

Principes de bonne gouvernance



dans les PME



GOVERNANCE
EXPERT



GOUVERNANCE
EXPERT

GOUVERNANCE EXPERT INC.

Gouvernance Expert est un cabinet d'experts en Gouvernance et en Stratégie d'affaires qui fournit des solutions taillées sur mesure pour les petites et moyennes entités (PME et OBNL).

Les activités professionnelles de Gouvernance Expert ont pour but d'optimiser la performance, la rentabilité et la croissance d'une personne, d'une entreprise ou d'une organisation, de favoriser une saine gouvernance ou la reddition de comptes ou d'accroître la fiabilité de l'information, selon la loi des CPA.

Nous mettons en œuvre 2 façons de faire en gouvernance et stratégies d'affaires :

- 1 — Guider et accompagner le capital humain
- 2 — Fournir le capital humain

Car l'optimisation du capital humain est précisément la pierre angulaire de nos produits et services en gouvernance et stratégies d'affaires d'entreprise.

Et notre démarche repose toujours sur 4 phases :

- 1 — Le diagnostic
- 2 — L'implantation
- 3 — La gestion
- 4 — L'impartition

C'est ainsi que nous aidons à mettre en place des solutions adaptées à vos problématiques, regroupées dans les champs de pratiques de la gouvernance et stratégies d'affaires.

gouvernanceexpert.com

Le masculin est utilisé afin d'alléger le texte.

ÉQUIPE ÉDITORIALE

M. Pierre Beaucage est président et chef de la direction de GOEX. Depuis 30 ans, M. Beaucage a occupé différentes fonctions en tant que dirigeant et administrateur de PME et d'OBNL implantés dans différents secteurs de l'économie. M. Beaucage détient des partenariats d'investissement dans la PME autant dans des secteurs plus traditionnels comme celui de la santé que dans des secteurs d'avant-garde comme l'investissement responsable (www.gir-canada.com). Depuis 2003, il est administrateur au conseil d'administration de PME MTL centre-ville (www.pmemtl.com) connu également sous le nom de Société de développement économique Ville-Marie. PME MTL est un organisme qui se consacre au démarrage et au développement de PME et d'OBNL. Grâce à sa solide expérience en gestion d'entreprises et en tant qu'investisseur, M. Beaucage est en mesure d'offrir une expertise pointue et unique en gouvernance et en stratégie d'affaires pour les PME et les OBNL. M. Beaucage est titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires de l'Université du Québec à Montréal (UQAM) avec spécialisation en finance, en immobilier et en comptabilité. Il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec (CPA).

M. Olivier Gamache est vice-président, chef de la gouvernance de GOEX. Il est également, depuis 2007, président-directeur général du Groupe investissement responsable inc. (GIR), entreprise qui guide et accompagne les investisseurs dans l'analyse des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance touchant les sociétés ouvertes. M. Gamache compte près de 10 ans d'expérience dans le milieu de l'investissement responsable. M. Gamache est détenteur d'un baccalauréat en administration des affaires, profil finance de HEC Montréal. Il est membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.).

M. Jocelyn Caron est vice-président, chef des opérations de GOEX. Il est également directeur des opérations pour le GIR. Avant de se joindre à GOEX et au GIR, M. Caron occupait le poste de vice-président exécutif chez Intangible Gouvernance, responsable du déploiement du programme de certification et des outils de diagnostic en gouvernance. M. Caron est titulaire d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration (ÉNA) de France, ainsi que d'une maîtrise et un baccalauréat en science politique de l'Université de Montréal. Il est membre de l'Ordre des administrateurs agréés du Québec (Adm.A.).

Mme Chiraz Ghozzi est enseignante universitaire depuis plus de 17 ans. Elle est chargée de cours à l'Université du Québec à Montréal (UQAM), où elle a également travaillé en tant que professionnelle de la recherche. Titulaire d'un PhD en administration des affaires, obtenu auprès du Conservatoire National de Arts et Métiers à Paris, elle a également une attestation en pédagogie de l'enseignement supérieur de l'UQAM. Spécialiste en Responsabilité sociale des organisations, elle a assuré des cours et réalisé des recherches sur cette thématique et les concepts connexes tels que l'éthique des affaires, le développement durable et la gouvernance.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	6	LA RÉMUNÉRATION	25
LE CONSEIL D'ADMINISTRATION	7	5.1 Orientation des intérêts	25
1.1 Ses devoirs	7	5.2 Rendement	25
1.2 Ses responsabilités	7	5.3 Malus et récupération	25
1.3 Son mandat	8	5.4 Divulgation	26
1.4 Ses communications	8	5.5 Participation actionnariale	26
1.5 Son engagement	9	5.6 Approbation des actionnaires	26
1.6 Les autres mandats d'un administrateur	9	5.7 Programme de rémunération incitative aux employés	27
1.7 Sa formation	9	5.8 Rémunération des administrateurs non dirigeants	27
1.8 Ses comités	9		
1.9 Ses conseillers	13	LES RAPPORTS	28
1.10 Sa composition et sa diversité	14	6.1 Divulgation complète	28
1.11 Sa taille	14	6.2 Importance	28
1.12 La durée de son mandat	15	6.3 Affirmation	28
1.13 Ses élections	15	6.4 Risque de solvabilité	29
1.14 L'évaluation de ses administrateurs	16	6.5 Information extra-financière	30
1.15 L'évaluation de la présidence du conseil	16	6.6 Contrôles internes	31
LE LEADERSHIP	17	6.7 Auditeur externe indépendant	31
2.1 Président du conseil et directeur général	17	6.8 Honoraires non liés à l'audit	31
2.2 Administrateur principal	17	L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE	33
2.3 Succession	17	7.1 Identification des actionnaires	33
2.4 Efficacité	17	7.2 Avis de convocation	33
2.5 Indépendance des administrateurs	18	7.3 Procédures d'assemblée	33
2.6 Réunions indépendantes	19	7.3.1 Convocation d'assemblée pour les actionnaires	33
2.7 Indemnisation et assurance responsabilité	19	7.3.2 Seuil	34
LA CULTURE D'ENTREPRISE	20	7.3.3 Approbation des actionnaires	34
3.1 Code de conduite	20	7.3.4 Propositions des actionnaires	34
3.2 Fraude, malversation et corruption	20	7.3.5 Questions des actionnaires	35
3.3 Dénonciation	20	7.4 Divulgation de la documentation	35
3.4 Relations avec les organismes publics et les partis politiques	20	7.5 Divulgation du résultat du vote	35
3.5 Transactions sur les participations des employés	21	LES ACTIONNAIRES	36
3.6 Comportement et conduite	21	8.1 Les catégories d'actions	36
LES RISQUES	22	8.2 Décisions importantes	36
4.1 Surveillance proactive	22	8.3 Conflits d'intérêts	37
4.2 Approche globale	22	8.4 Opérations entre apparentés	37
4.3 Culture du risque	22	8.5 Égalité et recours	37
4.4 Processus dynamique	23		

TABLE DES MATIÈRES

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE	39
9.1 Ses responsabilités envers les employés	39
9.1.1 La protection de la santé des employés et de leur sécurité au travail	39
9.1.2 L'offre de bonnes conditions de travail et d'une protection sociale	40
9.1.3 Le maintien de l'emploi et les relations employeurs-employé(e)s	40
9.1.4 L'encouragement du dialogue	41
9.1.5 La mise en place des programmes de développement du capital humain	42
9.2 Ses responsabilités envers la communauté	42
9.2.1 L'implication auprès des communautés	43
9.2.2 La facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture	3
9.2.3 La création des emplois, le développement de compétences et l'accès aux technologies	44
9.2.4 La création de la richesse et des revenus	44
LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE	45
10.1 Prévention de la pollution	45
10.2 Utilisation durable des ressources	46
10.3 Atténuation des changements climatiques, adaptation et protection de l'environnement	47
10.4 Protection de l'environnement, biodiversité et réhabilitation des habitats naturels	47
CONCLUSION	49
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	50
AUTRES PUBLICATIONS DE GOEX	50

Les petites et moyennes entreprises (PME) et les organismes à but non lucratif (OBNL) sont de plus en plus nombreux au Canada et jouent des rôles indispensables pour l'équilibre socio-économique du pays.

On compte 1165 045 PME au Canada, dont 239 376 au Québec¹, et plus de 160 000 OBNL, dont 46 000 au Québec². Ils contribuent à la création de l'emploi et de la richesse du pays et s'impliquent de plus en plus dans les enjeux sociaux, environnementaux et économiques tant à l'échelle provinciale que nationale, voire internationale.

Au Canada, 90 % des emplois dans les entreprises privées sont dans la petite et moyenne (PME), plus de 10,4 millions de personnes y travaillent. Au Québec, ce pourcentage passe à 92 % ou 2,5 millions d'emplois.

