

Au delà de la conformité, la gouvernance

Rapport final
Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise
Novembre 2001



Comptables
agrés
du Canada



Une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétitivité des sociétés

Un conseil d'administration engagé, solidaire et efficace est source de valeur ajoutée, d'abord et avant tout, dans son choix du bon chef de la direction pour la société. Outre cela, le conseil contribue à la valeur :

- en fixant les grands paramètres de fonctionnement de l'équipe de direction, notamment au chapitre de l'orientation stratégique, de la gestion des risques et de la politique de communication;
- en encadrant le chef de la direction et l'équipe de direction;
- en assurant la surveillance et l'évaluation de la performance du chef de la direction, en fixant sa rémunération et en prenant au besoin des mesures correctives, y compris le remplacement du chef de la direction;
- en fournissant une assurance aux actionnaires et aux autres parties intéressées au sujet de l'intégrité de l'information sur la performance financière publiée par la société.

Nous pensons qu'une gouvernance efficace est de plus en plus importante pour permettre aux sociétés canadiennes et aux marchés financiers canadiens de prospérer sur un marché mondial compétitif.

Table des matières

2	Membres du Comité
3	Préface
5	Introduction et vue d'ensemble
7	L'objectif d'une bonne gouvernance
8	L'état actuel de la gouvernance
10	L'importance de la transparence
12	Améliorer l'efficacité du conseil d'administration
13	Importance de l'indépendance du conseil d'administration
14	Choix des bons administrateurs
16	Le «leader indépendant» – nécessité et fonctions
18	Évaluation régulière de la performance
19	Réunions des administrateurs externes hors de la présence de la direction
20	Choix du chef de la direction, surveillance de la performance et planification de la relève
21	Planification stratégique et surveillance des opportunités et des risques
23	Actionnaires dominants et filiales à capital ouvert
24	Composition du conseil d'administration d'une société contrôlée
25	Rôle du conseil d'administration d'une société contrôlée
25	Les comités de vérification
26	Le mandat du conseil d'administration et sa publication
27	Les comités de vérification et le rapport du Blue Ribbon Committee
30	Relation avec le vérificateur externe et attentes à son endroit
31	Relation avec la fonction de vérification interne et attentes à son endroit
32	Responsabilités à l'égard de la publication de l'information financière et de l'information connexe
33	La gouvernance : une préoccupation constante
34	Annexe A : Obligations d'information et lignes directrices
44	Annexe B : Description des fonctions du «leader indépendant»
46	Annexe C : Recommandations du Blue Ribbon Committee

Membres du Comité

Guylaine Saucier, CM, FCA
Président du Comité

Ralph Barford
Président du Conseil
Valleydene Corporation Limited

Jalynn Bennett, CM
Présidente
Jalynn H. Bennett & Associates

Tullio Cedraschi*
Président-directeur général
Division des Investissements du CN

L. Yves Fortier, CC, c.r.
Président du conseil et associé principal
Ogilvy Renault

Brian MacNeill, FCA
Président du Conseil
Petro Canada Inc.

L'Hon. Frank J. McKenna, C.P., c.r.
McInnes Cooper

Tom C. O'Neill
Chef de la direction
PricewaterhouseCoopers

John A. Roth
Ancien président et
chef de la direction
Nortel Networks Corporation
et Nortel Networks Limited

C. Alan Smith
Président
Aeonian Capital Corporation

David Sutcliffe
Président et directeur général
Sierra Wireless

* Tullio Cedraschi a démissionné du Comité en septembre 2001, lorsqu'il a été nommé gouverneur de la Bourse de Toronto.

Préface

Au nom du Comité mixte sur la gouvernance d'entreprise, je suis heureuse de présenter ce rapport final à nos trois organismes de soutien, l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), le Canadian Venture Exchange (CDNX) et la Bourse de Toronto. Il s'agit d'un rapport unanime. Je tiens à remercier mes collègues du Comité mixte pour leur contribution, leur collaboration et leur appui.

Au Canada, le rapport du Comité Dey de 1994 et les *Obligations d'information et lignes directrices* publiées depuis par la Bourse de Toronto ont établi des fondations solides pour une gouvernance d'entreprise efficace. Notre rapport s'appuie sur ces fondations. Nous avons axé notre réflexion sur les façons d'améliorer la gouvernance sans perdre de vue que nos sociétés doivent demeurer concurrentielles dans une économie mondialisée. Nos recommandations vont au delà de la conformité et proposent des lignes directrices, des principes et des pratiques qui aideront les administrateurs à créer une saine culture d'entreprise là où ça compte, c'est-à-dire dans la salle du conseil.

Notre rapport est sensiblement plus court et beaucoup plus pointu que le rapport provisoire que nous avons publié en mars dernier. Le rapport provisoire recensait un large éventail de questions. Nous appuyant sur notre expérience, sur des discussions informelles et sur les commentaires et mémoires que nous avons reçus, nous avons décidé d'axer nos recommandations sur les principaux secteurs où il nous semble important de faire évoluer les comportements si nous voulons améliorer la gouvernance.

De ce fait, nos recommandations s'adressent non seulement à nos organismes de soutien, mais à tous les administrateurs, conseils d'administration et chefs de la direction.

Nous sommes conscients que l'amélioration continue de la gouvernance est tributaire des personnes, des relations et du leadership. Les progrès se feront par évolution plutôt que par transformation radicale, mais il est essentiel qu'ils soient ininterrompus. Nous invitons tous les administrateurs et chefs de la direction à lire ce rapport, à y réfléchir et à se demander quels aspects du rapport peuvent être source de valeur ajoutée pour la gouvernance au sein de leurs sociétés.

La présentation de ce rapport à nos organismes de soutien marque la fin des travaux et de l'existence du Comité mixte. Nous espérons vivement que ces organismes mettront rapidement en œuvre nos recommandations, ce qui, à notre avis, aura une incidence des plus positive.

Au nom du Comité, j'aimerais souligner l'aide et l'appui que nous avons reçus de la part de nombreuses organisations et personnes.

Nos organismes de soutien nous ont beaucoup aidés en fournissant l'appui logistique et technique nécessaire à nos activités. Je tiens à remercier tout particulièrement Michael Rayner, ancien président-directeur général de l'ICCA, et le personnel de l'ICCA qui nous ont soutenus de façon proactive, diligente et extrêmement professionnelle dans nos travaux. Je désire également remercier Fred Gorbet, qui a agi comme directeur administratif du Comité et qui a assuré la rédaction du rapport provisoire et du rapport final. Toute notre reconnaissance, également, à Jim Goodfellow qui a assumé la direction de la recherche, et nos remerciements à Deloitte & Touche de lui avoir permis de participer à nos travaux et de nous avoir offert hospitalité et soutien à l'occasion de nombreuses séances de travail.

Un certain nombre de personnes nous ont aidés à diverses étapes de nos délibérations au cours de l'année écoulée. Sans vouloir lier ces personnes aux conclusions formulées dans notre rapport, j'aimerais remercier David Beatty, John Dinner, Carol Hansell, Ken Huguesson, Karen Hunter-Payne, Richard Leblanc et Patrick O'Callaghan. Andrew Fleming, du cabinet Ogilvy Renault, a passé en revue notre rapport définitif et nous avons apprécié ses observations et commentaires.

Le Comité remercie également les personnes, organisations et sociétés pour le temps et les efforts qu'elles ont consacrées à commenter de façon réfléchie et constructive notre rapport provisoire. Nous avons reçu plus de soixante réponses. Elles peuvent être consultées sur notre site Web, à l'adresse www.jointcomgov.com et constituent une source précieuse d'informations pour ceux et celles qui s'intéressent aux questions de gouvernance. Elles nous ont été d'un précieux secours dans l'orientation et la focalisation de notre rapport définitif.

*Le président du Comité,
Guylaine Saucier
Novembre 2001*

Introduction et vue d'ensemble

Le présent rapport se concentre sur les points fondamentaux à l'égard desquels nous croyons qu'il est possible d'intervenir en vue d'améliorer la gouvernance en encourageant une culture plus saine au sein du conseil d'administration. L'objectif que nous poursuivons est d'améliorer la position concurrentielle des sociétés canadiennes sur les marchés au pays et à l'étranger en renforçant les pratiques de gouvernance. Nous avons la conviction qu'une bonne gouvernance contribue à une bonne performance.

En particulier, notre rapport porte sur trois questions fondamentales qui vont au delà de la conformité et qui sont essentielles à la création d'une saine culture de gouvernance. Ce sont :

- 1) *les mesures qui peuvent être prises pour renforcer la capacité du conseil d'administration d'établir avec la direction une relation évoluée et constructive – ancrée dans la compréhension, par les diverses parties, de leur rôle respectif et dans la capacité du conseil d'agir de façon indépendante dans l'accomplissement de son mandat;*
- 2) *le rôle vital que le conseil d'administration doit jouer en choisissant le chef de la direction de la société, en contribuant activement à la détermination de l'orientation stratégique de la société, en approuvant l'orientation stratégique et en surveillant la performance par rapport à des points de repère convenus;*
- 3) *les questions particulières qui se posent aux administrateurs indépendants¹ dans les sociétés qui comportent un actionnaire important.*

Notre rapport s'appuie sur la base solide que constitue le Rapport Dey publié en 1994 et sur les dispositions actuelles de la Bourse de Toronto (le TSE) concernant l'obligation d'information et les lignes directrices en matière de gouvernance. Il reflète également les commentaires et les avis que nous avons reçus en réponse à notre rapport provisoire. Les mémoires que nous a fait parvenir un vaste échantillon de parties intéressées nous ont été d'un précieux secours.

Note terminologique

La notion de *corporate governance*, qui est l'objet du présent rapport, a été rendue de diverses façons en français. Au début, c'est le terme «régie d'entreprise» qui a été employé au Québec. Par la suite, devant l'évolution de la terminologie dans la francophonie, l'ICCA a adopté le terme «gouvernement d'entreprise». Cependant, ce terme présente l'inconvénient d'être lié à l'entreprise, alors que la gouvernance peut tout autant concerner des organismes à but non lucratif ou l'administration publique; en outre, le terme «gouvernement» présente une connotation politique dont on a parfois de la difficulté à faire abstraction. L'évolution récente accrédite de plus en plus le terme «gouvernance», que nous avons retenu dans le rapport provisoire et dans le présent rapport final. Il présente l'avantage de ne pas être rattaché exclusivement à l'entreprise et de pouvoir même s'employer sans complément.

¹ Dans notre vocabulaire, l'«administrateur indépendant» est un administrateur externe qui est non relié à la société et qui n'a pas de lien avec l'actionnaire important de la société. Par «administrateur externe», nous entendons un administrateur qui ne fait pas partie de la direction.

Dans le présent rapport, nous traitons de l'importance d'améliorer la gouvernance. Nous faisons le point au terme de six années de mise en œuvre des dispositions de la Bourse de Toronto concernant l'obligation d'information et les lignes directrices en matière de gouvernance, adoptées au lendemain du Rapport Dey. Nous formulons des suggestions et des recommandations visant à renforcer la valeur ajoutée que peut apporter le conseil d'administration par la modification du comportement au sein du conseil. Nous examinons également les lignes directrices actuelles concernant l'information sur la gouvernance.

Notre mandat nous invitait expressément à formuler des recommandations sur la façon dont le Canada devrait réagir aux nouvelles exigences adoptées aux États-Unis à l'égard des comités de vérification et des vérificateurs, en réponse aux recommandations du Blue Ribbon Committee on Audit Committee Effectiveness et nous l'avons fait dans la dernière partie de notre rapport.

L'objectif d'une bonne gouvernance

Une bonne gouvernance a pour objectif d'accroître la solidité, la viabilité et la compétitivité des sociétés. Le conseil d'administration est responsable des actifs de la société et son comportement doit viser à ajouter de la valeur à ces actifs en travaillant avec la direction à bâtir une entreprise prospère et à améliorer la valeur pour les actionnaires.

Un conseil d'administration engagé, solidaire et efficace ajoute de la valeur, d'abord et avant tout, par le choix d'un bon chef de la direction pour la société. En outre, le conseil contribue à la valeur de diverses façons, examinées plus loin, mais notamment en évaluant et en approuvant l'orientation stratégique de la société; en veillant à ce que la société ait des processus appropriés pour l'appréciation et la gestion des risques ainsi que pour le contrôle interne; en assurant la surveillance de la performance par rapport à des points de repère convenus; et en assurant l'intégrité de l'information sur la performance financière. Si le conseil ajoute de la valeur en s'acquittant de ses responsabilités dans ces domaines, il en résultera une plus grande transparence et une meilleure compréhension, par les principaux intéressés, de la situation de la société.

