.ca).

On trouvera ci-après une liste de contrôle pour aider les administrateurs à évaluer et à gérer les risques auxquels ils s'exposent dans l'exercice de leurs responsabilités :

- assister aux réunions du conseil aussi souvent qu'il est possible et lire le procès-verbal attentivement ;
- demander des questions d'approfondissement à la direction ;
- consigner toute dissidence ;
- veiller à ce que la conduite des affaires respecte les statuts de la corporation ;
- se tenir au courant des activités de la corporation et bien connaître le secteur ;
- connaître les lois relatives aux infractions liées aux corporations ;



- veiller à imposer des limites raisonnables à toute délégation de pouvoirs à la direction, notamment aux agents administratifs ;
- s'abstenir de voter sur des questions où son indépendance pourrait être mise en doute ;
- examiner les résolutions adoptées et les mesures prises en son absence ;
- se réserver le droit de demander conseil à des experts externes, au besoin ;
- s'assurer qu'un suivi soit donné aux résolutions adoptées par le conseil ;
- obtenir l'assurance du paiement opportun des salaires du personnel, du prélèvement des retenues salariales, du versement des acomptes provisionnels d'impôt sur le revenu de la corporation, du versement des taxes de vente, ainsi que du renouvellement de certificats et licences de tout agent administratif pertinent ;
- s'assurer que la corporation respecte toutes les lois sur l'environnement, a une politique environnementale à jour et fait des rapports fréquents au conseil.

### **3. Responsabilités du président du conseil**

Le rapport Dey, préparé par le comité Dey en 1994, donne une description générale du rôle du président du conseil dans la gestion du processus décisionnel et des attributions du conseil. Les responsabilités particulières du président du conseil sont notamment les suivantes :

- assurer un leadership auprès du conseil ;
- s'assurer que le conseil peut fonctionner indépendamment de la direction ;
- établir des modalités régissant les travaux du conseil, grâce à un comité de gouvernance d'entreprise où les membres sont représentés ;
- veiller à ce que le conseil s'acquitte pleinement de ses fonctions ;
- prévoir des réunions du conseil et travailler avec la présidence des comités du conseil pour prévoir et coordonner les réunions des comités ;
- établir l'ordre du jour des réunions du conseil, selon les recommandations des autres administrateurs et du PDG ;
- veiller à ce que les propositions de la direction et les renseignements à l'appui soient remis dans un délai suffisant pour permettre aux administrateurs de les examiner et d'en discuter ;
- superviser la préparation et la distribution des documents de procuration aux actionnaires, à la clientèle, au personnel et à la collectivité ;

- aider le conseil à atteindre les buts fixés, grâce à l'attribution de tâches précises à des membres du conseil, au besoin ;
  - servir de liaison entre le conseil et la direction ;
  - représenter la corporation auprès de groupes externes, sur demande du PDG ou du conseil ;
  - travailler avec le comité de gouvernance d'entreprise et voir à une structure appropriée des comités, y compris la désignation des membres et de la présidence des comités ;
  - présider les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil d'administration ;
  - exercer d'autres fonctions à la demande du PDG et du conseil, selon les besoins et les circonstances.
- 

#### **SECTION 4 : Responsabilités du président-directeur général**

Selon les règlements administratifs de la corporation, le PDG a comme fonctions et pouvoirs de superviser et de contrôler en général les affaires de la corporation. Les responsabilités du PDG sont les suivantes :

- favoriser une culture d'entreprise qui promeut l'éthique professionnelle, encourage l'intégrité personnelle et remplit une responsabilité sociale ;
- entretenir un climat de travail favorable, éthique et propice à attirer, retenir et motiver un groupe diversifié de personnel de haut calibre à tous les niveaux ;
- élaborer pour la corporation une vision et une stratégie à long terme qui mèneront à une valeur accrue pour les actionnaires et en faire la recommandation au conseil ;
- élaborer, pour recommandation au conseil, des plans d'affaires et des budgets annuels à l'appui de la stratégie à long terme de la corporation ;
- déterminer l'emploi pertinent de technologie ;
- déterminer, pour recommandation au conseil, l'affectation de capitaux nécessaires à la réalisation du plan d'affaires de la corporation ;
- veiller à la bonne gestion des affaires commerciales courantes de la corporation, y compris l'évaluation du rendement de l'exploitation de la corporation et la prise de mesures pertinentes, au besoin ;