Le Canada est le seul pays du G7 à voir autant de ses emplois dans l'entreprise privée occupés dans des PME : la médiane est de 60 %. Autrement dit, dans la moitié des pays du G7, moins de trois personnes sur cinq travaillant dans le secteur privé sont à l'emploi d'une PME. L'Italie est le pays le plus près avec 80 % de ses emplois du secteur privé dans la PME et le plus éloigné est le Royaume-Uni avec 44%. Parmi les pays du G7, le Canada se classe au 6e rang pour son taux de productivité (sur 7, comme le nom du regroupement l'indique). La productivité correspond au produit intérieur brut (PIB) divisé par le nombre d'heures travaillées, le tout exprimé USD. Les Etats-Unis sont au premier rang avec 68,3 USD par heure travaillée, et le Japon est au dernier rang avec un taux à 45,5 USD. Pour le Canada, le taux de productivité se situe à 50,8 USD. Pour obtenir le taux du Québec, il faut soustraire du taux canadien de 4 à 6 USD, ce qui le classe au dernier rang avec le Japon.

UN ENJEU MAJEUR

Augmenter la productivité des PME est un enjeu majeur pour notre collectivité. Ceci n'implique pas nécessairement de travailler plus dur, mais plutôt de travailler plus intelligemment, de travailler mieux et d'adopter de bonnes pratiques de gestion.

UNE IDÉE INNOVANTE : AUGMENTER LA QUALITÉ DE LA GOUVERNANCE

Augmenter la qualité de la gouvernance, c'est aussi s'attaquer en amont à la productivité de la PME. Les administrateurs et les dirigeants sont au cœur de la gouvernance d'une PME. Augmenter la qualité de leurs réflexions, de leurs décisions ainsi que de leurs gestes et actions aura des retombées positives des plus importantes sur la productivité de l'entreprise.

Il ne faut surtout pas oublier qu'en prenant la décision d'augmenter la qualité de la gouvernance de votre PME, non seulement vous augmenterez la productivité de votre entreprise, vous contribuerez aussi directement à l'enrichissement de votre communauté.

Ces chiffres montrent le poids que possèdent ces organisations, rendant légitimes et nécessaires les actions faites ou à faire pour les soutenir, les encadrer et les faire évoluer.

Le cabinet Gouvernance Expert, conscient de l'importance de ces organisations, propose une série de documents portant sur la bonne gouvernance et les outils de la mettre en place. Il plaide pour une reconnaissance de la gouvernance comme moyen d'améliorer la productivité et offre à ces dernières des solutions adaptées à leurs réalités grâce à une équipe d'experts dynamiques et professionnels.

Le présent guide fait le tour des principes de bonne gouvernance qui permettent par leur application aux PME de mettre en place un système de gouvernement sain et efficace, capable d'améliorer la productivité au sein des PME qui ont souvent des ressources limitées. L'adoption des principes de bonne gouvernance engage l'entreprise sur la voie de la transparence, de l'intégrité et du respect des intérêts des différentes parties prenantes.

Le guide est divisé en dix sections couvrant chacune un des principes de la bonne gouvernance et de sa responsabilité sociétale et environnementale. Le tout formant un référentiel fort utile pour les dirigeants et les administrateurs désirent entretenir des relations saines et harmonieuses avec les différentes parties prenantes de l'entreprise.

¹ Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2016) : « Principales statistiques relatives à la petite entreprise ». Ministère de l'Industrie, direction générale de la petite entreprise, p. 28.

² Nicol R. (2006) : « Les organismes à but non lucratif au Québec : Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles ». Imagine Canada, p. 68.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

chapitre 01



LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

01.1 SES DEVOIRS

Le conseil doit agir avec honnêteté et loyauté, en toute connaissance de cause, au mieux des intérêts de l'entreprise au bénéfice des actionnaires en tenant compte des attentes des autres parties prenantes. Il doit agir de bonne foi, avec prudence et diligence.

01.2 SES RESPONSABILITÉS

Le conseil est tenu de rendre compte aux investisseurs et aux autres parties prenantes, et il est responsable de protéger et de créer une valeur durable à long terme. Pour accomplir leur rôle de manière efficace, les administrateurs doivent :

- guider, réviser et approuver la stratégie de l'entreprise et le plan financier y compris les dépenses en immobilisations, les acquisitions et les désinvestissements importants ;
- embaucher, évaluer, rémunérer et si nécessaire licencier, le directeur général, et élaborer et maintenir un plan de relève ;
- surveiller l'intégrité des systèmes de comptabilité et d'informations financières, sa conformité aux normes internationales en vigueur, l'efficacité de ses systèmes de contrôles internes, et l'indépendance du processus de vérification externe ;
- superviser la gestion de possibles conflits d'intérêts tels que les transactions entre parties liées ;
- mettre en place une politique de gestion des risques avec un système de veille continu ;
- maintenir des normes élevées en matière d'éthique et superviser la mise en œuvre d'un code de conduite qui donnera naissance à une culture d'intégrité et surtout favoriser le maintien à long terme de celle-ci ;
- surveiller l'efficacité des pratiques de l'entreprise en matière environnementale, sociale et de gouvernance, et respecter les lois en veillant à ne pas enfreindre les principes de la bonne gouvernance afin de devenir une entreprise citoyenne ;
- garantir un processus formel, équitable et transparent pour la nomination, l'élection, l'évaluation et la rémunération des administrateurs.

Les membres du conseil doivent posséder les compétences nécessaires pour mettre en place tous les principes énoncés dans ce guide et mener à bien toutes les responsabilités, notamment les responsabilités sociétales et environnementales présentées dans les sections 9 et 10.

1.3 SON MANDAT

Le conseil doit adopter officiellement un mandat qui précise son rôle, ses responsabilités et ses obligations. Il doit également définir et adopter un mandat pour chacun de ses comités. Le mandat doit être revu annuellement et communiqué à la direction et aux parties prenantes.

L'évaluation du travail du conseil et de ses comités doit s'effectuer périodiquement et se faire en fonction des mandats du conseil et des comités. Elle doit également tenir compte des compétences, attitudes et aptitudes démontrées par chacun des administrateurs dans la réalisation de son mandat.

01.4

SES COMMUNICATIONS

Le conseil doit mettre en place des moyens de communication pour favoriser le dialogue avec la direction générale, les investisseurs et les autres parties prenantes. Le conseil doit clairement expliquer les moyens qui sont mis à la disposition des investisseurs et des parties prenantes y compris les directives relatives aux respects des règles de divulgation et autres exigences réglementaires. Les membres du conseil d'administration sont responsables envers les investisseurs et les autres parties prenantes, et les membres de la direction le sont envers les administrateurs. L'information portant sur l'entreprise doit être accessible aux investisseurs et aux parties prenantes pour leur permettre une bonne connaissance et évaluation de la situation de celle-ci.

Le conseil organise aussi des réunions indépendantes, hors la présence du directeur général, afin de faciliter les échanges entre les administrateurs (notamment lors des réunions post-mortem) et soutenir le principe d'indépendance.

01.5

SON ENGAGEMENT

Le conseil doit se réunir régulièrement pour s'acquitter de ses devoirs. Les administrateurs doivent prévoir suffisamment de temps pour la préparation, la participation aux séances du conseil et aux travaux de ses différents comités. Les membres du conseil doivent avoir une bonne connaissance de l'entreprise, de ses opérateurs et de la direction afin de contribuer efficacement aux discussions et aux décisions du conseil. Ils doivent détenir les compétences nécessaires pour un fonctionnement efficace du conseil d'administration. S'ils estiment ne pas avoir certaines compétences pour faire face à toutes les questions que le conseil doit traiter, ils doivent faire appel à une aide extérieure (experts externes et indépendants).

01.6

LES AUTRES MANDATS D'ADMINISTRATEUR

Le nombre et la nature des mandats d'un administrateur, particulièrement ceux du président et d'un administrateur qui est également un dirigeant, doivent faire l'objet d'une attention particulière et d'un examen rigoureux sur une base régulière. La capacité d'un administrateur d'assumer une multitude de mandats doit être clairement divulguée, commentée et surveillée, afin d'éviter les potentiels conflits d'intérêts qui peuvent en découler.

01.7

SA FORMATION

Le conseil doit mettre en place un processus formel de formation pour tous les nouveaux administrateurs de sorte qu'ils soient bien informés sur l'entreprise, le plus rapidement possible après leur nomination. Les administrateurs doivent, continuellement, mettre à niveau leurs compétences et leurs connaissances afin de s'acquitter de leurs responsabilités.

Il convient également de développer un système d'identification des besoins en formation pour faciliter la planification des cycles de formation à mettre en œuvre.

01.8

SES COMITÉS

Puisque le temps du conseil est limité, il doit créer des comités pour délibérer sur des questions tels que l'audit, la rémunération, la nomination et la gouvernance. Si le conseil décide de ne pas créer de tels comités, il doit le justifier et divulguer les procédures qu'il a mises en place pour s'acquitter de ses devoirs et de ses responsabilités efficacement. Il convient de signaler que dans le cas où le conseil opte pour la non-crédation de comités, il encourt le risque de ne pas disposer de suffisamment de temps pour la réflexion stratégique.