Dans une économie de plus en plus mondialisée, la concurrence est intense et une bonne gouvernance peut influencer sur la façon dont les sociétés canadiennes sont perçues. Le fait d'être reconnu comme un pays où l'excellence de la gouvernance constitue une priorité élevée avantage les sociétés canadiennes lorsqu'elles font affaire à l'étranger, ainsi que l'ensemble du marché financier canadien aux yeux des investisseurs internationaux.

L'état actuel de la gouvernance

Il y a six ans que la Bourse de Toronto (le TSE) a introduit une obligation d'information sur la gouvernance en réponse au Rapport Dey. Le TSE exige que chaque société inscrite constituée au Canada ou dans une province ou un territoire canadien présente annuellement ses pratiques en matière de gouvernance. Cet exposé paraît dans le rapport annuel de la société ou dans sa circulaire de sollicitation de procurations, et doit donner une description complète du système de gouvernance «faisant renvoi à chaque ligne directrice». On trouvera à l'Annexe A du présent rapport les dispositions actuelles du TSE concernant l'obligation d'information et les lignes directrices. Pragmatique, le TSE n'impose pas un régime uniforme. Il n'est pas exigé que les pratiques de gouvernance soient conformes aux lignes directrices. La seule obligation consiste à informer sur la pratique réelle par rapport aux lignes directrices. Mais le texte précise clairement que «lorsque le système adopté par la société diffère de ces lignes directrices ou lorsque celles-ci ne s'y appliquent pas, [l'exposé doit comprendre] une explication de ces différences ou [les] raisons qui justifient leur non-application».

Quelle évolution est intervenue depuis la publication du Rapport Dey et l'introduction de l'obligation d'information et des lignes directrices afférentes?

D'abord, les pratiques de gouvernance se sont améliorées dans de nombreuses sociétés canadiennes. Notre expérience à titre d'administrateurs dans divers conseils confirme que les lignes directrices et les règles d'information ont joué un rôle important dans certaines circonstances. Le principal avantage du nouveau régime est qu'il a, dans beaucoup de cas, amené les conseils à procéder à un examen focalisé et explicite de leur rôle, de leurs responsabilités et de leur comportement. À notre avis, il s'agit là d'une évolution saine qui aurait été moins susceptible de se produire sans l'obligation d'information imposée par le TSE.

En deuxième lieu, malgré les améliorations survenues dans de nombreuses sociétés, il y a encore du progrès à faire. Les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto ne se conforment pas toutes à l'obligation d'information dans l'esprit où elle a été instaurée. Une étude récente de l'information fournie, fondée sur un vaste sondage auprès de 324 sociétés ouvertes, arrive au constat suivant :

... la qualité de l'information présentée au regard des lignes directrices doit s'améliorer. Bien que cette information soit obligatoire pour les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto, 51 % des sociétés visées par le sondage n'indiquent pas leurs pratiques par rapport à toutes les lignes directrices. C'est la continuation d'une tendance qui s'est manifestée depuis que la présentation d'informations au regard des lignes directrices a été introduite en juin 1995².

² Patrick O'Callaghan and Associates, en partenariat avec Korn/Ferry International, *Corporate Board Governance and Director Compensation in Canada: A Review of 2000*, décembre 2000, p. 8. Le sondage portait sur les sociétés figurant sur l'une des listes suivantes : *The National Post 250* (juin 2000), *The National Post Top Financial Institutions* (juin 2000), *The Report on Business Top 250* (juillet 2000), l'indice TSE 300 (au cours de 1999).

En outre, on a observé une tendance de l'information à se scléroser dans des formules toutes faites, à devenir moins instructive en même temps que moins complète. L'un des avantages de l'information, c'est qu'elle devrait conduire à une discussion des pratiques de gouvernance au sein du conseil. Cette discussion devrait se traduire par une gouvernance plus efficace et une information plus riche.

Troisièmement, en 1999, la Bourse de Toronto a modifié le titre de l'article 475 de ses obligations d'information qui s'intitule maintenant «Information complète». L'objet de cette modification était de préciser, en réponse à la pratique de certaines sociétés, qu'il faut présenter des informations à propos de chacun des 14 éléments couverts dans les lignes directrices de la Bourse de Toronto, plutôt que de faire une déclaration de nature générale (voir l'Annexe A).

Quatrièmement, si la Bourse de Toronto a introduit un régime d'information obligatoire pour les sociétés inscrites à sa cote, ce n'est pas le cas du CDNX. De ce fait, il n'y a pas de régime d'information continue en matière de gouvernance pour plus de 2 600 sociétés ouvertes canadiennes, dont la capitalisation boursière et l'endettement combinés s'élèvent à plus de 138 milliards de dollars (au 31 août 2001). À l'heure actuelle, CDNX classe les émetteurs en deux groupes différents, en fonction de critères dont la performance financière historique, le stade de développement et les ressources financières de l'émetteur au moment de l'admission à la cote³.

Et, finalement, les choses ont évolué ailleurs dans le monde depuis 1995. Au Royaume-Uni, les sociétés inscrites à la Bourse de Londres sont tenues, depuis 1998, d'inclure dans leur rapport annuel une «déclaration de conformité» au *Combined Code*⁴. Aux États-Unis, d'importants changements ont été récemment apportés à la structure et au rôle des comités de vérification, en réponse aux recommandations du Blue Ribbon Committee. Notamment, aux États-Unis, les comités de vérification devront dorénavant avoir une charte qu'ils devront publier, et faire annuellement rapport aux actionnaires sur la façon dont ils se sont acquittés de leurs fonctions au cours de l'exercice écoulé, conformément à leur charte.

Il y a place à amélioration au Canada en matière de gouvernance. Nous sommes conscients qu'aucun système de gouvernance ne peut fournir l'assurance absolue que les sociétés vont prospérer. Mais nous sommes convaincus que de meilleurs conseils d'administration peuvent augmenter considérablement les chances de réussite et que cette dimension présente de l'intérêt pour les sociétés, pour les actionnaires et autres parties intéressées, et pour le Canada.

³ Des conditions minimales d'admission à la cote ont été établies pour chaque secteur d'activité du Groupe 1 et du Groupe 2; elles sont exposées dans la Politique 2.1 de CDNX, *Minimum Listing Requirements* (janvier 2000).

⁴ Le *Combined Code* a été publié en 1998 par le Comité Hampel; il a remplacé le rapport sur la gouvernance du Comité Cadbury, remontant à 1992. Le *Combined Code* a été modifié en 2000 pour y incorporer des lignes directrices relatives au contrôle interne et à la gestion des risques, élaborées par le Comité Turnbull.

L'importance de la transparence

En ce qui concerne la question de savoir si la gouvernance devrait être réglementée ou s'il serait préférable de présenter de l'information sur la performance au regard de lignes directrices publiées, le Comité est fermement en faveur du principe de l'information.

Si certains aspects de la gouvernance peuvent se prêter à la réglementation, notre position est que la présentation d'informations constitue une méthode bien meilleure que de chercher à réglementer le comportement, si l'on vise à bâtir une saine culture de gouvernance. Nous pensons même qu'une réglementation visant à changer le comportement du conseil peut produire des effets contraires à ceux qui sont recherchés. Songeons, par exemple, à la modification de la réglementation qui a rendu les administrateurs personnellement responsables des obligations des sociétés, en ne leur donnant qu'un droit limité d'invoquer une défense de diligence raisonnable. Bien que le but recherché ait été d'imposer une responsabilité plus lourde aux administrateurs, en pratique cette modification a eu pour effet de dissuader des personnes compétentes et qualifiées de devenir administrateurs, particulièrement au sein des petites sociétés. Dans certains cas, en outre, d'excellents administrateurs se sentent obligés de démissionner lorsque leur société se retrouve en difficulté, au moment même où, par une curieuse ironie, leur présence serait plus nécessaire que jamais.

L'information est non seulement préférable à la réglementation pour modifier le comportement, mais elle est aussi appropriée. L'évolution des marchés financiers montre clairement que l'information donne de la discipline et augmente l'efficacité. En matière de gouvernance, l'information présente deux avantages importants. D'abord, l'information fournit des exemples de bonnes pratiques qui peuvent aider les conseils d'administration à la recherche de moyens de devenir plus efficaces. Ensuite, l'obligation de présenter de l'information au regard de lignes directrices peut modifier le comportement des conseils en les forçant à se focaliser explicitement sur leur rôle et leurs responsabilités et sur la façon dont ceux-ci sont exercés.

L'information n'est certes pas une panacée, mais, dans les bonnes circonstances, elle peut servir de catalyseur et jouer un rôle important. Certains ont soutenu que l'information augmente le risque juridique supporté par les administrateurs. Sans nier toute validité à ces préoccupations, nous avons constaté que l'introduction du régime d'information en 1995 ne semble pas avoir entraîné un alourdissement significatif de la responsabilité des administrateurs et nous ne pensons pas que les recommandations formulées dans le présent rapport augmenteront de façon sensible la responsabilité des administrateurs (par rapport au régime d'information actuel).

Nous pensons qu'une bonne gouvernance profite à toutes les sociétés – petites et grandes – et que les principes de gouvernance efficace ne changent pas à mesure que la taille des sociétés augmente. Il ne faut pas oublier que les entrepreneurs ne sont pas obligés de faire publiquement appel à l'épargne et que, s'ils prennent cette décision, les actionnaires peuvent raisonnablement s'attendre à ce que le conseil d'administration d'une petite société leur rende des comptes tout autant que celui d'une grande société. Nous reconnaissons néanmoins que les petites sociétés ont plus de difficulté à mettre en œuvre certaines des pratiques que nous préconisons parce que leur conseil est ordinairement plus petit, et qu'elles ont moins les moyens d'attirer et de rémunérer des administrateurs externes. De plus, les obligations d'information imposent un fardeau de conformité relativement plus lourd aux petites sociétés. Pour ces raisons, il se peut que les petites sociétés aient besoin d'une période plus longue et de ressources additionnelles, notamment en ce qui concerne la formation, pour réaliser des progrès significatifs vers une gouvernance efficace. Néanmoins, il est de leur intérêt de le faire.

À l'Annexe A, nous avons reproduit les dispositions de la Bourse de Toronto concernant l'obligation d'information et les lignes directrices, en indiquant les modifications que nous recommandons dans le présent rapport.

Recommandation 1

La Bourse de Toronto devrait réviser les lignes directrices en tenant compte des modifications proposées à l'Annexe A du présent rapport. La Bourse de Toronto devrait identifier les mesures en matière de formation et de surveillance ainsi que les sanctions qui feront en sorte que les sociétés se conforment à l'obligation d'information.

Le CDNX devrait introduire, pour les sociétés du Groupe 1, une obligation d'information et des lignes directrices allant dans le sens indiqué à l'Annexe A du présent rapport. Le CDNX devrait travailler avec les sociétés du Groupe 1 en vue de leur fournir la formation et les autres formes de soutien nécessaires pour les aider à se conformer à l'obligation d'information dans un délai raisonnable. Le CDNX devrait surveiller la mesure dans laquelle il y a conformité et envisager des sanctions si celle-ci n'est pas satisfaisante.

Améliorer l'efficacité du conseil d'administration

La *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) énonce que «les administrateurs gèrent les affaires tant commerciales qu'internes de la société». Le Rapport Dey a relevé que cette disposition prête à confusion, puisque le conseil d'administration d'aujourd'hui peut «superviser, diriger ou surveiller», mais que «la gestion quotidienne doit être déléguée à d'autres». Le Rapport Dey recommandait, pour éliminer toute confusion, que la LCSA soit modifiée pour établir clairement que la responsabilité des administrateurs consiste à «superviser la gestion de l'activité». Nous souscrivons à cette position et nous pensons que la Loi devrait être modifiée en ce sens.

La relation du conseil d'administration avec la direction est vitale pour une saine gouvernance. C'est une relation qui exige sans cesse le maintien d'un équilibre délicat. Pour cela, il faut que la direction et le conseil comprennent bien leurs rôles respectifs, que chacun respecte la manière dont l'autre s'acquitte de son rôle, et qu'ils dialoguent et communiquent entre eux d'une façon continue et ouverte. Un solide leadership au sein du conseil est aussi essentiel.

Le conseil choisit le chef de la direction et doit, pour ajouter de la valeur, collaborer avec la haute direction à servir les intérêts de la société. Pour y arriver, il doit déléguer des pouvoirs et reconnaître que, les pouvoirs une fois délégués, il faut laisser la direction gérer librement. Mais il ne faut pas que le conseil accepte trop docilement les vues de la direction. Il lui incombe d'éprouver et de mettre en question les affirmations de la direction, de suivre l'avancement des dossiers, d'évaluer la performance de la direction et, au besoin, de prendre des mesures correctives. Il est impératif que les conseils d'administration comprennent leur rôle dans cette relation et qu'ils définissent collégalement leurs responsabilités.