- viser sans cesse à réaliser les buts et objectifs financiers et opérationnels de la corporation ;
- veiller à la présentation fidèle, dans des documents d'information continue, de la situation financière de la corporation, ainsi qu'à la supervision et à l'évaluation des contrôles internes de la corporation ;
- veiller à ce que la corporation établisse et entretienne des relations solides et favorables avec sa clientèle ;
- veiller à l'amélioration continue de la qualité et de la valeur des produits et services de la corporation ;
- veiller à ce que la corporation atteigne et maintienne une position concurrentielle satisfaisante dans le secteur ;
- veiller à ce que la corporation établisse et entretienne des relations solides et favorables avec son personnel ;
- veiller à ce que la corporation ait une équipe de direction efficace au niveau subalterne et dispose d'un plan actif pour le développement et la relève de cette équipe ;
- veiller, de concert avec le conseil, à la mise en œuvre d'un plan efficace de relève pour le poste de PDG ;
- formuler et superviser la mise en œuvre des principales politiques de la corporation ;
- être le principal porte-parole de la corporation ;
- établir et entretenir des liens solides avec le milieu des affaires et le public ;
- veiller au soutien de la gestion des comités du conseil.

---

## **SECTION 5 : Réunions du conseil**

La fréquence des réunions du conseil varie d'une corporation à l'autre. La plupart des compagnies prévoient des réunions du conseil à intervalles réguliers — à chaque trimestre, par exemple —, souvent dictés par le besoin de traiter de questions telles que l'examen des états financiers trimestriels.

Tous les administrateurs ont droit de recevoir l'avis des réunions du conseil, et aucun administrateur ne doit être exclu d'un tel avis de réunion. Les avis transmis précisent d'habitude les affaires à traiter et comprennent une quantité importante de détails et de renseignements généraux. Si l'avis n'est pas donné conformément aux règlements administratifs de la corporation ou aux obligations légales, la réunion du conseil n'est

pas dûment convoquée, et l'expédition des affaires à cette réunion a un effet nul. Si le conseil doit être convoqué rapidement et que le délai est insuffisant pour donner l'avis nécessaire, la corporation peut alors demander aux administrateurs absents à la réunion de signer une renonciation à l'avis de convocation. La présence d'un administrateur à la réunion équivaut à une renonciation à l'avis. Il faut quorum aux réunions du conseil pour discuter des affaires et pour prendre des décisions et des mesures.

L'administrateur doit toujours agir de façon indépendante, objective et impartiale et sans préjugé. Un administrateur qui se trouve en conflit à l'égard d'une résolution donnée doit déclarer son conflit, se récuser (ne pas participer à la discussion) et offrir de quitter la salle du conseil pendant la discussion de l'affaire en cause.

La corporation doit tenir un procès-verbal des réunions du conseil, et les administrateurs ont droit de l'examiner. Le procès-verbal consigne les présences et le déroulement de la réunion. Il importe qu'il soit un reflet fidèle de la réunion et qu'il soit distribué promptement. Ainsi, les administrateurs présents peuvent confirmer l'exactitude du procès-verbal pendant que la réunion est encore fraîche en mémoire, tandis que les administrateurs absents peuvent exprimer toute dissidence immédiatement. Le procès-verbal est rarement un compte rendu exhaustif de tout ce qui a été dit à une réunion. Par contre, la nature de la discussion doit être décrite afin de démontrer que le conseil a discuté d'une affaire particulière de façon approfondie et éclairée. Si le conseil a reçu un avis d'experts ou de conseillers, cela doit être consigné au procès-verbal.

## **6. Renseignements confidentiels**

Les administrateurs ne doivent pas s'approprier d'une occasion qui se présente à la corporation. Tout administrateur qui profite d'une occasion dont il a pris connaissance à titre de membre du conseil et qui présente un intérêt possible pour la corporation manque à son devoir fiduciaire à l'égard de la corporation.