Les membres de ces comités devraient être indépendants, surtout ceux des comités de rémunération et d'audit (100% des membres), pour le comité de nomination plus de la moitié des membres devraient être indépendants. Un mandat doit définir les rôles, les responsabilités et les obligations de chacun des comités sous-indiqués.

1.8.1

Le comité de nomination

Le conseil devrait établir un comité de nomination composé d'administrateurs qui sont, préférablement, tous considérés comme indépendants. Le rôle et les responsabilités doivent être décrits dans le mandat de ce comité et devraient comprendre :

- L'élaboration d'une matrice des compétences, en préparant une description des fonctions, de l'expérience et des capacités nécessaires pour chaque nomination, et évaluer ensuite la composition du conseil ;
- La planification de la relève du conseil et l'évaluation de la performance de sa gouvernance ;
- La mise en œuvre du processus de nomination au conseil et la proposition de recommandations aux actionnaires à propos des administrateurs à élire ou à réélire ;
- Le soutien du principe de l'administrateur indépendant en gérant les conflits d'intérêts (et les possibles conflits d'intérêts) entre les membres du comité, et entre le comité et ses conseillers au cours du processus de mise en candidature ;
- L'instauration d'un dialogue avec les actionnaires et les autres parties prenantes sur le sujet des nominations des administrateurs, soit directement ou par le biais du conseil ;
- La nomination, au besoin, d'un consultant indépendant en matière de recrutement ou d'évaluation et d'en être responsable, y compris la sélection et la détermination des modalités de l'entente de services. L'identité, les honoraires et une description des services rendus doivent être divulgués ;
- La rédaction d'un rapport annuel afin de présenter le travail accompli et les conclusions qui en découlent.

Le comité de nomination devrait veiller à ce que les actionnaires qui ne contrôlent pas l'entreprise soient en mesure de proposer des candidats au conseil. Ces candidatures doivent être transmises au conseil par le comité de nomination ou tout autre comité équivalent.

L'exercice du droit de vote par les actionnaires permet de contribuer à l'amélioration de la gestion des entreprises en favorisant la création de valeur durable à long terme. Les actionnaires d'une entreprise ont la responsabilité d'élire les membres du conseil d'administration. L'exercice du droit de vote des actionnaires se fait une fois par an, lors de l'assemblée annuelle. Les critères de compétence et d'indépendance doivent guider les actionnaires dans le choix des administrateurs, ainsi que leurs résultats lors des précédents mandats.

Les administrateurs doivent exiger des candidats leurs biographies, leurs curriculums vitae et les noms des sociétés où ils sont aussi administrateurs, afin que les actionnaires puissent évaluer les candidatures avant de voter.

L'organisation doit divulguer les biographies et les autres mandats auxquels participent les administrateurs.

Lors des élections, le comité de nomination doit communiquer aux actionnaires la procédure pour la nomination, l'élection et la réélection des administrateurs avec les informations minimales suivantes :

- l'identité des administrateurs et les raisons de leurs nominations ;
- les compétences, les qualifications et les expériences professionnelles ;
- les anciens et les actuels conseils dans lesquels l'administrateur a siégé ou siège présentement, ainsi que les mandats de gestion dans d'autres organisations, et les rôles importants qu'ils peuvent avoir dans d'autres entreprises ;
- les éléments qui affectent l'indépendance incluant les relations avec les parties prenantes ;
- la durée du mandat ;
- la présence aux séances du conseil et des comités.

1.8.2

Le comité de gestion des risques

Bien que la responsabilité ultime de la gestion des risques de l'entreprise incombe à l'ensemble du conseil, le fait de mettre en place un comité de gestion des risques (qu'il s'agisse d'un comité de risque autonome ou d'un comité de risque combiné avec les comités de nomination, de gouvernance, de stratégie, d'audit, ou autres) peut être un moyen efficace de s'assurer que l'approche de gestion de risques de l'entreprise est contrôlée avec transparence, attention et indépendance du jugement.

Le comité doit faire état du travail accompli et présenter ses conclusions dans le rapport annuel.

1.8.3

Le comité de rémunération

Le conseil doit créer un comité de rémunération composé, impérativement, d'administrateurs indépendants. Le rôle principal et les responsabilités du comité de rémunération doivent être décrits dans le mandat du comité. Le comité de rémunération doit :

- établir et proposer la philosophie et la politique de rémunération de l'entreprise au conseil ;
- concevoir, mettre en œuvre, faire le suivi et l'évaluation des programmes d'incitatifs et des programmes d'avantages sociaux y compris les régimes de retraite ;
- appuyer le comité de nomination dans la préparation de la relève, notamment les aspects liés à la rémunération des nouveaux membres ;
- examiner et évaluer chaque année, en collaboration avec le conseil d'administration, le rendement du directeur général par rapport aux objectifs qui lui ont été assignés et aux objectifs de l'entreprise ;
- veiller à l'alignement de la rémunération avec les intérêts de l'entreprise et ceux des actionnaires et des parties prenantes, afin d'éviter les conflits d'intérêts ;
- sélectionner, si nécessaire, un consultant en rémunération indépendant et approuver les modalités de l'entente de service. L'identité, les honoraires et une description des services rendus doivent être divulgués ;
- maintenir une communication appropriée avec les actionnaires et les parties prenantes sur le sujet de la rémunération, soit directement, soit par l'intermédiaire du conseil ;
- faire état du travail accompli et présenter ses conclusions dans le rapport annuel.

1.8.4

Le comité d'audit

Le conseil doit créer un comité d'audit, impérativement, composé d'administrateurs indépendants. Au moins un membre du comité d'audit doit avoir une expérience financière récente et pertinente. Le président du conseil ne doit pas présider le comité d'audit, et dans le cas contraire, les raisons doivent être présentées clairement dans le rapport annuel de l'entreprise. Les tâches et les responsabilités du comité d'audit doivent être bien décrites dans son mandat.

Le comité d'audit doit :

- surveiller l'intégrité des états financiers et les annonces officielles concernant la performance globale de l'entreprise et examiner les décisions importantes en matière d'informations financières qui y figurent ;
- maintenir la surveillance des politiques et des décisions comptables clés qui doivent être en conformité avec les Normes internationales d'information financière (IFRS) et divulguer ces politiques dans les notes aux états financiers de l'entreprise ;
- établir le cadre minimal de l'audit tel que prescrit par la loi en vigueur et toutes autres exigences pour répondre au besoin de l'entreprise. Les actionnaires peuvent avoir la possibilité de discuter des résultats de l'audit réalisé et d'étendre le champ de contrôle du prochain, s'ils le souhaitent ;
- organiser une rencontre avec l'auditeur externe sans la présence de la direction. Il convient également de superviser les échanges entre la direction et l'auditeur externe, y compris la vérification du rapport d'audit et la réponse de la direction à ce dernier ;
- faire état du travail accompli et présenter ses conclusions dans le rapport annuel.

1.9

SES CONSEILLERS

Le conseil peut recevoir des recommandations sur ses responsabilités en vertu des lois et de la réglementation. Il peut également avoir accès, au besoin, à des conseillers externes indépendants, aux frais de l'entreprise. Il doit s'en prévaloir s'il reconnaît une faiblesse dans les compétences de ses membres.

1.10

SA COMPOSITION ET SA DIVERSITÉ

Le conseil doit être composé d'une majorité d'administrateurs qui ne sont ni des dirigeants ni des employés, et qualifié d'indépendant. Il doit être composé d'une combinaison suffisante de personnes ayant des connaissances et des compétences pertinentes, de l'expérience du secteur d'activités et une diversité dans les points de vue afin de susciter des discussions efficaces et permettre une prise de décision objective. Chaque entreprise doit disposer d'un processus d'examen des candidatures adapté à sa réalité qu'elle devra faire connaître à ses actionnaires et autres parties prenantes.

Le comité de nomination établit un profil des expériences et des expertises souhaitées pour le conseil et adopte une procédure de sélection des candidats, prenant en compte les compétences et les aptitudes que le conseil, dans son ensemble, devrait posséder, celles de chaque administrateur en place, ainsi que chaque nouveau candidat. Il tiendra également compte du niveau de la diversité au sein du conseil et s'efforcera d'inclure en plus des compétences, parmi les candidatures examinées, celles de personnes aux caractéristiques diverses, dont le genre, l'ethnicité, l'âge, l'expérience et les aptitudes interpersonnelles.

Le conseil devrait adopter une politique sur la diversité qui doit inclure des objectifs mesurables pour la réalisation de la diversité au sein du conseil et faire état des progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs en la matière. Pour mesurer l'efficacité de sa politique, le conseil examinera entre autres la manière dont elle a pu influencer la recherche et l'examen de candidatures.