Il importe également que les conseils d'administration réalisent que ces responsabilités doivent être exercées de façon constante et continue. Une saine culture de gouvernance exige que la direction et le conseil s'engagent dans un dialogue continu et constructif en vue de délimiter leur rôle respectif en fonction de l'évolution de la situation⁵.

Il y a cinq fonctions fondamentales dont le conseil devrait être explicitement chargé :

- *choisir le chef de la direction*, et veiller à ce que l'équipe de la haute direction soit compétente, focalisée et capable de gérer la société avec succès;
- *fixer les grands paramètres* de fonctionnement de l'équipe de direction; notamment, adopter un processus de planification stratégique et approuver

⁵ On trouvera un bon exemple de la façon dont l'absence de ce dialogue peut conduire à des cultures de gouvernance dysfonctionnelles dans *Board Governance and the Responsibility Virus*, essai de Roger L. Martin qu'on peut consulter sur le site Web du Comité mixte à l'adresse www.jointcomgov.com.

l'orientation stratégique; définir un cadre de surveillance de la gestion des opportunités et des risques; dans des circonstances bien précises, approuver les grandes décisions impliquant la société; approuver une politique de communication comprenant un cadre pour les relations avec les investisseurs; et une politique régissant la publication de l'information, qui pourrait comporter un mécanisme de surveillance des relations entre la société et les courtiers en valeurs mobilières;

- *encadrer* le chef de la direction et l'équipe de direction; en anglais, on utilise le terme *coaching* pour bien indiquer par cette métaphore sportive que les administrateurs ne sont pas des «joueurs» – ils doivent donner des orientations et des conseils, sans pour autant faire le travail des gestionnaires;
- *surveiller* et évaluer la performance du chef de la direction, fixer la rémunération de celui-ci et approuver la rémunération de la haute direction, et prendre des mesures correctives au besoin, y compris le remplacement du chef de la direction si nécessaire;
- *fournir une assurance* aux actionnaires et autres intéressés au sujet de l'intégrité de l'information sur la performance financière publiée par la société.

Importance de l'indépendance du conseil d'administration

Le conseil d'administration doit avoir la capacité de s'acquitter de ses responsabilités, indépendamment de la direction et d'établir une relation constructive et évoluée avec la direction. Pour cela, il faut que le conseil comprenne clairement ce qu'il doit et ne doit pas faire, et il faut une culture qui permet aux administrateurs et à la direction de se sentir à l'aise lorsque les positions de la direction sont mises en question. Selon nous, quatre facteurs peuvent aider grandement les conseils à développer une telle culture :

- des administrateurs bien trempés qui sont indépendants de la direction, ont reçu l'orientation voulue et apportent au conseil une gamme diversifiée d'expérience, de compétences, d'aptitudes et de jugements. Dans le présent rapport, nous appelons ces administrateurs des administrateurs externes;
- un solide leadership au sein du conseil exercé par un administrateur externe. Nous décrivons les fonctions que doit exercer cet administrateur comme les fonctions du «leader indépendant» et nous traitons de cette notion de façon plus approfondie ci-dessous⁶;

⁶ Le terme «leader indépendant» est employé dans le présent rapport pour désigner un administrateur externe et non relié qui exerce certaines fonctions importantes au sein du conseil.

- un chef de la direction qui comprend le rôle du conseil et favorise ouvertement le développement d'une saine culture de gouvernance;
- des réunions régulières des administrateurs externes hors de la présence de la direction afin de bâtir entre eux des liens de confiance et de solidarité.

Certains conseils sont plus avancés que d'autres dans le développement d'une culture dans laquelle le conseil peut agir indépendamment dans l'exercice de ses responsabilités. Nous pensons que tous les conseils doivent prêter une attention particulière au développement de cette culture. Lorsqu'il existe des lacunes par rapport aux quatre facteurs indiqués ci-dessus ou à tout autre facteur qui compromettent l'indépendance du conseil, il faut prendre des mesures pour y remédier.

Choix des bons administrateurs

On ne saurait trop insister sur l'importance du recrutement. Pour que le conseil soit source de valeur ajoutée, il faut que ses membres apportent des perspectives indépendantes aux débats, qu'il fixe ses objectifs de travail, et qu'il évalue régulièrement le degré d'atteinte de ces objectifs et la façon d'améliorer la contribution individuelle des administrateurs.

Une récente étude vient souligner l'importance des pratiques de recrutement efficaces. Les 250 principales sociétés canadiennes regroupent environ 1 700 administrateurs. Le taux de roulement annuel de ceux-ci est étonnamment élevé. En 1997-1998, par exemple, quelque 391 nouveaux administrateurs se sont joints à ces sociétés. L'année suivante, ce nombre était de 283, pour passer à 173 en 1999-2000. En termes de pourcentage sur ces trois ans, le taux était de 23 % en 1997-1998 et de 10 % en 1999-2000, chiffres tous très significatifs⁷.

Les lignes directrices actuelles de la Bourse de Toronto suggèrent que chaque conseil d'administration constitue un comité composé exclusivement d'administrateurs externes en majorité non reliés, chargé de proposer au conseil de nouveaux candidats aux postes d'administrateur ainsi que d'évaluer les administrateurs régulièrement. En 1999, seulement le tiers des conseils d'administration avaient établi un processus de mise en candidature conforme aux lignes directrices, et moins de 20 % des sociétés avaient instauré un processus structuré pour l'évaluation du conseil ou des administrateurs.

Nous ne proposons aucune modification des lignes directrices en ce qui touche la composition du comité chargé du recrutement. Dans le cas des conseils de sociétés plus petites, lesquels n'ont pas de comités établis, tous les administra-

⁷ Recherche inédite menée par le Clarkson Centre for Business Ethics and Board Effectiveness. Ces informations nous ont été fournies par les professeurs David R. Beatty et Timothy J. Rowley, aidés de You-Ta Chuang et Lee E. Benson, et reposent sur des données provenant du *Financial Post*.

teurs externes réunis pourraient exercer cette fonction⁸. Quoi qu'il en soit, nous invitons fortement les conseils à prendre cette suggestion plus au sérieux qu'ils ne semblent l'avoir fait jusqu'à maintenant.

Nous estimons également que le processus de recrutement peut être amélioré.

Recommandation 2

1) L'ensemble du conseil devrait s'engager dans un processus rigoureux pour déterminer, en fonction des opportunités et des risques auxquels fait face la société, les compétences, les aptitudes et les qualités personnelles qu'il devrait rechercher chez les nouveaux administrateurs pour créer de la valeur ajoutée pour la société. Ces délibérations devraient aboutir à un cadre de fonctionnement pour les administrateurs chargés d'établir les listes de candidats.

2) Dans sa recherche d'hommes et de femmes réunissant la combinaison souhaitable d'expérience et de compétences, le conseil devrait pousser sa démarche au delà des sources traditionnelles. La diversité des antécédents et de l'expérience peut en effet enrichir les délibérations du conseil.

3) Le conseil doit veiller à ce que les candidats éventuels saisissent pleinement le rôle du conseil et la contribution attendue d'eux, en particulier l'investissement de temps et d'énergie que la société attend de ses administrateurs.

4) Les candidats éventuels, une fois identifiés, devraient être approchés par le «leader indépendant», de concert ou non avec le chef de la direction, pour vérifier s'ils sont intéressés à entrer au conseil.

En ce qui concerne le volet recrutement, nous avons examiné si les administrateurs sont suffisamment rémunérés pour les risques et les responsabilités qu'ils assument. De façon générale, les données sur les rémunérations que nous avons consultées indiquent que les niveaux de rémunération au Canada présentent un certain décalage par rapport aux États-Unis. Les conseils doivent continuer à se soucier de ce que leur rémunération globale soit concurrentielle. En particulier, nous craignons que l'administrateur chargé des fonctions de «leader indépendant» et les présidents de comité ne reçoivent pas une rémunération qui reflète suffisamment les responsabilités qu'ils devraient assumer. En outre, il conviendrait d'obliger les administrateurs à détenir une participation minimale pour mieux faire correspondre les intérêts des administrateurs avec ceux des actionnaires.

⁸ Dans le présent rapport, il est question des comités du conseil à plusieurs reprises. En ce qui concerne les sociétés inscrites à la cote de CDNX, il n'y a pas, selon notre position, d'autre comité qui soit exigé que le comité de vérification, imposé par la loi. Les fonctions dont les lignes directrices préconisent qu'elles soient exercées par des comités pourraient tout aussi bien, à notre avis, être exercées par les administrateurs externes.

Il nous semble essentiel d'insister sur l'importance de la formation continue pour les administrateurs, élément que nous appuyons. Les choses évoluent si vite et les affaires se complexifient si rapidement que la formation continue et l'apprentissage permanent sont devenus aussi importants pour les administrateurs de sociétés que pour n'importe qui. C'est d'autant plus vrai compte tenu des taux de roulement élevés mentionnés précédemment ainsi que de l'âge moyen des administrateurs actuels, lequel laisse présager que les taux de roulement demeureront vraisemblablement élevés. Ni l'ego ni la gêne ne devraient empêcher quiconque de prendre les moyens qu'il faut pour être en mesure de faire son travail le mieux possible. Cela dit, toutefois, nous croyons aussi que le matériel didactique, pour être utile, doit absolument être focalisé sur des problèmes réels et pratico-pratiques, et être présenté en séances relativement courtes par des personnes qui, par leur envergure et leur expérience, sont en mesure de s'attirer le respect et l'attention des administrateurs de sociétés. Nous encourageons tous ceux qui s'intéressent à l'élaboration de ce genre de matériel didactique à y consacrer leurs énergies, et nous invitons les conseils d'administration à examiner les mesures et les ressources qui pourraient, dans leur situation particulière, être propres à renforcer la capacité des administrateurs.

Le «leader indépendant» – nécessité et fonctions

Nous avons reçu beaucoup de commentaires au sujet de notre recommandation provisoire que tous les conseils aient un président qui n'est pas membre de la direction. Cette position a reçu un appui considérable de nombreux intervenants, mais d'autres ont exprimé une vive opposition.

Nous sommes toujours d'avis qu'il serait préférable que les conseils des sociétés canadiennes fassent la transition vers un président qui n'est pas membre de la direction.

L'évolution des processus et pratiques de gouvernance au Canada s'inscrit dans un contexte international. Il semble que la problématique du président non-membre de la direction ne fasse pas l'objet d'une recommandation active dans les initiatives de réforme de la gouvernance qui sont en cours aux États-Unis. Même si la pratique d'avoir un président du conseil non-membre de la direction est plus répandue au Royaume-Uni, les conseils comptent habituellement davantage d'administrateurs internes dans ce pays (c'est-à-dire des membres de la direction) que les conseils canadiens. En définitive, bien que nous devions

tenir compte de la pratique internationale et être sensibles à la façon dont celle-ci évolue, il nous faut opter pour la formule qui convient le mieux aux sociétés canadiennes.

Ceux qui appuient fortement la formule du président non-membre de la direction estiment qu'un solide leadership au sein du conseil exercé par un administrateur externe constitue un préalable pour que le conseil ait la capacité d'agir indépendamment dans l'exercice de son mandat. D'autres font valoir qu'il existe des circonstances où de fortes pressions font opposition à la dissociation des rôles de président du conseil et de chef de la direction et que, dans ces circonstances, on peut trouver d'autres arrangements pour protéger la capacité d'action indépendante du conseil.

Il est temps de faire avancer le débat. L'un des moyens est de focaliser l'attention sur les fonctions importantes que devrait exercer le «leader indépendant», quel que soit le titre qu'il porte.

Dans l'accomplissement du mandat premier du conseil que constituent le choix et l'évaluation continue du chef de la direction lorsque celui-ci est également le président du conseil, il est essentiel que l'évaluation du chef de la direction soit menée par un «leader indépendant» ou par un comité composé d'administrateurs externes.

La désignation, par l'ensemble du conseil, d'un «leader indépendant», constitue le meilleur moyen de protéger l'indépendance du conseil.

Le conseil devrait confier à ce leader les fonctions indiquées à l'Annexe B, qui présente notre avis sur les domaines de responsabilité fonctionnelle qui devraient être confiés au «leader indépendant».

Il faut que le «leader indépendant» soit un administrateur externe et non relié⁹. Il peut porter le titre de président du conseil, d'administrateur en chef ou tout autre titre choisi par le conseil, pour autant qu'il soit clair qu'avec le titre vient la responsabilité à l'égard des fonctions énumérées à l'Annexe B, et que le «leader indépendant» est responsable de veiller à ce qu'elles soient exercées et que ce fait est clairement établi.