1.11

SA TAILLE

Le conseil d'administration d'une entreprise doit comprendre suffisamment de membres pour permettre la diversité des expériences et des compétences nécessaires au bon déroulement de ses activités et de celles de ses comités. Le nombre d'administrateurs doit toutefois être raisonnable, de manière à favoriser l'efficacité du conseil et la participation active de tous ses actionnaires. La taille d'un conseil peut varier en fonction de la dimension de l'entreprise et de la complexité des affaires. La législation ne prévoit pas un nombre minimal d'administrateurs, mais, pour être efficace, le conseil devrait compter entre trois et onze administrateurs. Selon le secteur d'activité, notamment pour les entreprises industrielles, le nombre minimal d'administrateurs doit être de cinq, afin de réunir le maximum de compétences nécessaires pour le fonctionnement efficace des conseils de telles organisations.

Une entreprise détermine, dans ses statuts ou ses règlements généraux, la taille minimale et maximale du conseil. Le nombre d'administrateurs doit toujours être impair pour favoriser la prise de décision.

1.12

LA DURÉE DE SON MANDAT

La durée du mandat des administrateurs devrait être appropriée pour bien servir le conseil sans compromettre son indépendance. Idéalement, le mandat des actionnaires du conseil ne devrait pas excéder 3 ans et pourrait être renouvelé. La durée du mandat de chaque administrateur doit être revue régulièrement par le comité de nomination afin de permettre au conseil de se renouveler et de se diversifier. Si la durée totale du mandat excède 10 ans, l'administrateur devrait être considéré comme non indépendant. Ceci est de nature à favoriser le renouvellement des administrateurs au sein du conseil.

1.13

SES ÉLECTIONS

Les élections peuvent être individuelles ou groupées. Les candidats doivent être déclarés élus par un vote à majorité simple. Il convient de signaler que le fait de proposer des candidats pour des mandats à durées variables, facilite la continuité du fonctionnement du conseil et la relève de ses membres. Les actionnaires devraient avoir un vote par administrateur en élection.

Dans le cas où le conseil est réduit, il est préférable que les élections soient étalées (normalement 2 à 3 classes).

L'exercice du droit de vote des actionnaires se fait annuellement lors de l'assemblée. Grâce à ce droit de vote, ces derniers peuvent participer aussi au choix de la firme d'audit externe de l'entreprise, ou tout au moins, autoriser les administrateurs ou le comité d'audit à superviser le processus de nomination, de renouvellement et de remplacement de l'auditeur. Ils peuvent également approuver les honoraires de l'auditeur, ou tout au moins autoriser les administrateurs ou le comité d'audit à négocier les honoraires d'audit.

1.14

L'ÉVALUATION DE SES ADMINISTRATEURS

Le comité de nomination doit contrôler les candidatures par une évaluation rigoureuse de la performance du conseil, des comités du conseil et de chaque administrateur avant qu'un administrateur ne soit proposé à la réélection. Les contrôles doivent être périodiques et s'effectuer, entre autres, en fonction des mandats ainsi que des compétences et des aptitudes démontrées par les administrateurs. Le conseil devrait également, et ce périodiquement (de préférence tous les trois ans), engager un consultant externe indépendant pour évaluer les résultats du conseil. Le conseil doit divulguer le processus de contrôle et, dans la mesure du possible, les questions pertinentes que soulèvent les conclusions de celui-ci et toute mesure prise à la suite de cette évaluation.

1.15

L'ÉVALUATION DE LA PRÉSIDENTE DU CONSEIL

Les administrateurs indépendants doivent être responsables de l'évaluation de la performance de la présidente, en tenant compte des opinions de la direction générale.

LE LEADERSHIP

chapitre 02



LE LEADERSHIP

2.1

PRÉSIDENT DU CONSEIL ET DIRECTEUR GÉNÉRAL

Dans le but de permettre au conseil d'administration d'être plus autonome dans l'exercice de son rôle de surveillance, le conseil doit avoir une direction indépendante. Il doit, ainsi, y avoir un partage clair des responsabilités entre la présidence du conseil et la direction générale afin de limiter les conflits d'intérêts.

2.2

ADMINISTRATEUR PRINCIPAL

Le président du conseil doit être indépendant au moment de sa nomination s'il n'est pas indépendant, l'entreprise doit créer une structure adéquate pour limiter tout risque potentiel découlant de cette situation. La nomination d'un administrateur principal indépendant est une des solutions à envisager. Le conseil doit expliquer les raisons pour lesquelles cette structure de direction est appropriée et garder la structure sous surveillance. L'administrateur principal indépendant doit fournir aux parties prenantes et aux administrateurs un canal de communication approprié lorsqu'ils souhaitent discuter de leurs préoccupations liées à la présidence du conseil. Il agit à titre de président lors des rencontres où ce dernier est absent.

2.3

SUCCESSION

Si, exceptionnellement, le conseil décide que le directeur général doit quitter ses fonctions pour être nommé à la présidence du conseil, il doit justifier de façon appropriée et à l'avance cette décision, pour ne pas déroger à la règle de séparation des pouvoirs telle qu'énoncée au point 2.1. Un argumentaire convaincant doit être fourni aux actionnaires et autres parties prenantes, des informations détaillées sont à divulguer dans le rapport annuel. À moins de circonstances extraordinaires, il est préférable qu'il y ait une interruption de service entre les deux rôles (par exemple une période de deux ans).

2.4

EFFICACITÉ

Le président du conseil est responsable de la direction du conseil et veille à son efficacité et au respect de la discipline. Il veille au fonctionnement du conseil de manière efficace et pour cela il doit s'assurer du respect du règlement intérieur du conseil par tous les membres.

Le président doit maintenir une culture d'ouverture et encourager les débats constructifs pour que tous les points de vue puissent être exprimés. Ce qui inclut la préparation de l'ordre du jour d'une séance du conseil et l'allocation de suffisamment de temps pour débattre de tous les points de vue. Il doit également favoriser les échanges entre le conseil et une sélection appropriée des membres de la direction.

2.5

INDÉPENDANCE DES ADMINISTRATEURS

Le conseil doit identifier dans le rapport annuel les administrateurs qu'il considère indépendants. Un administrateur est indépendant lorsqu'il ne peut pas tirer un bénéfice de sa charge, et qu'il n'entretient pas avec l'entreprise et ses dirigeants des relations personnelles ou professionnelles susceptibles d'influencer son jugement et de mener à des décisions qui ne seraient pas dans l'intérêt de cette dernière. L'administrateur doit faire une déclaration d'absence de conflits d'intérêts pour chacun de ses mandats d'administrateur au conseil d'administration. Il ne doit pas tirer un bénéfice personnel de sa participation au conseil d'administration.

Le conseil d'administration doit indiquer ses raisons s'il considère que l'administrateur est indépendant malgré l'existence de relations ou de circonstances qui peuvent être jugées en conflit avec sa capacité d'indépendance, y compris, si l'administrateur :

- est une partie prenante de l'entreprise, ou un de ses dirigeants ;
- est ou a été employé ayant des pouvoirs décisionnels au sein de l'entreprise ou d'une filiale, et que la durée entre le moment de la cessation d'emploi et la nomination au poste du conseil est inappropriée ;
- est ou a été partenaire, administrateur, employé clé d'un fournisseur de biens, de services professionnel ou un sous-traitant de l'entreprise ou de l'une de ses filiales pendant une durée suffisamment longue ;
- reçoit ou a reçu une rémunération supplémentaire aux honoraires d'administrateur de l'entreprise, participe à un programme de rémunération lié à la performance, ou est un participant du régime de retraite de la compagnie ;
- a ou a eu des liens de parenté avec un actionnaire, un conseiller, un administrateur ou un dirigeant de l'entreprise ;
- a des mandats communs avec d'autres administrateurs ou un lien important avec les autres administrateurs grâce à la participation dans d'autres sociétés ou organismes ;
- a été administrateur de l'entreprise pour une période suffisamment longue que son indépendance peut-être compromise, soit une période qui excède 10 ans ;
- a un prêt avec l'entreprise ou une de ses filiales.



2.6 **RÉUNIONS INDÉPENDANTES**

Le président du conseil doit régulièrement tenir des séances avec les administrateurs qui ne sont pas des dirigeants, sans la présence de ces derniers. Dans le cas où le président du conseil n'est pas indépendant, l'administrateur indépendant principal devrait tenir avec les administrateurs indépendants au moins une rencontre annuelle sans la présence du président du conseil.

2.7 **INDEMNISATION ET ASSURANCE RESPONSABILITÉ**

Afin de fournir une protection adéquate à l'égard des obligations personnelles pouvant découler de la fonction d'administrateur, le conseil peut adopter une mesure courante de gestion des risques en souscrivant une assurance responsabilité. L'assurance permet d'indemniser les administrateurs contre les coûts découlant d'une action ou d'une procédure judiciaire se rapportant à l'exécution des tâches que comportent leurs fonctions. Cela ne s'applique pas aux actions en justice qui font suite à une négligence ou à un manquement délibéré de la part d'un administrateur. Cette mesure permet de protéger les actifs de l'entreprise et de ses actionnaires et peut faciliter le recrutement d'administrateurs compétents et qualifiés.