⁹ Le «leader indépendant» peut avoir des liens avec l'actionnaire important de la société. Il ne faut pas confondre les expressions «leader indépendant» et «administrateur indépendant», car elles renvoient à des fonctions différentes. L'expression administrateur indépendant est utilisée très expressément dans ce rapport pour désigner les administrateurs choisis en conformité du deuxième paragraphe de l'article 474 des *Obligations et lignes directrices en matière d'information* de la Bourse de Toronto (voir l'Annexe A), «de manière à refléter équitablement le placement des autres actionnaires dans la société [outre celui de l'actionnaire important]». L'actionnaire indépendant est donc un administrateur externe et non relié, et qui n'a pas de lien avec l'actionnaire important de la société. Il va sans dire qu'un administrateur indépendant peut aussi agir en qualité de «leader indépendant».

Recommandation 3

Tous les conseils devraient avoir un «leader indépendant» désigné, choisi par l'ensemble du conseil parmi les administrateurs externes et non reliés. Cette obligation devrait constituer une condition d'admission à la cote. Le leader indépendant devrait exercer les fonctions importantes (exposées à l'Annexe B du présent rapport) qui sont essentielles pour que le conseil puisse agir de façon indépendante dans l'exercice de ses responsabilités.

Lorsque le président du conseil est un administrateur externe et non relié, c'est lui qui devrait être le leader indépendant.

Lorsque le président du conseil est le chef de la direction, il faut donner au leader indépendant un titre approprié et l'identifier comme tel dans le rapport annuel. Il devrait exister une description de fonctions du leader indépendant, approuvée par le conseil. Le leader indépendant devrait recevoir une rémunération appropriée pour les responsabilités additionnelles rattachées à ses fonctions, et on devrait lui assurer les ressources et le soutien nécessaires à l'exercice de celles-ci. Sa performance devrait être évaluée annuellement à la lumière de la description de fonctions.

Dans le recrutement de nouveaux administrateurs, on devrait tenir compte de la nécessité d'avoir un leader indépendant fort.

Évaluation régulière de la performance

Des évaluations régulières de l'efficacité du conseil et de la contribution individuelle des administrateurs sont essentielles en vue d'améliorer les pratiques de gouvernance. Le système de gouvernance devrait comprendre un processus d'évaluation du travail du conseil, de ses comités et de chaque administrateur. Ces évaluations devraient être focalisées sur la façon d'améliorer la performance en fixant et en atteignant des objectifs qui ajoutent de la valeur. Les résultats de ces évaluations devraient demeurer internes au conseil, mais il faudrait communiquer le fait que ces évaluations ont été effectivement faites.

Eu égard aux évaluations, nous pensons qu'il devrait incomber au «leader indépendant» de veiller à ce que des évaluations régulières soient effectuées. Il n'a pas nécessairement à effectuer lui-même ces évaluations, mais il doit veiller à ce qu'il existe au sein du conseil une structure et une responsabilisation à l'égard de ces évaluations.

Recommandation 4

Le «leader indépendant» devrait être responsable auprès du conseil, soit personnellement, soit par le truchement d'un comité, de veiller à ce que soient effectuées des évaluations régulières de l'efficacité du conseil et de ses comités, ainsi que de la contribution individuelle des administrateurs. Les résultats des évaluations du conseil et de ses comités devraient être présentés à l'ensemble du conseil. Les résultats des évaluations individuelles devraient être remis aux administrateurs intéressés pour les aider à enrichir leur contribution.

Réunions des administrateurs externes hors de la présence de la direction

Des pratiques susceptibles de favoriser l'établissement de relations entre les administrateurs, de forger des liens de confiance et de créer une solidarité sont indispensables pour aider le conseil à comprendre son rôle. L'une de ces pratiques est de faire en sorte que les administrateurs externes se réunissent régulièrement hors de la présence de la direction. De telles rencontres peuvent permettre d'obtenir une rétroinformation sur les processus du conseil, notamment sur la question de savoir si l'information transmise au conseil est adéquate et fournie en temps opportun. Ces réunions peuvent aussi porter à l'occasion sur des questions de fond dont il pourrait être délicat pour certains administrateurs de discuter en présence de la direction. Elles peuvent aussi donner au «leader indépendant» l'occasion de discuter des secteurs dans lesquels il y aurait lieu de renforcer la performance des administrateurs externes.

Il est important que de telles occasions reviennent régulièrement, même si les réunions sont courtes, et qu'elles deviennent ainsi une pratique de gouvernance reconnue et acceptée. Toutes les questions soulevées lors de ces séances et qui touchent les relations entre le conseil et la direction devraient être communiquées rapidement et directement au chef de la direction par le «leader indépendant».

Recommandation 5

Les administrateurs externes devraient se réunir, à chaque réunion ordinaire du conseil, hors de la présence de la direction et sous la présidence du «leader indépendant».

Choix du chef de la direction, surveillance de la performance et planification de la relève

La fonction la plus importante du conseil d'administration consiste à choisir le chef de la direction et à approuver le choix des membres de l'équipe de direction effectué par le chef de la direction. Un choix judicieux suscitera les conditions dans lesquelles le conseil pourra devenir une source de valeur ajoutée en assurant un travail d'encadrement et de surveillance dans un environnement constructif et positif. En revanche, si son choix laisse à désirer, le conseil sera incapable, peu importe ses efforts, de pallier les insuffisances de la direction.

Le choix du chef de la direction revêt une importance si fondamentale pour la société, et pour l'efficacité de la gouvernance, que l'ensemble du conseil devrait veiller à y apporter la diligence appropriée. Le conseil peut avoir recours à divers procédés pour obtenir des candidatures, mais tous les administrateurs doivent s'assurer que tout candidat recommandé est apte à occuper le poste.

Il incombe au conseil d'assurer la surveillance de la performance du chef de la direction et de la haute direction, et de veiller à la planification de la relève pour les postes clés. La surveillance de la performance suppose que le conseil établisse une description pour le poste de chef de la direction, fixant les pouvoirs et responsabilités du titulaire, ainsi que les indicateurs de performance, convenus à intervalles périodiques avec le conseil, qui serviront de points de repère. Quant à la planification de la relève, elle nécessite une collaboration entre le conseil et le chef de la direction pour définir les exigences des postes clés et déterminer quelles personnes sont susceptibles de les occuper, tant en situation d'urgence qu'à long terme.

D'après notre expérience, de façon générale, les conseils ne consacrent pas, au choix du chef de la direction et à la surveillance de sa performance, le temps qui serait nécessaire pour effectuer un travail sérieux et approfondi.

Recommandation 6

Le «leader indépendant» devrait être responsable envers le conseil de veiller à ce que les fonctions d'évaluation du chef de la direction et de planification de la relève soient exercées et les résultats discutés par l'ensemble du conseil.

Planification stratégique et surveillance des opportunités et des risques

Pour que le conseil soit une source de valeur ajoutée, il doit s'intéresser activement et régulièrement aux fonctions de planification stratégique et de gestion des risques. Nous pensons que ces deux fonctions doivent être intégrées étroitement : la planification stratégique doit se fonder sur une identification des opportunités et de toute la gamme des risques d'affaires qui déterminent lesquelles de ces opportunités devraient être exploitées. La planification stratégique est un processus continu qui doit être adaptable aux changements survenant dans l'environnement externe et aux changements internes. La souplesse et l'adaptabilité sont cruciales. Dans ce sens, la planification stratégique recouvre une notion beaucoup plus étendue que l'établissement du plan d'affaires, et elle devrait comprendre une évaluation des opportunités et des risques touchant tout un éventail de domaines, comme l'indique le Tableau 1.

Tableau 1 : Exemples d'opportunités et de risques à prendre en compte dans la planification stratégique

<i>Domaine</i>	<i>Exemple</i>
<i>Stratégie</i>	Conditions du marché; nouveaux concurrents; environnement politique/réglementation
<i>Fonctionnement</i>	Processus opérationnels; technologie; ressources humaines; interruptions de l'exploitation; questions environnementales; questions de santé et sécurité; gestion de crises
<i>Leadership</i>	Capacité d'innovation et de motivation dans l'ensemble de l'organisation; choix du chef de la direction
<i>Partenariat</i>	Capacité de choisir des alliances et des partenariats appropriés, et d'en assurer l'essor
<i>Réputation</i>	Qualité des produits et des services; actes illégaux ou déloyaux; fraude

La participation du conseil à la planification stratégique et à la surveillance des risques doit se fonder sur la prémisse que le rôle des administrateurs n'est pas de gérer la société, mais de surveiller la direction et de lui faire rendre des comptes. Lorsque la démarcation est claire et que les rôles sont respectés, un conseil efficace contribue à l'élaboration de l'orientation stratégique et

approuve le plan stratégique. Il surveille les procédés instaurés par la direction pour identifier les opportunités et les risques. Il considère les types et l'ampleur des risques que la société peut supporter. Il assure la surveillance des systèmes et procédés de la direction pour la gestion de tout l'éventail des risques et des opportunités. Et surtout, sur une base continue, il examine avec la direction comment l'environnement stratégique évolue, quels risques et opportunités majeurs se font jour, comment ils sont gérés et, le cas échéant, de quelle façon il faudrait modifier l'orientation stratégique.

Il n'existe pas de méthode unique qui convienne à tous les conseils d'administration et à toutes les sociétés. Selon nous, c'est la responsabilité commune du «leader indépendant» et du chef de la direction de trouver des moyens de faire participer le conseil aux processus de planification stratégique et de gestion du risque qui soient constructifs et adaptés à la situation particulière de la société.

Les lignes directrices actuelles de la Bourse de Toronto, par rapport auxquelles il faut fournir de l'information, indiquent ceci :

Le conseil d'administration de chaque société devrait assumer explicitement la responsabilité [...] des questions suivantes :

- a) *l'adoption d'un processus de planification stratégique;*
- b) *l'identification des principaux risques associés à l'entreprise de la société et la prise de mesures assurant la mise en œuvre de systèmes appropriés permettant la gestion de ces risques;*

Il nous semble qu'on pourrait améliorer ce texte en lui apportant des modifications inspirées des commentaires qui précèdent. En particulier, la planification stratégique et son rapport avec les opportunités et les risques devraient être vus d'une façon plus intégrée. De plus, le conseil devrait s'occuper, sur une base continue, de la surveillance de l'approche de la direction en matière de stratégie et d'identification des opportunités et des risques.

Il faut également que le conseil prenne cette responsabilité au sérieux. Le sondage de 1999 sur la conformité aux lignes directrices des pratiques des sociétés inscrites à la Bourse de Toronto a révélé que plus de 30 % des conseils d'administration n'apportaient aucune contribution ni ne participaient à la planification stratégique (si ce n'est l'approbation officielle d'un plan), et que près de 40 % des conseils n'avaient pas de processus établi de surveillance de la gestion des risques¹⁰.

¹⁰ *Five Years to the Dey*, rapport de l'Institut des administrateurs des corporations et de la Bourse de Toronto, 1999. Le sondage visait à vérifier l'incidence des lignes directrices sur les pratiques de gouvernance. Les chefs de la direction de 1 250 sociétés inscrites à la Bourse de Toronto ont été invités à participer – soit plus de 95 % des sociétés inscrites à la Bourse de Toronto. En tout, 635 réponses ont été reçues (un taux de 51 %). Le rapport conclut que [TRADUCTION] «la marge d'erreur des résultats du sondage est de 3 % par rapport aux résultats qui auraient été obtenus si toutes les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto avaient participé» (p. 2).

Recommandation 7

Il faudrait modifier les lignes directrices pour établir clairement que la responsabilité du conseil ne se limite pas à «l'adoption d'un processus de planification stratégique». Le conseil devrait contribuer à l'élaboration de l'orientation stratégique et approuver un plan stratégique qui tient compte de l'identification des opportunités et des risques pour la société. Il devrait assurer la surveillance et le suivi des systèmes mis en œuvre par la direction pour gérer les risques. Il devrait en outre examiner régulièrement, avec la direction, l'environnement stratégique, l'émergence des nouvelles opportunités et des nouveaux risques et les conséquences qui en découlent pour l'orientation stratégique de la société.

Actionnaires dominants et filiales à capital ouvert

La structure industrielle du Canada se caractérise par un grand nombre de sociétés ouvertes qui sont contrôlées par des actionnaires importants. Il s'agit dans certains cas de personnes ou de familles, dans d'autres cas, de sociétés ouvertes. Ces sociétés ont généralement connu une bonne performance et joué un rôle important et utile dans l'édification d'un secteur industriel fort au Canada.