LA CULTURE DES ENTREPRISES

chapitre 03



LA CULTURE DES ENTREPRISES

3.1 CODE DE CONDUITE

Le conseil doit adopter des normes élevées de conduite professionnelle par le biais de son code de conduite éthique (ou un instrument similaire) afin de promouvoir une culture d'intégrité, tout en tenant compte des différentes normes éthique et juridiques qui existent dans les différentes régions ou territoires.

La vision, la mission et les objectifs de l'entreprise reflètent ses normes éthiques et ses valeurs, et doivent se manifester dans toutes ses activités. Le code doit être communiqué efficacement et intégré dans son management aussi bien stratégique qu'opérationnel, notamment dans le système de gestion de risques et dans les politiques de rémunération.

3.2 FRAUDE, MALVERSATION ET CORRUPTION

Le conseil doit s'assurer que la direction a mis en œuvre des politiques et des procédures suffisamment strictes pour limiter les risques de fraude, de corruption et autres malversations. Ces politiques et procédures doivent être communiquées aux actionnaires et autres parties prenantes. Il doit faire preuve de pro activité et être capable de démontrer l'efficacité des procédures en place.

3.3 DÉNONCIATION

Le conseil doit mettre à la disposition des employés, des fournisseurs et autres parties prenantes un mécanisme indépendant et confidentiel afin qu'ils puissent (sans crainte de représailles) soulever tout soupçon de manquement à l'éthique ou toute infraction connue du code de conduite ou des lois et réglementations en vigueur sur le territoire.

3.4. RELATIONS AVEC LES ORGANISMES PUBLICS ET LES PARTIS POLITIQUES

Le conseil doit mettre en place une politique concernant les activités de lobbying, les dons aux partis politiques et les cadeaux/avantages offerts aux élus, lorsque permis par la loi, sans pour autant restreindre l'exercice des libertés fondamentales. Les mesures prises, dans ce cas, doivent être indiquées dans le code éthique.

Les avantages et les risques d'une telle politique doivent être transparents, ils doivent être bien interprétés, surveillés, et examinés régulièrement.

3.5 TRANSACTIONS SUR LES PARTICIPATIONS DES EMPLOYÉS

Il doit y avoir des règles claires concernant toute opération par les administrateurs et les salariés sur les titres de l'entreprise. Un employé ne doit pas bénéficier directement ou indirectement d'informations qui ne sont généralement pas disponibles sur le marché. Vérifier avec la convention d'actionnaires, règles claires doivent se retrouver dans cette convention, valider que ces règles sont dans les bons documents.

3.6 COMPORTEMENT ET CONDUITE

Le conseil doit développer et maintenir une culture organisationnelle où les employés comprennent qu'ils sont responsables d'adopter un comportement approprié et de faire preuve d'intégrité. Il doit favoriser un niveau adéquat de formation pour les actionnaires, la direction et le personnel portant sur tous les aspects liés à la culture d'entreprise et à l'éthique.

Un système de vérification, ainsi que des programmes de surveillance, doit être mis en place afin de permettre aux employés de comprendre la pertinence et l'importance du code de conduite qui doit les guider dans les activités courantes. Les employés doivent signer le code de conduite annuellement. La signature du code est un rappel de la nécessité d'en respecter les exigences en tout temps.

Le code doit être révisé périodiquement afin de s'assurer qu'il traite tous les enjeux pertinents pour l'entreprise.

LES RISQUES



LES RISQUES

4.1

SURVEILLANCE PROACTIVE

Tel qu'indiqué à la section 3.2, le conseil doit de manière régulière prévenir les risques de fraude, de malversations et de corruption, il doit étendre sa prévention à tous les risques liés à la gestion de l'entreprise. Il doit par conséquent surveiller, examiner et approuver les mécanismes de contrôle mis en place, et ce grâce au développement d'un système de veille des risques. Il doit aussi définir et valider l'approche de gestion des risques adoptée et s'assurer de son efficacité principalement lors des changements majeurs vécus par l'entreprise.

Le conseil doit tenir compte de la stratégie et du risque associé dans toutes ses discussions. Ainsi, il doit envisager tous les résultats possibles des décisions prises et définir les actions nécessaires pour les gérer en vue de limiter les risques afférents de manière proactive.

4.2

APPROCHE GLOBALE

Le conseil doit adopter une approche globale en matière de surveillance des risques. Cette dernière devrait inclure tous les principaux éléments de risques, dont les risques financiers, stratégiques, opérationnels, environnementaux, sociaux, et ceux liés à la gouvernance (y compris les ramifications politiques et juridiques de ces risques), sans oublier les nouveaux risques, sources de grandes polémiques, qui sont liés à la gestion des données (cyber propriété intellectuelle, capital humain, sécurité, etc.).

Il doit aussi tenir compte des possibles répercussions sur la réputation de l'entreprise, afin d'éviter la remise en cause de sa légitimité et renforcer l'acceptabilité sociale de ses projets.

4.3

CULTURE DU RISQUE

Développer la culture du risque au sein de l'entreprise et particulièrement au niveau du conseil d'administration et de la direction générale est un moyen pour chercher l'équilibre entre la rentabilité et les risques.

Le conseil doit ainsi, favoriser une gestion efficace qui encourage l'ouverture et les débats constructifs autour des jugements et des hypothèses. Un système de veille doit être mis en place, et toutes les mesures nécessaires doivent être adoptées pour minimiser les risques voire les transformer en opportunités.

La culture de l'entreprise en matière de risque et le processus par lequel les questions et les enjeux sont portés à l'attention de la direction et gérés au sein de l'entreprise. Ils doivent être évalués à des intervalles appropriés pour chaque situation.

La culture du risque de l'entreprise décrit les valeurs et les comportements qui influent sur les décisions prises en matière de risque. Pour comprendre la culture du risque d'une entreprise, il faut instaurer des pratiques de gestion des risques rigoureuses, tel que :

- préciser le niveau accepté de prise de risques à tous les niveaux de l'entreprise et clarifier les attentes en la matière avec une argumentation solide (chiffres à l'appui) des avantages d'une bonne gestion des risques ;
- veiller à la responsabilisation de tous en matière de gestion des principaux risques qui pèsent sur l'entreprise et adopter un langage commun afin de faciliter la communication sur ce sujet ;
- nommer un responsable pour piloter les efforts fournis en matière de gestion de risque et s'assurer de la conformité avec la stratégie de l'entreprise ;
- créer un processus d'évaluation et de contrôle efficace visant à prévenir les risques et à améliorer la rentabilité de l'entreprise ;
- fixer des objectifs SMART en matière de gestion de risques, envisager une démarche progressive allant d'un nombre réduit de risques à un nombre plus important ;
- maintenir le dialogue avec les parties prenantes pour identifier les risques et les prioriser d'une manière collaborative ;
- instaurer un sens de l'éthique rigoureux définissant les attentes comportementales ;
- encourager la prise de décisions qui tiennent compte du risque bien pensé.

4.4

PROCESSUS DYNAMIQUE

Le conseil doit tenir compte du risque aussi bien dans les choix stratégiques de l'entreprise qu'au niveau de l'allocation des ressources de cette dernière.

Le risque doit être géré de manière rationnelle, suffisamment indépendante, dynamique et avec un regard tourné vers l'avenir. Ce processus de la gestion des risques doit être permanent et doit tenir compte de l'ensemble des impacts potentiels.

Le conseil peut créer un comité de gestion des risques pour gérer efficacement les situations délicates dans lesquelles il pourrait se retrouver. Ce comité est présenté dans la section 1 de ce guide, avec les autres comités du conseil.

LA RÉMUNÉRATION

chapitre 05



LA RÉMUNÉRATION

5.1

ORIENTATION DES INTÉRÊTS

La rémunération doit être fixée de manière à faire converger les intérêts de l'entreprise, du directeur général, des autres membres de la direction et ceux des parties prenantes. La rémunération doit être raisonnable, équitable et compétitive. Le niveau de rémunération doit tenir compte de l'entreprise dans son ensemble (principalement de ses ressources et ses objectifs).

5.2

RENDEMENT

Le calcul du rendement doit tenir compte de la prise de risque et favoriser l'équilibre entre les résultats à court terme et ceux à long terme. Autrement dit, il ne faut pas rémunérer la prise de risque hasardeuse qui mettrait en danger l'entreprise et ses parties prenantes.

Le calcul du rendement doit être rigoureux et permanent. Il doit tenir compte des résultats de l'entreprise de manière générale (rendement absolu) et de ceux qui sont imputables à l'individu dans ses efforts à atteindre les objectifs (rendement relatif). Ce calcul double doit intégrer les résultats obtenus à court et à long terme. Les méthodes de calcul utilisées doivent permettre d'établir un lien direct entre la rémunération au rendement et la création de la valeur durable pour l'entreprise. Cette dernière doit inclure des dispositions dans les régimes incitatifs qui lui donnent droit de retenir le paiement de toute somme ou de récupérer les sommes versées, dans le cas de faute grave ou d'inexactitudes dans ses rapports financiers (droit de récupération).