En général, les études sur la gouvernance n'ont pas abordé les questions particulières qui se posent lorsqu'une société ouverte est contrôlée par un actionnaire important. La loi qui établit les responsabilités des administrateurs ne fait pas de distinction en fonction de la propriété. À cet égard, une même règle s'applique à toutes les sociétés. Pourtant, en pratique, le rôle joué par le conseil d'une telle société peut présenter des différences considérables, selon l'approche adoptée par l'actionnaire important.

Trois aspects des relations entre la société mère et la filiale appellent des observations : la composition du conseil d'une société contrôlée, le rôle de ce conseil et les comités de vérification.

Composition du conseil d'administration d'une société contrôlée

Eu égard au conseil d'administration, les lignes directrices actuelles préconisent que le conseil d'une société ayant un actionnaire important soit composé d'une majorité d'administrateurs non reliés, ce qui peut comprendre des administrateurs ayant des intérêts ou des relations découlant simplement de la possession d'actions. En outre, la société devrait avoir un certain nombre d'administrateurs qui ne sont reliés ni à la société ni à l'actionnaire important, de manière à refléter équitablement le placement des autres actionnaires dans la société¹¹. Nous ne recommandons aucune modification des lignes directrices à cet égard. Mais nous estimons qu'il y a lieu de revoir la définition de l'actionnaire important.

Le Rapport Dey et les lignes directrices actuelles définissent l'actionnaire important comme l'actionnaire ayant la capacité d'exercer la majorité des droits de vote en vue de l'élection des administrateurs. En pratique, cela veut dire que l'actionnaire qui, sans pouvoir exercer la majorité des droits de vote, possède néanmoins un bloc d'actions suffisant pour exercer le contrôle de fait, ne constitue pas un actionnaire important. De ce fait, le paragraphe 2 des lignes directrices (voir l'Annexe A) visant à protéger la représentation au sein du conseil des autres actionnaires ne s'applique pas; le conseil dont tous les membres auraient des liens soit avec la société, soit avec la personne exerçant le contrôle de fait, serait même conforme aux lignes directrices sur la gouvernance. Il nous semble que c'est là une conséquence qui n'a pas été voulue et qui contredit les principes qui sous-tendent les lignes directrices sur la gouvernance.

On pourrait y remédier en substituant le critère du contrôle de fait au critère actuel de la majorité des droits de vote. Mais la question de la détermination du contrôle de fait n'est pas simple, et il serait souhaitable d'étudier comment on pourrait arriver à mettre au point une définition fonctionnelle de l'«actionnaire important» qui correspondrait à l'esprit des lignes directrices et qui pourrait être appliquée en pratique.

Recommandation 8

La Bourse de Toronto devrait réviser la définition de l'actionnaire important de sorte qu'il y ait conformité à l'esprit des lignes directrices actuelles lorsqu'il existe un bloc de contrôle de fait ne représentant pas la majorité des actions avec droit de vote.

¹¹ Aux fins du présent rapport, nous appelons ces administrateurs des «administrateurs indépendants». Voir aussi la note 9 à la page 17.

Rôle du conseil d'administration d'une société contrôlée

Il existe certaines dispositions législatives qui tiennent compte des conflits qui peuvent surgir au chapitre de la protection des droits des actionnaires minoritaires. Avec le temps, les lois ont été renforcées à cet égard et des mécanismes de gouvernance particuliers – comme les comités indépendants – peuvent jouer un rôle dans des circonstances bien définies. De plus, les lignes directrices préconisent que les administrateurs individuels puissent «engager un conseiller externe aux frais de la société lorsque les circonstances le justifient».

Nous ne nous sommes pas tant préoccupés des circonstances extraordinaires que du processus ordinaire de gouvernance dans lequel les administrateurs indépendants d'une société contrôlée peuvent éprouver des difficultés, par moments, à exercer ce que nous avons décrit comme les cinq fonctions fondamentales de la gouvernance. À notre avis, revêtent une importance particulière le choix (et le pouvoir de destitution, au besoin) du chef de la direction et une participation véritable à l'élaboration de l'orientation stratégique de la société. Si le conseil d'une société contrôlée ne joue pas un rôle véritable dans ces fonctions, il nous semble alors qu'il tient de la nature d'un conseil consultatif, plutôt que d'un conseil d'administration. Il y aurait lieu que le conseil de la société contrôlée et l'actionnaire important tiennent des discussions afin de déterminer la nature exacte du mandat envisagé pour le conseil, tout en tenant compte du contexte juridique et des responsabilités fiduciaires des administrateurs envers les actionnaires minoritaires.

Recommandation 9

Lorsque la société est une société ouverte, le fait qu'elle soit contrôlée par un actionnaire important ne libère pas les administrateurs indépendants de leur responsabilité de s'assurer que les actionnaires sont protégés. L'actionnaire important, la société contrôlée et les administrateurs doivent être prêts à assumer leur obligation de veiller à ce que les fonctions de gouvernance appropriées soient menées à bien.

Les comités de vérification

Eu égard aux comités de vérification, nous estimons qu'il doit y avoir une coordination et une communication étroites entre le comité de vérification de la société mère et celui de la filiale. Il doit y avoir une appréciation commune des contextes de contrôle et des cultures des entités et un échange important d'information. Des mécanismes devraient garantir que cet échange d'information ne soit pas utilisé par la société mère pour désavantager les actionnaires minoritaires des filiales.

Le mandat du conseil d'administration et sa publication

Nous croyons que le conseil devrait se doter d'un mandat énonçant ses responsabilités et la façon dont il a structuré ses activités en vue d'assumer celles-ci. L'élaboration et la publication d'un tel mandat s'inscrivent dans le prolongement des règles et lignes directrices actuelles en matière d'information.

Le paragraphe 1 des lignes directrices prévoit actuellement que le conseil de chaque société devrait assumer explicitement la responsabilité d'un certain nombre de fonctions énumérées dans le cadre de sa responsabilité générale de gestion du patrimoine de la société. Le mandat du conseil viendrait donner une forme concrète à ce volet des lignes directrices. L'élaboration d'un mandat focaliserait la discussion au sein du conseil sur la définition des responsabilités et, donc, sur la démarcation entre les responsabilités du conseil d'administration et celles de la direction. Nous pensons qu'une discussion ainsi focalisée serait saine et contribuerait à rendre la gouvernance plus efficace. À tout le moins, nous pensons que le conseil devrait accepter explicitement la responsabilité des cinq fonctions fondamentales de la gouvernance que nous avons énumérées précédemment (voir pages 12 et 13). Bien sûr, certains conseils pourront juger bon d'aller plus loin dans la définition de leurs responsabilités. Nous espérons également qu'une telle discussion amènera le conseil à fixer des objectifs pour sa propre performance.

Nous pensons également qu'il est important que le mandat soit publié et que la performance soit évaluée en regard du mandat. Il n'est pas nécessaire, à notre avis, de publier les résultats de cette évaluation, mais il y aurait lieu de communiquer le fait que l'évaluation a effectivement eu lieu. En gros, cette position est conforme avec la réglementation actuelle au sujet de l'information à fournir. Le paragraphe 5 des lignes directrices actuelles prévoit l'évaluation de l'efficacité du conseil et l'article récemment modifié pour introduire l'obligation d'«information complète» prévoit que l'information à fournir doit aborder «le mandat du conseil ainsi que ses responsabilités et objectifs» (voir l'Annexe A).

Recommandation 10

Les lignes directrices sur l'information à fournir devraient être modifiées pour établir clairement que chaque conseil devrait élaborer un mandat définissant ses responsabilités. L'évaluation régulière de l'efficacité du conseil recommandée ci-dessus (Recommandation 4, p. 19) doit s'effectuer en regard du mandat et les lignes directrices devraient exiger que soit communiqué le fait que l'évaluation a été effectuée et que les résultats en ont été discutés par l'ensemble du conseil.

Les comités de vérification et le rapport du Blue Ribbon Committee¹²

L'intérêt accru à l'égard de la gouvernance au cours de la dernière décennie a focalisé l'attention sur les comités de vérification, dont le rôle a été élargi. En 1998, la Securities and Exchange Commission des États-Unis, dans le cadre d'un plan en neuf points visant à mieux garantir la crédibilité et la transparence de l'information financière, a demandé à la Bourse de New York et à la National Association of Securities Dealers de parrainer un comité chargé de l'amélioration de l'efficacité des comités de vérification (appelé le Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees).

Notre mandat nous invitait à formuler des recommandations sur la façon de réagir aux nouvelles exigences adoptées aux États-Unis en réponse aux recommandations du Blue Ribbon Committee.

Notre approche globale est de rechercher le plus possible l'harmonisation avec les pratiques américaines, dans les limites du raisonnable. L'intégration croissante de nos marchés financiers et les avantages que comporte, pour les sociétés canadiennes, la possibilité d'avoir facilement accès aux sources de capitaux américaines portent à croire que cette harmonisation est souhaitable. En revanche, certaines des approches américaines nous semblent trop axées sur des règles et non conformes à la façon dont les pratiques de gouvernance ont évolué au Canada au cours des dernières années.

Pour l'essentiel, les recommandations du Blue Ribbon Committee ont trait à la composition des comités de vérification, à la qualification de leurs membres, à l'obligation d'adopter et de publier une charte, à l'attestation périodique fournie aux actionnaires que le comité a satisfait à ses responsabilités conformément à sa charte, et à la relation entre le comité de vérification et le vérificateur externe, y compris la question de l'indépendance de ce dernier. On trouvera les recommandations du Blue Ribbon Committee à l'Annexe C.

Ces recommandations ont été adoptées, avec des modifications mineures, par la plupart des grandes bourses américaines. Ce nouveau régime américain ne s'applique pas automatiquement aux sociétés canadiennes qui sont aussi inscrites à la cote de bourses américaines. Mais nous croyons savoir que bon nombre de sociétés canadiennes inscrites auprès de bourses américaines s'efforceront de se conformer au régime américain, notamment aux critères définis pour l'indépendance des membres du comité de vérification, à la publication obligatoire d'une charte du comité de vérification, et au rapport annuel que le comité de vérification est tenu de présenter aux actionnaires.

¹² *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*, publié par le New York Stock Exchange et la National Association of Security Dealers, 1999.

Nos recommandations adoptent en bonne partie les recommandations du Blue Ribbon Committee, sans toutefois aller aussi loin que les États-Unis dans quelques cas. Il y a trois points, en particulier, où nos recommandations diffèrent des pratiques américaines.

En premier lieu, nous proposons, pour l'indépendance des membres du comité de vérification, un critère moins rigoureux que celui qui a été adopté aux États-Unis. L'approche américaine est «axée sur des règles». Nous pensons qu'il est préférable de rester à l'intérieur du cadre de référence bien compris que sont les notions d'administrateur «externe» et d'administrateur «non relié». Ces notions sont définies dans les lignes directrices actuelles de la Bourse de Toronto et nous n'y proposons aucune modification.

Deuxièmement, en ce qui concerne les «compétences financières», nous suivons la recommandation du Blue Ribbon Committee voulant que tous les membres du comité de vérification aient des «compétences financières». La pratique américaine a pris deux orientations divergentes. La Bourse de New York a adopté cette recommandation, mais a laissé au conseil la latitude de déterminer ce que l'on entend par «compétences financières». Le NASDAQ a adopté des critères des «compétences financières». Nous recommandons d'adopter la pratique de la Bourse de New York.

Troisièmement, en ce qui concerne l'information à fournir, la pratique américaine exige maintenant la publication de la charte du comité de vérification et la présentation d'un rapport annuel du comité de vérification aux actionnaires. La Bourse de Toronto exige déjà que soient publiés le mandat du conseil d'administration et de tous ses comités et des informations sur leurs activités. Nous ne voyons aucune raison de modifier les obligations d'information actuelles, mais nous insistons encore une fois sur le fait qu'il est important que les sociétés s'y conforment.