5.3

MALUS ET RÉCUPÉRATION

Il est préférable de retarder tout versement de prime afin de s'assurer que rien ne la remet en cause (malversation ou fraude) et d'être obligé dans pareils cas de chercher à la récupérer. Toutefois, il convient d'inclure dans les régimes de rémunération incitative des provisions pour couvrir le paiement de toute somme (« malus »), ou récupérer des sommes payées (« récupération »), en cas d'inconduite grave ou d'anomalies significatives dans les états financiers de l'entreprise. Une telle mesure s'intègre dans la politique de gestion des risques de l'entreprise.

5.4

DIVULGATION

La politique de rémunération doit être claire, compréhensible et complète. Elle doit tenir compte des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Le rapport de rémunération doit montrer que les avantages accordés individuellement au directeur général et les autres dirigeants sont appropriés compte tenu des résultats de l'entreprise à un moment donné.

Cela inclut tous les avantages y compris les éléments non monétaires pour les administrateurs et les dirigeants tels que les assurances, les avantages sociaux et les conditions d'indemnité, ainsi que l'utilisation des biens en nature de l'entreprise.

5.5

PARTICIPATION ACTIONNAIRE

Il est souhaité que le directeur général détienne une participation actionnariale, afin de favoriser une plus grande implication de sa part envers l'entreprise et assurer une meilleure gestion des risques puisqu'il va encourir les mêmes qu'un actionnaire.

La politique de l'entreprise concernant les participations actionnariales du chef de la direction et des autres membres de la haute direction doit être divulguée. Elle se décline selon deux possibilités, soit le dirigeant est tenu de détenir un nombre absolu d'actions, soit sa participation est fixée en pourcentage de son salaire de base.

La politique de l'entreprise en la matière doit inclure la façon dont les exigences relatives aux participations actionnariales doivent être satisfaites, et pendant combien de temps elles doivent être conservées. L'utilisation de produits dérivés ou d'autres produits de couverture contre les variations de la valeur des actions détenues par les membres de la haute direction doit être découragée.

5.6

APPROBATION DES ACTIONNAIRES

Les actionnaires doivent avoir la possibilité de voter les politiques de rémunération, en particulier lorsque des changements significatifs dans les structures de rémunération sont proposés ou lorsqu'un nombre important d'actionnaires se sont opposés à une résolution de rémunération. Les plans de rémunération à base d'actions, notamment, doivent être soumis à l'approbation des actionnaires avant d'être mis en place. Un vote consultatif sur les politiques de rémunérations est fortement encouragé.

5.7

PROGRAMME DE RÉMUNÉRATION INCITATIVE AUX EMPLOYÉS

Les structures de rémunération des employés des entreprises doivent renforcer la création de valeur durable, et non la compromettre. La rémunération basée sur le rendement pour le personnel doit intégrer le risque, notamment la mesure des rendements ajustés en fonction des risques, afin de s'assurer qu'aucun risque inapproprié ou involontaire ne soit récompensé.

Bien qu'une composante majeure de la plupart des régimes de rémunération incitative s'adressant aux employés soit susceptible d'être fondée sur les liquidités, ces programmes devraient être conçus et mis en œuvre de manière compatible avec les facteurs de performance à long terme de l'entreprise. Ces régimes incitatifs peuvent inclure un programme de participation actionnariale (dons d'actions ou vente à rabais). Les actions peuvent être données au début (lors du recrutement par exemple) ou gagnées à la fin d'un exercice à titre de récompenses, dans le cas où les objectifs fixés ont été atteints.

Le programme de rémunération incitative contribue largement à rendre le niveau de rémunération compétitif, permettant ainsi d'attirer et de fidéliser les bons candidats pour les différents postes offerts au sein de l'organisation et de ses structures de gouvernance.

5.8

RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS NON DIRIGEANTS

La rémunération d'un administrateur ou d'un président du conseil non exécutif doit être structurée de manière à garantir l'indépendance, l'objectivité et l'alignement sur les intérêts des actionnaires. La rémunération fondée sur le rendement, sous forme de primes ou de bonus à court terme, ne doit pas être accordée aux administrateurs ou au président du conseil non dirigeant. L'octroi d'actions est, toutefois, acceptable.

LES RAPPORTS



LES RAPPORTS

6.1

DIVULGATION COMPLÈTE

Le conseil doit présenter une évaluation objective et compréhensible de la situation financière et des perspectives de rentabilité de l'entreprise dans son rapport annuel ou tout autre moyen de communication équivalent, afin que les actionnaires et autres parties prenantes soient en mesure d'évaluer la performance globale, le modèle d'affaires, la stratégie et les perspectives à long terme de l'entreprise et la gouvernance.

Le conseil doit aussi publier le rapport de l'auditeur externe. Ce rapport doit fournir une opinion indépendante et objective sur les états financiers et extrafinanciers, lesquels doivent présenter une image fidèle et précise de la situation financière et de la performance globale de l'entreprise.

6.2

IMPORTANCE

Le conseil doit divulguer une information pertinente et importante à ses yeux et aux yeux des parties prenantes, afin de permettre aux membres du conseil et autres parties prenantes d'identifier les risques, les opportunités et les sources de création de richesse par l'entreprise.

Le conseil est tenu, au moins une fois par an dans son rapport, de communiquer toutes les informations relatives à son fonctionnement, à sa contribution à la gestion de l'entreprise. Lors des moments critiques impliquant des enjeux importants, il doit réagir rapidement et fournir les informations nécessaires sur sa manière de gérer la situation et les mesures prises pour s'en prévenir dans le futur. Il doit être capable de justifier le choix des critères pris en considération en matière d'importance des informations communiquées.

Les enjeux qui revêtent une importance particulière pour les actionnaires doivent être énoncés de manière concise dans le rapport annuel ou tout autre moyen de communication jugé pertinent, et approuvés par le conseil.

6.3

AFFIRMATION

Le conseil doit affirmer que le rapport annuel (ou autre) et les états financiers et extrafinanciers de l'entreprise présentent une image réelle et fidèle de la situation financière actuelle et des perspectives de cette dernière. En tenant compte des lois et obligations réglementaires en vigueur, l'information fournie dans le rapport annuel et les états financiers et extrafinanciers doit :

- être une représentation fidèle de la situation qu'elle prétend montrer ;
- être généralement neutre et signaler toute activité d'une manière juste et objective sauf en cas d'incertitude. Le principe de prudence doit prévaloir de sorte que les actifs et les revenus ne soient pas sous-estimés. La règle à appliquer dans ce cas est que le fond prévaut sur la forme. Les informations hors bilan doivent faire l'objet d'une communication appropriée ;
- être vérifiable, de sorte que l'utilisation d'une méthode et d'une approche systématiques permet de tirer les mêmes conclusions ;
- être présentée de manière à permettre des comparaisons chronologiques de la rentabilité de l'entreprise par rapport à celles des entreprises concurrentes ;
- reconnaître le principe de correspondance qui assure que les revenus soient déclarés pour la période où les dépenses afférentes ont été encourues ;
- être utile pour la prise de décisions d'investissement ;
- permettre aux actionnaires et autres parties prenantes d'évaluer les risques, la performance passée et présente ;
- permettre d'évaluer les perspectives de rentabilité future.

6.4

RISQUE DE SOLVABILITÉ

Le conseil doit confirmer dans le rapport annuel (ou autre moyen de communication) qu'il a réalisé une évaluation rigoureuse de la situation financière et des risques importants de l'entreprise, y compris ceux liés à sa solvabilité et sa liquidité qui pourraient menacer sa viabilité financière.

Le conseil doit donner son avis sur la solvabilité future de l'entreprise, sur sa capacité à maintenir son fonctionnement dans le temps, en expliquant les hypothèses retenues et la manière avec laquelle les risques et les incertitudes seront gérés.

En particulier, la communication sur les risques doit inclure une description :

- du risque dans le contexte de la stratégie de l'entreprise de l'approche et du processus de gestion des risques ;
- de la façon avec laquelle les expériences passées serviront à l'amélioration des résultats futurs ;
- des principaux risques liés au modèle d'affaires de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs stratégiques, y compris les risques qui pourraient menacer sa viabilité financière.

6.5

INFORMATION EXTRAFINANCIÈRE

Le conseil doit proposer un rapport intégré qui comprend toutes les dimensions de l'activité de l'entreprise. Ce rapport doit présenter la performance passée et contextualisée de cette dernière. Il dépeint les risques, les opportunités et les perspectives pour l'entreprise, afin d'aider les actionnaires et les autres parties prenantes à comprendre ses objectifs stratégiques et les progrès réalisés pour les atteindre. Ces informations doivent :

- être liées au modèle d'affaires de l'entreprise ;
- être véritablement instructives et inclure des éléments prospectifs susceptibles de renforcer la compréhension de la stratégie de l'entreprise ;
- décrire la stratégie de l'entreprise ainsi que les risques et les opportunités qui y sont associés ;
- expliquer le rôle du conseil dans la supervision et l'évaluation de la stratégie et dans la gestion des risques et des opportunités ;
- être accessibles, et adéquatement intégrées aux informations financières afin de permettre aux actionnaires et aux autres parties prenantes d'avoir une vision globale de l'entreprise ;
- utiliser des indicateurs de performance clé qui sont liés à la stratégie de l'entreprise et qui faciliteront les comparaisons (chronologiques et par rapport aux concurrents) ;
- utiliser des méthodes objectives de mesure lorsque possible, sinon des estimations fondées sur des données probantes ;
- être appuyées, préférablement, par un avis indépendant obtenu annuellement quant au respect et à la conformité aux normes de communication établies.