Recommandation 11

Les lignes directrices sur la gouvernance relatives aux comités de vérification devraient être modifiées dans le sens indiqué ci-dessous :

1) les comités de vérification devraient être composés seulement d'administrateurs externes qui sont aussi non reliés. La définition du terme «non relié» et l'obligation pour le conseil de publier et d'expliquer leur interprétation de ce terme devraient demeurer telles qu'elles sont maintenant formulées aux paragraphes 2 et 3 des lignes directrices. Nous recommandons également que le CDNX ménage une certaine souplesse à l'égard des administrateurs reliés, mais non des administrateurs externes, pour les sociétés du Groupe 2 dont le conseil est petit;

2) tous les membres du comité de vérification devraient avoir des «compétences financières» et au moins un membre devrait avoir une expertise en comptabilité ou une expertise financière connexe. La définition des «compétences financières» et les critères applicables à cet égard devraient être déterminés par chaque conseil;

3) les comités de vérification devraient adopter un mandat approuvé par l'ensemble du conseil, qui définit l'étendue des responsabilités du comité. Ce mandat devrait être communiqué aux actionnaires; il faudrait effectuer une évaluation périodique de l'efficacité du comité par rapport au mandat et en soumettre les résultats à l'ensemble du conseil. Le mandat du comité de vérification devrait définir explicitement le rôle et la responsabilité du comité de vérification à l'égard des éléments suivants :

- sa relation avec le vérificateur externe et ses attentes à son endroit;*
- sa relation avec la fonction de vérification interne et ses attentes à son endroit;*
- la surveillance du contrôle interne;*
- la publication de l'information financière et de l'information connexe;*
- toute autre question que le comité de vérification juge importante eu égard à son mandat ou que le conseil d'administration choisit de lui déléguer.*

À notre avis, toute société canadienne qui choisit de se conformer aux exigences américaines relatives aux comités de vérification se trouvera à se conformer aux lignes directrices et aux obligations d'information que nous recommandons.

Relation avec le vérificateur externe et attentes à son endroit

Nous pensons qu'il est possible, dans la plupart des sociétés, d'améliorer la relation entre le comité de vérification et le vérificateur externe. Pour qu'il y ait amélioration, il est fondamental que les deux parties reconnaissent que le vérificateur externe doit rendre compte aux actionnaires, ainsi qu'au conseil et au comité de vérification à titre de représentants des actionnaires. Le vérificateur externe ne rend pas compte à la direction. Le comité de vérification et le vérificateur externe doivent s'efforcer d'améliorer leur relation, et la direction se doit de comprendre et de soutenir leurs efforts en ce sens. Nous pensons qu'il faudrait, au Canada, suivre la recommandation du Blue Ribbon Committee (voir l'Annexe C, Recommandation 6)

Recommandation 12

Le mandat du comité de vérification devrait affirmer explicitement que le vérificateur externe rend compte au conseil d'administration et au comité de vérification à titre de représentants des actionnaires, et que ces représentants des actionnaires ont le pouvoir et la responsabilité ultimes de choisir, d'évaluer et, au besoin, de recommander le remplacement du vérificateur externe.

Les vérificateurs doivent reconnaître que leur client ultime n'est pas la direction, et travailler de façon constructive et avoir des rencontres régulières avec les comités de vérification pour bâtir une relation efficace.

Chaque conseil devrait déterminer pour lui-même de quelle façon aborder le défi de développer sa relation avec le vérificateur externe. À notre avis, trois résultats principaux doivent être atteints et le mandat du comité de vérification devrait les mentionner explicitement.

- Le comité de vérification doit s'assurer que le vérificateur externe est indépendant. Il doit avoir accès à toute l'information au sujet de la relation du cabinet de vérification avec la société dont il a besoin pour arriver à une conclusion raisonnable.

- Le comité de vérification doit s'assurer que le vérificateur externe est d'avis que les estimations, les jugements comptables et les choix de principes comptables de la direction reflètent une application appropriée des principes comptables généralement reconnus (PCGR).
- Le comité de vérification doit développer une relation avec le vérificateur externe qui permet une discussion complète, franche et en temps opportun de toutes les questions importantes, en la présence ou hors de la présence de la direction selon ce qui est approprié dans les circonstances.

Pour atteindre ces objectifs, il faudra, dans la plupart des cas, un changement d'attitude de la part des vérificateurs et de la direction au sujet du rôle et de l'importance du comité de vérification.

Relation avec la fonction de vérification interne et attentes à son endroit

De nombreux aspects opérationnels de la relation du comité de vérification avec la fonction de vérification interne sont importants pour la surveillance efficace du cadre et de la culture de contrôle interne. Lorsqu'il existe une fonction de vérification interne dans une société, le comité de vérification devrait en approuver le mandat, s'assurer qu'elle possède les ressources nécessaires pour exercer ses responsabilités, et veiller à ce que le directeur de la vérification interne puisse communiquer de façon directe et franche avec le comité de vérification.

Lorsqu'il n'existe pas de fonction de vérification interne, le comité de vérification doit jouer un rôle important de surveillance qui ne se limite pas aux questions opérationnelles normales.

Recommandation 13

Le comité de vérification devrait demander périodiquement à la direction d'examiner dans quelle mesure une fonction de vérification interne serait nécessaire et décider, sur la foi de cet examen, si cette fonction devrait être instaurée.

Responsabilités à l'égard de la publication de l'information financière et de l'information connexe

Le mandat du comité de vérification devrait définir les responsabilités du comité à l'égard de la publication de l'information financière et de l'information connexe. Par suite de décisions récentes des organismes de réglementation, on note une différence dans les pratiques qui ont cours aux États-Unis et au Canada qui, croyons-nous, appelle des observations. Aux États-Unis, les vérificateurs externes (mais pas nécessairement les comités de vérification) sont maintenant tenus d'examiner les états financiers trimestriels avant leur publication.

Au Canada, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario (CVMO) a récemment décidé que le conseil devait examiner les rapports financiers trimestriels avant leur distribution aux actionnaires. Nous sommes cependant au courant de cas où l'information financière a été diffusée par la voie d'un communiqué avant que le comité de vérification ou le conseil d'administration n'ait examiné le rapport trimestriel, et nous pensons que cette façon de faire n'est pas conforme à l'esprit de la décision de la CVMO. Par ailleurs, il n'est pas obligatoire, au Canada, que le vérificateur externe examine les états financiers trimestriels avant qu'ils ne soient étudiés par le conseil.

Recommandation 14

La Commission des valeurs mobilières de l'Ontario devrait réviser son règlement pour établir clairement que le rapport financier trimestriel et les documents financiers connexes devraient être examinés soit par le comité de vérification, soit par le conseil d'administration avant toute diffusion de l'information. Le comité de vérification devrait, comme pratique à privilégier, demander au vérificateur externe d'examiner ces documents avant d'en faire lui-même l'étude.

La gouvernance : une préoccupation constante

L'amélioration constante de la gouvernance d'entreprise est suffisamment importante, du point de vue de la réussite des sociétés canadiennes, pour justifier que ces questions fassent l'objet d'une attention continue. Nous sommes en voie, semble-t-il, d'établir une tradition selon laquelle un comité spécial est nommé à peu près tous les cinq ans pour faire le point et formuler des recommandations. Cette façon de faire est saine, mais il serait plus productif que ces examens périodiques soient effectués dans le contexte de recherches et d'études sur la gouvernance menées de façon permanente.

Dans notre rapport provisoire, nous avons envisagé un certain nombre de questions. En fixant nos priorités et en mettant l'accent sur les aspects qui peuvent influencer sur le comportement à court terme, nous avons décidé d'en laisser un certain nombre de côté. Certaines de ces questions, comme celles qui touchent la comptabilisation des options selon les PCGR et leur évaluation, font partie du programme de travail d'autres organismes comme les Autorités canadiennes en valeurs mobilière (ACVM) ou l'ICCA. D'autres devraient être étudiées de façon plus approfondie dans un autre cadre, notamment les aspects suivants : les répercussions d'Internet sur la gouvernance et la position que devraient adopter les autorités de réglementation sur des questions complexes comme les communications électroniques et le vote électronique; le rôle approprié des investisseurs institutionnels au chapitre de la promotion de saines pratiques de gouvernance; l'évolution du dossier de la responsabilité des administrateurs aux États-Unis et dans certains autres pays et ses répercussions pour le Canada; le rôle du conseil d'administration dans la gestion des crises; la meilleure façon d'assurer la formation et le perfectionnement professionnel des administrateurs.

Recommandation 15

Les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, en coopération avec la Bourse de Toronto, le CDNX, l'ICCA et d'autres organismes professionnels appropriés, devraient élaborer un programme visant à soutenir et à encourager la recherche, l'analyse et la formation continues dans le domaine de la gouvernance. Elles devraient envisager d'établir un comité permanent ou toute autre structure permanente qui serait chargé de superviser un tel programme.

Dans ce contexte, elles devraient déterminer quels mécanismes seraient les plus appropriés pour l'examen périodique de l'état de la gouvernance au Canada et la formulation de recommandations visant à améliorer celle-ci.

Annexe A

Obligations d'information et lignes directrices

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>Exigences en matière d'information Art. 473</p> <p>Chaque société inscrite constituée au Canada ou dans une province du Canada doit présenter annuellement ses pratiques en matière de régie d'entreprise. Cet exposé paraît dans le rapport annuel ou la circulaire de sollicitation de procurations de la société. À cette fin, les pratiques en matière de régie d'entreprise s'entendent d'une description complète du système de régie d'entreprise de la société faisant des renvois précis à chaque ligne directrice énoncée à l'article 474 et, lorsque le système adopté par la société diffère de ces lignes directrices ou lorsque celles-ci ne s'y appliquent pas, d'une explication de ces différences ou des raisons qui justifient leur non-application.</p> <p>La Bourse prévoit que l'exposé des pratiques en matière de régie d'entreprise de la société donne aux investisseurs une idée juste des pratiques en matière de régie d'entreprise de cette dernière, notamment des écarts par rapport aux lignes directrices.</p>	<p>L'obligation de fournir une information complète par rapport à chaque élément des lignes directrices, énoncée à l'article 475 (voir plus loin), devrait être intégrée au présent article dans un souci de clarté.</p>	<p>Les lignes directrices devraient s'appliquer à toutes les sociétés, abstraction faite de leur taille.</p> <p>Une information complète devrait être exigée de toutes les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto.</p> <p>Pour les sociétés du Groupe 1, le CDNX devrait accorder un délai raisonnable avant de les obliger à fournir une information complète et travailler avec elles pour les aider à développer leur capacité de se conformer à cette obligation.</p> <p>Le CDNX devrait encourager les sociétés du Groupe 2 à fournir l'information. Il est prématuré de leur imposer cette obligation, mais il faudrait avoir pour objectif d'arriver à obtenir la conformité aux lignes directrices et la présentation de l'information.</p>

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>Lignes directrices Art. 474</p> <p>Voici les lignes directrices en vue d'une régie d'entreprise efficace.</p> <p>1) Le conseil d'administration de chaque société devrait assumer explicitement la responsabilité de gérance de la société et, dans le cadre de la responsabilité générale de gérance, il devrait assumer la responsabilité des questions suivantes :</p> <p>a) l'adoption d'un processus de planification stratégique;</p> <p>b) l'identification des principaux risques associés à l'entreprise de la société et la prise de mesures assurant la mise en œuvre de systèmes appropriés permettant la gestion de ces risques;</p> <p>c) la planification de la relève, y compris la désignation, la formation et la supervision des hauts dirigeants;</p> <p>d) une politique de communication de la société;</p> <p>e) l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la société.</p>	<p>Dans le cadre de sa responsabilité de gérance du patrimoine de la société, le conseil devrait élaborer, approuver et publier un mandat qui définit ses responsabilités.</p> <p>Sa première responsabilité, et la plus importante, est le choix du chef de la direction et cela devrait être prévu expressément.</p> <p>Les alinéas sur la planification stratégique et l'identification des principaux risques et opportunités [les alinéas a) et b)] devraient être refondus dans une seule disposition conformément à l'exposé du rapport final et à la Recommandation 7.</p> <p>Les alinéas c), d) et e) devraient être conservés, mais la surveillance de la performance de la direction devrait être distinguée de la planification de la relève et revêtir une importance plus grande dans le mandat.</p>	<p>La planification de la relève est traitée de façon plus particulière au paragraphe 11 ci-dessous.</p>

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>2) Le conseil d'administration de chaque société devrait être composé en majorité de personnes qui sont des administrateurs non reliés. L'administrateur non relié est un administrateur indépendant de la direction et n'ayant aucun intérêt ni aucune relation, y compris des relations d'affaires, mais à l'exclusion d'intérêts ou de relations découlant simplement de son actionnariat, qui soit susceptible de nuire d'une façon importante à sa capacité d'agir au mieux des intérêts de la société, ou qui soit raisonnablement susceptible d'être perçu comme ayant cet effet. L'administrateur relié est un administrateur qui n'est pas un administrateur non relié. Si la société compte un actionnaire important, le conseil devrait inclure, outre une majorité d'administrateurs non reliés, un certain nombre d'administrateurs qui n'ont pas d'intérêts dans la société ou l'actionnaire important ni de relations avec la société ou l'actionnaire important, de manière à refléter équitablement le placement des autres actionnaires dans la société. L'actionnaire important est un actionnaire pouvant exercer la majorité des droits de vote en vue de l'élection du conseil d'administration.</p>	<p>La définition de l'actionnaire important devrait être révisée en fonction de l'exposé dans le rapport et de la Recommandation 8.</p> <p>Aucune autre modification préconisée.</p>	