Il convient de signaler que le conseil doit être capable de justifier ses choix en matière de risques, non seulement ceux qu'il faut prendre en considération, mais aussi ceux qui n'ont pas été retenus et jugés comme des risques pouvant affecter l'entreprise. Pour cela, il doit veiller dans son dialogue avec les parties prenantes à échanger à propos des risques, afin d'identifier ceux qu'elles considèrent comme importants et qu'il n'a pas retenus dans sa politique de gestion des risques. Une fois qu'il a cette information, il doit être capable de justifier pourquoi il les a écartés, et surtout, être capable de les convaincre de la pertinence de ses choix.

6.6

CONTRÔLES INTERNES

Le conseil doit superviser l'établissement et le maintien d'un système efficace de contrôle interne conforme aux standards internationaux en matière d'audit interne. Il doit être périodiquement évalué afin de juger de sa pertinence.

Si un service de contrôle interne n'a pas été mis en place, les raisons détaillées doivent être mentionnées dans le rapport annuel, ainsi qu'une explication de la façon dont le conseil s'est assuré que le système de contrôle interne fonctionne de manière efficace.

6.7

AUDITEUR EXTERNE INDÉPENDANT

L'auditeur est indépendant lorsqu'il n'entretient pas avec l'entreprise, ses administrateurs et ses dirigeants des relations personnelles ou professionnelles susceptibles d'influencer son jugement et de mener à des décisions qui ne seraient pas dans l'intérêt de l'entreprise. Le nom de l'associé principal, responsable du dossier d'audit, doit être indiqué dans le rapport d'audit et l'entreprise doit publier sa politique sur la rotation des cabinets d'audit. Si l'auditeur démissionne alors les raisons de la démission doivent être rendues publiques par l'auditeur démissionnaire.

6.8

HONORAIRES NON LIÉS À L'AUDIT

Les honoraires versés à l'auditeur externe doivent majoritairement être liés à ses activités d'audit. Le comité d'audit doit approuver tous les services autres que l'audit fourni par l'auditeur externe et les honoraires connexes, afin de ne pas compromettre l'indépendance de ce dernier. Les honoraires non liés à l'audit doivent, le cas échéant, être communiqués et expliqués dans le rapport annuel. Les honoraires non liés à l'audit doivent normalement être moins élevés que ceux de l'audit. Dans le cas contraire, il est nécessaire d'expliquer clairement pourquoi l'auditeur devait fournir ces services et comment l'indépendance et l'objectivité de l'audit ont été préservées.

L'ensemble des honoraires doit être divulgué aux actionnaires et autres parties prenantes de l'entreprise.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

chapitre 07



7.1 IDENTIFICATION DES ACTIONNAIRES

La société doit conserver un registre des titulaires de ses actions ou des titulaires de droits de vote sur ses actions. Les actionnaires inscrits ou leurs mandataires doivent fournir à la société (lorsque les règles d'anonymat ne l'empêchent pas) l'identité des propriétaires véritables ou des titulaires de droits de vote lorsqu'ils sont demandés en temps opportun. Les actionnaires doivent être en mesure d'examiner ce registre des détenteurs d'actions enregistrés ou des titulaires de droits de vote sur les actions.

7.2 AVIS DE CONVOCATION

Le conseil doit veiller à ce que l'avis de convocation de la réunion soit affiché sur le site internet de l'entreprise et envoyé aux actionnaires au moins un mois avant la réunion (à moins de dispositions contraires prévues par la loi ou les règlements généraux de l'entreprise). L'avis de convocation doit être détaillé et inclure la date, l'heure et le lieu de la réunion ainsi que les informations concernant les questions à aborder lors de la réunion.

7.3. PROCÉDURES D'ASSEMBLÉE

Les actionnaires doivent être informés des procédures de l'assemblée telles que :

- les catégories des actionnaires qui ont le droit de vote et les mécanismes de vote ;
- les questions qui seront soumises au vote,
- ce qui devra être approuvé ;
- comment déposer une proposition ;
- comment et à qui peuvent-ils adresser leurs questions ?

7.3.1 Convocation d'assemblée pour les actionnaires

Les actionnaires détenant une part significative des actions en circulation de l'entreprise ou un groupe d'actionnaires doivent avoir le droit de convoquer une assemblée d'actionnaires aux fins de négocier les activités de l'entreprise.

Le conseil doit favoriser des mécanismes de vote efficaces et simples afin de permettre aux actionnaires de participer aux assemblées générales en personne ou à distance (de préférence par voie électronique), et ne doit pas imposer des contraintes inutiles. Le vote à main levée est à proscrire.

7.3.2 Seuil

Les seuils de majorité qualifiée et de majorité simple associés aux résolutions ou aux propositions des actionnaires doivent être établis par le conseil uniquement afin de s'assurer que la question à l'étude est susceptible d'être importante non pas pour une minorité d'actionnaires, mais pour la majorité d'entre eux.

Le recours de la majorité simple est fortement recommandé par les principes de bonne gouvernance. Le conseil doit justifier sa décision au cas où il opte pour la majorité qualifiée lors d'un vote.

7.3.3 Approbation des actionnaires

Si ce n'est pas prévu par la loi, il est souhaitable que les actionnaires aient le droit d'approuver des transactions importantes entre parties apparentées. L'approbation doit être obtenue par la majorité des actionnaires non reliés. Avant de conclure la transaction, le conseil doit la soumettre à l'approbation des actionnaires et divulguer dans le rapport annuel de l'entreprise ou la circulaire, les informations suivantes :

- l'identité des véritables bénéficiaires y compris, tout actionnaire contrôlant et toute partie liée aux actionnaires contrôlant avec une participation directe/indirecte dans l'entreprise ;
- les autres entreprises dans lesquelles l'actionnaire majoritaire a un intérêt significatif.

7.3.4 Propositions des actionnaires

Le conseil doit attribuer aux actionnaires le droit de mettre un point à l'ordre du jour de l'assemblée annuelle et de proposer des résolutions sous réserve de certaines restrictions raisonnables. Les actionnaires doivent pouvoir travailler ensemble pour faire une telle proposition.

Le mécanisme pour déposer de telles propositions doit être communiqué et décrit.

7.3.5

Questions des actionnaires

Lors de l'assemblée annuelle, le conseil doit prévoir une période de questions et de commentaires afin que les actionnaires puissent s'exprimer sur la gestion de l'entreprise et questionner l'auditeur externe sur les résultats de son audit. La période de temps accordée doit être raisonnable et avoir lieu avant l'élection des administrateurs.

7.4

DIVULGATION DE LA DOCUMENTATION

Les actionnaires doivent avoir en leur possession au moins un mois (sinon, il faut indiquer dans l'avis de convocation la date à laquelle les documents seront à la disposition des actionnaires), avant l'assemblée générale annuelle, la documentation suivante :

- l'avis de convocation, un projet d'ordre du jour,
- les rapports de la direction, du conseil et de ses comités,
- les états financiers et extrafinanciers,
- le profil des candidats aux postes d'administrateurs,
- le tableau sur la rémunération des administrateurs et de la direction,
- le tableau sur les honoraires de la firme d'audit,
- le nombre d'actionnaires par catégorie,
- le quorum,
- un sommaire des procédures d'assemblée ainsi que les informations concernant les questions à aborder lors de la réunion.

7.5

DIVULGATION DU RÉSULTAT DU VOTE

Le conseil doit veiller à ce que tous les votes soient correctement comptabilisés. Le résultat du vote (déclaré séparément : pour, contre ou abstention) et les niveaux de vote pour chaque résolution doivent être publiés dans les plus brefs délais après la réunion, sur le site internet de l'entreprise. Il doit être présenté à la fois en chiffres et en pourcentages. S'il existe plus d'une classe d'actions avec des droits de vote différents, le résultat doit, aussi être présenté, séparé par classe d'actions. Il est aussi conseillé de présenter le résultat séparé par catégories d'action.

Si une résolution du conseil a été approuvée avec une forte opposition, l'entreprise doit expliquer les mesures qui ont été prises pour comprendre et répondre aux préoccupations des membres qui ont voté contre la recommandation du conseil.