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>3) L'application de la définition d'administrateur non relié au cas de chaque administrateur devrait incomber au conseil, lequel sera tenu de divulguer chaque année le fait qu'il est ou non constitué en majorité d'administrateurs non reliés ou, dans le cas d'une société comptant un actionnaire important, le fait qu'il comprend ou non le nombre approprié d'administrateurs qui ne sont pas reliés à la société ni à l'actionnaire important. Les administrateurs qui sont membres de la direction sont des administrateurs reliés. Le conseil sera aussi tenu de divulguer chaque année l'analyse de l'application des principes à l'appui de cette conclusion.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	
<p>4) Le conseil d'administration de chaque société devrait nommer un comité d'administrateurs, composé exclusivement d'administrateurs externes, c.-à-d. d'administrateurs qui ne sont pas membres de la direction, et en majorité d'administrateurs non reliés, et charger ce comité de proposer au conseil de nouveaux candidats aux postes d'administrateur ainsi que d'évaluer les administrateurs régulièrement.</p>	<p>Ce paragraphe devrait ne traiter que du recrutement.</p> <p>Il faudrait le modifier pour y inclure expressément, à titre de lignes directrices, les quatre améliorations du processus de recrutement exposées dans la Recommandation 2.</p>	<p>Dans le cas des sociétés inscrites à la cote du CDNX, nous ne recommandons pas d'autre comité que le comité de vérification prévu par la loi. Les fonctions qui, selon les lignes directrices, devraient être dévolues à des comités pourraient, dans les conseils de sociétés plus petites, être exercées par l'ensemble des administrateurs externes.</p>

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>5) Chaque conseil d'administration devrait mettre en œuvre une marche à suivre par le comité des mises en candidature ou tout autre comité approprié aux fins de l'évaluation de l'efficacité du conseil dans son ensemble, des comités du conseil et de l'apport des différents administrateurs.</p>	<p>Il faudrait étoffer le texte en ajoutant que :</p> <p>a) il incombe à l'administrateur qui exerce les fonctions de «leader indépendant» de veiller à ce que ces évaluations soient faites;</p> <p>b) l'efficacité du conseil et des comités devrait être évaluée par rapport à leur mandat et les résultats devraient être présentés à l'ensemble du conseil;</p> <p>c) les évaluations individuelles devraient être remises aux intéressés pour les aider à améliorer leur contribution.</p>	<p>Le «leader indépendant» peut déléguer cette responsabilité à un comité ou au président d'un comité, mais il lui incombe de veiller à ce que les évaluations aient lieu et d'attester qu'elles ont eu lieu. Les résultats des évaluations ne devraient pas être rendus publics.</p>
<p>6) Chaque société devrait, dans le cadre de la marche à suivre pour la nomination de nouveaux administrateurs, fournir un programme d'orientation et de formation à l'intention des nouveaux membres du conseil.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	
<p>7) Chaque conseil d'administration devrait revoir sa taille, afin de déterminer dans quelle mesure le nombre de ses membres influe sur son efficacité, et entreprendre au besoin un programme de réduction du nombre d'administrateurs pour ramener celui-ci à un nombre permettant de prendre des décisions avec plus d'efficacité</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>8) Le conseil d'administration devrait revoir le montant de la rémunération et le mode de rémunération des administrateurs afin de déterminer si cette rémunération est adéquate et de s'assurer qu'elle reflète d'une manière réaliste les responsabilités et le risque associés au fait d'être un administrateur efficace.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	<p>Le conseil devrait veiller à ce que la rémunération du «leader indépendant» et des présidents de comité tienne compte de leurs responsabilités supplémentaires.</p>
<p>9) Les comités du conseil d'administration devraient généralement être composés d'administrateurs externes, qui soient en majorité des administrateurs non reliés, bien que certains comités du conseil, par exemple le comité de direction ou comité exécutif, puissent comprendre un ou plusieurs administrateurs internes.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	
<p>10) Chaque conseil d'administration devrait assumer expressément la responsabilité de mettre au point la démarche devant être suivie par la société en ce qui concerne les questions de régie d'entreprise ou déléguer cette responsabilité générale à un comité du conseil. Ce comité serait notamment chargé de donner suite, pour le compte de la société, aux présentes lignes directrices en matière de régie d'entreprise.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>11) Le conseil d'administration, conjointement avec le chef de la direction, devrait élaborer des descriptions de fonctions relativement aux membres du conseil et au chef de la direction, et y définir les limites des responsabilités de la direction. En outre, le conseil devrait approuver ou déterminer les objectifs généraux de la société que le chef de la direction doit atteindre.</p>	<p>La description de fonctions des administrateurs et, en particulier, les limites des responsabilités de la direction, devraient être traitées dans le mandat du conseil selon le paragraphe 1 ci-dessus.</p> <p>Il faudrait prévoir, dans ce paragraphe, la description de fonctions de l'administrateur exerçant les fonctions de «leader indépendant».</p> <p>Il faudrait également indiquer que le conseil d'administration a la responsabilité de planifier la relève du chef de la direction et d'élaborer, en collaboration avec le chef de la direction, des plans de relève de la haute direction.</p> <p>L'administrateur chargé des fonctions de «leader indépendant» devrait être responsable, devant le conseil, de veiller à ce que les fonctions d'évaluation du chef de la direction et de planification de la relève soient exercées et les résultats discutés par l'ensemble du conseil.</p>	<p>Les administrateurs externes devraient assumer la responsabilité première d'élaborer ces descriptions de fonctions en consultation avec le chef de la direction. Ces descriptions devraient être approuvées par l'ensemble du conseil et elles devraient former la base des évaluations annuelles de performance.</p> <p>Le «leader indépendant» peut déléguer les fonctions d'évaluation et de planification de la relève à un comité ou au président d'un comité, mais il devrait lui incomber de veiller à ce qu'elles soient exercées.</p>

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>12) Chaque conseil d'administration devrait veiller à ce que des structures et des méthodes appropriées assurant l'indépendance du conseil par rapport à la direction soient en place. Ainsi, sur le plan de la structure, le conseil pourrait (i) nommer un président qui n'est pas membre de la direction et charger celui-ci de veiller à ce que le conseil s'acquitte de ses responsabilités ou (ii) prendre d'autres mesures en ce sens, par exemple confier cette responsabilité à un comité du conseil ou à un administrateur, parfois appelé administrateur en chef. Sur le plan des méthodes, on pourrait notamment prévoir des réunions régulières du conseil sans la présence de membres de la direction ou confier expressément à un comité du conseil la responsabilité de l'administration des relations du conseil avec la direction.</p>	<p>Ce paragraphe devrait être modifié pour indiquer que :</p> <p>a) la capacité du conseil d'assumer ses responsabilités indépendamment de la direction suppose notamment un solide leadership au sein du conseil exercé par un administrateur externe et non relié. Il est préférable, mais non essentiel, que ce leadership soit exercé par un administrateur externe et non relié qui est président du conseil;</p> <p>b) il faudrait exiger, à titre de condition d'admission à la cote, que le conseil d'administration comporte un «leader indépendant» qui soit un administrateur externe et non relié et qui réunisse toutes les caractéristiques exposées dans la Recommandation 3;</p> <p>c) les administrateurs externes devraient se réunir hors de la présence de la direction à chaque réunion ordinaire du conseil.</p>	<p>Le «leader indépendant» pourrait être le président du conseil, mais lorsque le président du conseil est un membre de la direction ou un administrateur relié, il faut confier les fonctions de «leader indépendant» à un administrateur externe et non relié.</p> <p>Il est important que les administrateurs externes aient la possibilité de se réunir à chaque réunion ordinaire du conseil, sans avoir à le demander. La plupart du temps, ces réunions ne seront pas très longues, mais il est important de ménager cette occasion.</p>

Obligations et lignes directrices existantes en matière d'information	Modifications proposées	Commentaires
<p>13) Le comité de vérification de chaque conseil d'administration devrait être composé uniquement d'administrateurs externes. Le rôle et les responsabilités du comité de vérification devraient être définis avec précision de manière à fournir à ses membres des indications appropriées sur l'étendue de leurs fonctions. Le comité de vérification devrait disposer de voies de communication directe avec les vérificateurs internes et externes lui permettant d'étudier et de discuter au besoin avec eux des questions particulières. Les fonctions du comité de vérification devraient comprendre la surveillance du système de contrôle interne par la direction. En effet, bien qu'il incombe à la direction de concevoir et de mettre en œuvre un système de contrôle interne efficace, il incombe au comité de vérification de s'assurer que la direction s'est bien acquittée de sa responsabilité à cet égard.</p>	<p>Ce paragraphe devrait être repris pour intégrer les points indiqués dans les Recommandations 11, 12 et 13 du corps du rapport.</p> <p>Ces recommandations ont respectivement pour objet :</p> <p>a) la composition des comités de vérification et la qualification des membres de ces comités;</p> <p>b) le mandat des comités de vérification et l'élaboration d'un mandat écrit approuvé par le conseil et publié;</p> <p>c) l'obligation du vérificateur externe de rendre compte au conseil et au comité de vérification à titre de représentants des actionnaires;</p> <p>d) le rôle du comité de vérification dans la décision de mettre en place ou non des fonctions de vérification interne.</p>	
<p>14) Le conseil d'administration devrait mettre en œuvre un système permettant à un administrateur donné d'engager un conseiller externe aux frais de la société lorsque les circonstances le justifient. L'engagement du conseiller externe devrait être assujéti à l'approbation d'un comité pertinent du conseil.</p>	<p>Aucune modification préconisée.</p>	<p>Lorsque le conseil est petit et que le nombre de comités est restreint, on pourra substituer à l'approbation d'un comité l'approbation du «leader indépendant».</p>

Information complète
Sec. 475

L'information à fournir concernant le système de régie d'entreprise d'une société par rapport à chaque ligne directrice énoncée à l'article 474 doit être complète. Si l'information fournie par rapport à chaque ligne directrice peut être relativement brève, elle doit aborder à tout le moins les questions suivantes :

- le mandat du conseil ainsi que ses responsabilités et objectifs;
- la composition du conseil, le fait qu'il soit ou non constitué en majorité d'administrateurs non reliés ainsi que l'analyse à l'appui de cette conclusion; dans le cas d'une société comportant un actionnaire important, le fait que la composition du conseil reflète équitablement le placement des autres actionnaires dans la société ainsi que l'analyse à l'appui de cette conclusion;
- dans le cas où le conseil est présidé par un membre de la direction, les structures et méthodes en place favorisant l'indépendance du conseil par rapport à la direction;
- une description des comités du conseil et de leurs mandats et responsabilités;
- une description des décisions nécessitant l'approbation préalable du conseil;
- les mesures mises en place pour le recrutement de nouveaux administrateurs et autres mesures visant à améliorer l'efficacité du conseil, telles que l'évaluation de sa performance;
- les mesures mises en place pour recevoir les commentaires et pour traiter des préoccupations des actionnaires;
- les attentes du conseil envers l'équipe de direction.

Cette exigence d'une information complète par rapport à chaque élément des lignes directrices devrait être intégrée dans l'obligation d'information, prévue à l'article 473.

Chacun des points énumérés dans cet article devrait être reflété dans l'élément pertinent des lignes directrices.

Lorsque des points particuliers ne sont pas couverts par les lignes directrices actuelles ou modifiées, par exemple en ce qui touche

- les mesures prises pour recevoir les réactions des actionnaires et pour traiter les préoccupations des actionnaires,
- les attentes du conseil à l'égard de la direction, la Bourse de Toronto et CDNX devraient envisager de formuler de nouveaux paragraphes pour incorporer ces points dans les lignes directrices.

Annexe B

Description des fonctions du «leader indépendant»

Le «leader indépendant» est un administrateur externe et non relié, désigné par l'ensemble du conseil pour être responsable auprès du conseil de fonctions précises. La désignation de «leader indépendant» n'est pas un titre. Dans les sociétés qui ont comme président du conseil un administrateur externe, les fonctions de leader indépendant vont échoir naturellement au président du conseil. Dans les sociétés qui ont pour président du conseil le chef de la direction ou un autre membre de la direction, ces fonctions devraient être déléguées explicitement à un administrateur externe et non relié qui peut porter tout titre que le conseil d'administration jugera approprié.

Les responsabilités du leader indépendant vont varier d'une société à l'autre et certaines de ces responsabilités peuvent revêtir plus d'importance en fonction des circonstances. Selon nous, toutefois, il y aurait lieu de considérer en général que le leader indépendant est responsable des fonctions suivantes :

1. Faire preuve de leadership pour accroître l'efficacité du conseil d'administration

Le leader indépendant devrait se voir confier expressément le mandat de veiller à ce que le conseil s'acquitte de ses responsabilités d'une manière efficace. Il devrait ainsi être chargé :

- de veiller à ce que les responsabilités du conseil soient bien comprises tant par le conseil lui-même que par la direction, et que les lignes de démarcation entre les responsabilités de l'un et de l'autre soient clairement comprises et respectées; le leader doit veiller à ce que le conseil fasse son travail et n'essaie pas de faire celui de la direction;
- de veiller à ce que les membres du conseil forment une équipe solidaire et d'exercer le leadership essentiel à cette fin;
- de veiller à ce que les ressources à la disposition du conseil (en particulier une information à jour et pertinente) soient adéquates et lui permettent de faire son travail;
- de veiller à ce qu'il y ait un processus permettant l'évaluation régulière de l'efficacité du conseil et de ses comités;
- de veiller à ce qu'il y ait un processus permettant l'évaluation régulière de la contribution de chaque administrateur à l'efficacité du conseil et des comités.

2. Diriger le conseil d'administration

Le leader indépendant devrait être chargé :

- d'établir l'ordre du jour du conseil d'administration, en consultation avec le chef de la direction;
- d'adopter des procédures pour faire en sorte que le conseil soit en mesure d'accomplir son travail avec efficacité et efficience – structure et composition des comités, calendrier, gestion des réunions;
- de veiller, lorsque des fonctions sont déléguées à des comités compétents, à ce qu'elles soient efficacement remplies et que les résultats soient communiqués au conseil. Voici des exemples de ces fonctions :
 - évaluer la performance du chef de la direction,
 - voir à ce que des pratiques adéquates de gestion des ressources humaines (relève, perfectionnement, régimes de rémunération) soient prévues à l'intention de la haute direction,
 - voir à la planification de la relève au sein du conseil,
 - voir à ce que les nouveaux membres du conseil d'administration bénéficient d'un programme d'orientation et de formation adéquat.

Dans les conseils où il n'existe ni comité de gouvernance ni comité des ressources humaines, la responsabilité de voir à l'exécution de ces fonctions devrait être assumée par le leader;

- une fois que des candidats possibles ont été trouvés, rencontrer ces personnes (avec ou sans le chef de la direction) pour vérifier si elles sont intéressées à entrer au conseil.

3. Assurer la liaison entre le conseil d'administration et la direction

Le leader indépendant doit tenter de faire en sorte que les relations entre le conseil et la direction aient un caractère professionnel et constructif. Il doit pour cela travailler en étroite collaboration avec le chef de la direction afin de veiller à ce que, dans la conduite des réunions du conseil, suffisamment de temps soit réservé à une discussion sérieuse des dossiers pertinents, et à ce qu'une saine culture de gouvernance se développe au sein de la société.

4. Représenter la société auprès de groupes externes

À la demande du conseil, et avec l'accord du chef de la direction, le leader indépendant pourrait représenter la société auprès de groupes externes, par exemple les actionnaires et autres intéressés comme les groupes communautaires locaux et les gouvernements.

Annexe C :

Recommandations du Blue Ribbon Committee

On trouvera ci-dessous la traduction des 10 recommandations formulées par le Blue Ribbon Committee on Audit Committee Effectiveness.

Recommandation 1

Le Comité recommande que le New York Stock Exchange (NYSE) et la National Association of Securities Dealers (NASD) adoptent la définition suivante de l'indépendance telle qu'elle s'applique aux membres des comités de vérification des sociétés cotées ayant une capitalisation supérieure à 200 millions de dollars (ou une autre mesure plus appropriée en vue d'identifier les sociétés de taille moindre, convenue entre le NYSE et la NASD) :

Les membres du comité de vérification seront considérés comme indépendants s'ils n'ont aucune relation avec la société qui peut compromettre l'exercice de leur indépendance à l'égard de la direction et de la société. Voici quelques exemples de telles relations :

- un administrateur employé par la société ou par une autre société faisant partie du même groupe au cours de l'exercice considéré ou de l'un des cinq exercices précédents;
- un administrateur recevant une rémunération de la société ou d'une autre société faisant partie du même groupe, à l'exception de la rémunération reçue à titre d'administrateur ou de prestations reçues dans le cadre d'un régime de retraite agréé aux fins de l'impôt;
- un administrateur qui est membre de la famille immédiate d'une personne qui est actuellement ou qui a été, au cours des cinq derniers exercices, employé par la société ou par une société faisant partie du même groupe comme membre de la direction;
- un administrateur qui est intéressé à titre d'associé, d'actionnaire dominant ou de membre de la direction dans une entité à but lucratif à laquelle la société a effectué des paiements, ou dont la société a reçu des paiements, qui sont ou ont été significatifs pour la société ou pour l'entité au cours de l'un des cinq derniers exercices;
- un administrateur employé comme membre de la direction d'une autre société dans le cas où l'un des membres de la direction de la première société est membre du comité sur la rémunération de l'autre société.

L'administrateur qui se trouve dans une ou plusieurs de ces situations peut néanmoins être nommé membre du comité de vérification si le conseil d'administration, dans des circonstances exceptionnelles et limitées, décide qu'il est nécessaire, dans l'intérêt de la société et des actionnaires, que cette personne soit membre du comité de vérification, et si le conseil fait état, dans la circulaire annuelle de sollicitation de procurations suivante, de la nature de cette relation et des raisons de sa décision.

Recommandation 2

Le Comité recommande que le NYSE et la NASD exigent, outre l'adoption et le respect de la définition de l'indépendance exposée ci-dessus pour application aux membres du comité de vérification, que les sociétés cotées ayant une capitalisation boursière supérieure à 200 millions de dollars (ou une autre mesure plus appropriée en vue d'identifier les sociétés de taille moindre, convenue entre le NYSE et la NASD) aient un comité de vérification composé exclusivement d'administrateurs indépendants.

Le Comité recommande que le NYSE et la NASD maintiennent leurs règles actuelles respectives touchant l'indépendance du comité de vérification ainsi que leurs définitions respectives de l'indépendance pour les sociétés cotées ayant une capitalisation boursière égale ou inférieure à 200 millions de dollars (ou une autre mesure plus appropriée en vue d'identifier les sociétés de taille moindre, convenue entre le NYSE et la NASD).

Recommandation 3

Le Comité recommande que le NYSE et le NASD exigent que les sociétés cotées ayant une capitalisation boursière supérieure à 200 millions de dollars (ou une autre mesure plus appropriée en vue d'identifier les sociétés de taille moindre, convenue entre le NYSE et la NASD) aient un comité de vérification composé d'un minimum de trois administrateurs, possédant chacun des compétences financières (selon la description donnée dans la partie du présent rapport intitulée «Compétences financières») ou prêts à les acquérir dans un délai raisonnable après leur nomination au comité de vérification, et qu'en outre, au moins un membre du comité de vérification ait une expertise en comptabilité ou une expertise connexe en gestion financière.

Le Comité recommande que le NYSE et la NASD maintiennent leurs règles actuelles respectives touchant la taille et la composition du comité de vérification pour les sociétés ayant une capitalisation boursière égale ou inférieure à 200 millions de dollars (ou une autre mesure plus appropriée en vue d'identifier les sociétés de taille moindre, convenue entre le NYSE et la NASD).

Recommandation 4

Le Comité recommande que le NYSE et la NASD exigent que le comité de vérification de chaque société cotée i) adopte une charte, approuvée par l'ensemble du conseil, qui précise l'étendue des responsabilités du comité et le mode d'exercice de celles-ci, notamment la structure, les processus et les conditions pour être membre, et ii) examine et réévalue annuellement si la charte du comité de vérification est adéquate.

Recommandation 5

Le Comité recommande que la Securities and Exchange Commission (SEC) établisse des règles obligeant le comité de vérification de chaque société qui est un émetteur assujéti à indiquer, dans la circulaire de sollicitation de procurations de la société, si le comité de vérification a adopté une charte et, dans l'affirmative, s'il s'est acquitté de ses responsabilités au cours de l'exercice conformément à sa charte, cette charte devant être publiée au moins aux trois ans dans le rapport annuel aux actionnaires ou dans la circulaire de sollicitation de procurations, ainsi que, par suite d'une modification significative de la charte, dans le rapport annuel suivant ou dans la circulaire de sollicitation de procurations suivante.

Le Comité recommande également que la SEC adopte une disposition d'exonération applicable à toute l'information prévue dans la présente recommandation.

Recommandation 6

Le Comité recommande que les règles d'admission à la cote du NYSE et du NASD exigent que la charte du comité de vérification de chaque société cotée précise que le vérificateur externe doit rendre compte, en définitive, au conseil d'administration et au comité de vérification à titre de représentants des actionnaires, et que ces représentants des actionnaires ont le pouvoir et la responsabilité ultimes de choisir, d'évaluer et, au besoin, de remplacer le vérificateur externe (ou de nommer le vérificateur externe qui doit être proposé à l'approbation des actionnaires dans la circulaire de sollicitation des procurations).

Recommandation 7

Le Comité recommande que les règles d'admission à la cote du NYSE et de la NASD exigent que la charte du comité de vérification de chaque société cotée précise que le comité de vérification est chargé de faire le nécessaire pour recevoir du vérificateur externe une déclaration écrite officielle faisant état de toutes les relations entre le vérificateur et la société, conformément à la norme 1 de l'Independence Standards Board, et que le comité de vérification doit également s'engager activement dans un dialogue avec le vérificateur au sujet des relations ou services mentionnés qui peuvent avoir une incidence sur l'objectivité et l'indépendance du vérificateur et prendre, ou recommander au conseil d'administration de prendre, toute mesure propre à assurer l'indépendance du vérificateur externe.

Recommandation 8

Le Comité recommande que les normes de vérification généralement reconnues (NVGR) exigent que le vérificateur externe d'une société discute avec le comité de vérification de ses jugements au sujet de la qualité, et non seulement de l'acceptabilité, des principes comptables appliqués par la société aux fins de son information financière; cette discussion devrait porter sur des questions comme la clarté de l'information financière publiée par la société et le degré d'audace ou de prudence des principes comptables de la société, des estimations sous-jacentes et des autres décisions importantes prises par la direction dans l'établissement de l'information financière et examinées par le vérificateur externe. Cette exigence devrait être formulée d'une manière qui encourage les discussions ouvertes et franches et qui dissuade d'avoir recours aux formules toutes faites.

Recommandation 9

Le Comité recommande que la SEC exige que toutes les sociétés qui sont des émetteurs assujettis insèrent une lettre du comité de vérification dans le rapport annuel aux actionnaires et dans le rapport annuel selon le formulaire 10-K indiquant pour l'exercice écoulé : i) si la direction a examiné les états financiers annuels avec le comité de vérification, cet examen comportant notamment une discussion de la qualité des principes comptables appliqués

et des jugements importants touchant les états financiers de la société; ii) si le vérificateur externe a discuté avec le comité de vérification les jugements qu'il a portés sur la qualité des principes appliqués et des jugements visés en i) dans les circonstances; iii) si les membres du comité de vérification ont discuté entre eux, hors de la présence de la direction ou du vérificateur externe, l'information visée en i) et ii) qui leur a été communiquée; iv) si le comité de vérification, s'appuyant sur l'examen et les discussions intervenus avec la direction et le vérificateur externe conformément à i) et ii), estime que les états financiers de la société donnent une image fidèle conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) à tous les égards importants.

Le Comité recommande également que la SEC adopte une disposition d'exonération applicable à toute l'information prévue dans la présente recommandation.

Recommandation 10

Le Comité recommande que la SEC exige que le vérificateur externe d'une société qui est un émetteur assujéti effectue un examen de l'information financière intermédiaire selon la norme SAS 71, *Interim Financial Review*, avant que la société dépose son formulaire 10-Q.

Le Comité recommande également que la norme SAS 71 soit modifiée de manière à exiger que le vérificateur externe d'une société qui est un émetteur assujéti discute avec le comité de vérification ou à tout le moins avec son président et un représentant de la direction financière, en personne ou par conférence téléphonique, des éléments décrits dans le chapitre AU 380, *Communications with the Audit Committee*, avant le dépôt du formulaire 10-Q (et de préférence avant toute annonce publique des résultats financiers), notamment des ajustements importants, des jugements et estimations comptables de la direction, des conventions comptables nouvelles importantes et des désaccords avec la direction.



Pour de plus amples informations, visitez notre site Web :
www.jointcomgov.com