LES ACTIONNAIRES

chapitre 08



LES ACTIONNAIRES

8.1

LES CATÉGORIES D' ACTIONS

Des informations suffisantes sur les caractéristiques et droits de toutes les classes et séries d'actions de la société doivent être divulguées en temps opportun. La meilleure pratique dicte que les actions ordinaires devraient être dotées d'un vote pour chaque action. Le non respect de la norme « une action, un vote » qui donne à certains actionnaires un pouvoir disproportionné par rapport à leurs intérêts économiques doit être justifié. Les structures à deux paliers doivent être examinées et être accompagnées de protections supplémentaires pour les actionnaires minoritaires, en particulier en cas d'offre publique d'achat.

8.2

DÉCISIONS IMPORTANTES

Les actionnaires doivent avoir le droit de voter sur les décisions majeures qui peuvent changer la nature de l'entreprise dans laquelle ils ont investi. Ces droits doivent être clairement décrits dans les documents de gouvernance de l'entreprise et comprendre :

- les modifications apportées aux documents régissant l'entreprise, telles que les statuts et règlements ;
- les rachats d'actions de l'entreprise ;
- toute nouvelle émission d'actions. Le conseil doit tenir compte de la dilution des actionnaires existants et fournir des explications complètes lorsque les droits de préemption ne sont pas offerts ;
- les régimes de droits des actionnaires (« pilules empoisonnées ») ou les autres structures qui agissent comme mécanismes de protection sur les prises de contrôle. Seuls les actionnaires ne se trouvant pas en situation de conflit d'intérêts doivent être autorisés à voter pour ces régimes, et le vote doit être contraignant. Les plans doivent être limités dans le temps et être périodiquement soumis à l'approbation des actionnaires ;
- les propositions visant à modifier les droits de vote des différentes séries et classes d'actions ;
- les transactions importantes et extraordinaires telles que les fusions et acquisitions, dispositions majeures d'actifs ;
- les propositions déposées par les actionnaires.

8.3

CONFLITS D'INTÉRÊTS

Le conseil doit s'assurer, que les politiques et les procédures de gestion des conflits d'intérêts soient établies, comprises et mises en œuvre par les administrateurs, la direction, les employés et autres parties concernées. Si un administrateur est impliqué personnellement dans une question examinée par le conseil, l'administrateur doit déclarer sans délai son intérêt et s'abstenir de voter sur le sujet ou d'exercer de l'influence.

8.4

OPÉRATIONS ENTRE APPARENTÉS

Le conseil doit divulguer le processus d'examen et de surveillance des opérations entre apparentés, qui doivent inclure la mise en place d'un comité d'administrateurs indépendants lorsqu'il s'agit d'opérations importantes. Le conseil peut prévoir la mise en place d'un comité distinct ou l'utilisation d'un comité existant composé d'administrateurs indépendants, par exemple le comité d'audit. Le comité doit examiner les opérations entre apparentés afin de s'assurer qu'elles soient réalisées dans l'intérêt de l'entreprise et, dans un tel cas, établir les conditions équitables et raisonnables pour encadrer les opérations. La conclusion des délibérations du comité sur les opérations entre apparentés doit être divulguée dans le rapport annuel aux actionnaires et autres parties prenantes.

8.5

ÉGALITÉ ET RECOURS

Les actionnaires de la même catégorie ou classe doivent être traités équitablement et bénéficier d'une protection contre la conduite abusive ou oppressive de l'entreprise ou de sa direction, y compris la manipulation du marché, les informations fausses ou trompeuses, les omissions importantes et les délits d'initiés.

Les actionnaires minoritaires doivent être protégés contre les actions abusives des actionnaires de contrôle, ou dans l'intérêt de ceux-ci, qu'elles soient directes ou indirectes. Ils doivent disposer de moyens de réparation efficaces. Des mesures correctives appropriées et des règles de procédure doivent être mises en place pour rendre la protection efficace et accessible. Lorsque l'encadrement légal des recours provinciaux n'est pas offert dans la juridiction, le conseil est encouragé à s'assurer que des mesures de protection des actionnaires suffisantes sont prévues dans les statuts de l'entreprise pouvant s'inspirer des standards internationaux.

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

chapitre 09



LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

La bonne gouvernance ne se limite pas à la gestion des relations entre la direction et le conseil d'administration. Elle s'étend également aux relations avec les autres parties prenantes de l'entreprise, notamment le personnel et la communauté, dans laquelle opère cette dernière, tant à l'échelle nationale qu'internationale.

L'entreprise est appelée à assumer un ensemble de responsabilités sociétales envers ces parties prenantes aussi bien internes qu'externes. Le conseil d'administration doit tenir compte de ces responsabilités et mettre tout en œuvre pour aider la direction à prendre les décisions adéquates.

9.1

SES RESPONSABILITÉS ENVERS LES EMPLOYÉS

L'entreprise doit mettre tout en œuvre pour s'assurer du respect de la réglementation du travail en son sein et au niveau de toute la chaîne de valeur.

Elle doit veiller au maintien de bonnes relations et conditions de travail, et ce en :

- veillant à la santé des employés et à leur sécurité au travail ;
- offrant de bonnes conditions de travail, ainsi qu'une protection sociale ;
- maintenant l'emploi et les relations entre employeurs et employés ;
- favorisant le dialogue ;
- mettant en place des programmes de développement du capital humain.

9.1.1

La protection de la santé des employés et de leur sécurité au travail

Porter une attention particulière aux risques d'accident et à tout ce qui peut nuire à la santé physique et psychologique des employé(e)s durant leur travail est un des aspects les plus importants en matière de responsabilité envers les employé(e)s.

L'entreprise peut se référer en premier lieu à la législation sectorielle ou nationale en matière de santé et sécurité au travail. Elle peut aussi recourir à des référentiels internationaux comme les normes OHSAS 18001 ou SA 8000 qui prescrivent un ensemble de mesures en la matière. Il s'agit essentiellement de développer la sensibilisation et la formation des employé(e)s à la prévention de la santé et la sécurité, au port des équipements de protection individuels ; de mettre en place les procédures pour surveiller et mesurer la performance relative à la santé et la sécurité, etc.

9.1.2

L'offre de bonnes conditions de travail et d'une protection sociale

L'entreprise responsable met en place toutes les mesures nécessaires pour offrir de bonnes conditions de travail à ses employés, notamment en matière de salaires, de primes et de compensations, de temps de travail et de repos, de congés, de licenciements, etc. Le contrat de travail doit inclure tous ces aspects, et ceux-ci doivent être expliqués aux employé(e)s.

Certaines questions, le bien-être des salariés, l'équilibre entre vies professionnelle et privée, etc., méritent également d'être prises en considération, car elles favorisent l'établissement de bonnes conditions de travail.

La protection sociale offerte par l'entreprise, et garantie par l'État, permet de renforcer la qualité des conditions de travail et d'établir un cadre de travail plus serein lorsqu'advient des situations jugées critiques pour les employé(e)s comme les accidents de travail, les maladies, le chômage ou encore la maternité induisant une perte de revenu.

L'entreprise qui se veut socialement responsable agira, non seulement, dans son intérêt, mais aussi dans celui de ses employé(e)s, et ce en respectant les lois nationales et internationales du travail. Elle pourra agir au-delà de la loi pour le bien-être de tous, ce qui est fortement recommandé.

9.1.3

Le maintien de l'emploi et les relations employeuses-employé(e)s

Cette première obligation permet de définir le cadre de travail au sein duquel les relations employeuses-employé(e)s vont se mettre en place et évoluer. Pour des relations stables et responsables, l'entreprise est tenue de :

- s'assurer d'au moins respecter la réglementation relative au travail, et encourager toute action volontaire en la matière allant au-delà du minimum légal ;
- favoriser le travail stable, en proposant tant que possible des postes permanents, que ce soit à temps plein ou à temps partiel. Et s'il est nécessaire de rompre la relation de travail, ne pas le faire de manière arbitraire, mais avec un avis écrit motivant la décision de licenciement ;
- offrir des contrats de travail formels ou des ententes de services (pour les travailleurs autonomes), et s'assurer que les termes des contrats (ententes) sont bien compris par les employé(e)s et les autonomes ;
- éviter toute discrimination dans l'accès à l'emploi et dans la gestion de carrières des employé(e)s ;
- veiller à ce que les différents intervenants au niveau de la chaîne de valeur respectent les droits de leurs employé(e)s et ne les exploitent pas d'une façon ou d'une autre (pas de travail forcé, respect de l'âge minimum fixé par la loi ou l'OIT, rémunérations équitables, etc.) ;
- rédiger et diffuser au sein de l'entreprise un code éthique qui oriente les comportements en déterminant ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas dans les relations employeurs-employé(e)s ;
- favoriser l'adoption de ce code auprès de ses fournisseurs et de toute sa chaîne de valeur.

9.1.4

L'encouragement du dialogue

L'entreprise se doit de discuter avec ses parties prenantes et de faciliter l'échange d'informations de manière transparente. L'OIT définit un dialogue dit social comme « tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale présentant un intérêt commun (...) ».

Le dialogue vise à favoriser la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes, sans remettre en cause ceux de l'entreprise, et peut se mettre en place grâce à plusieurs techniques d'information et d'échange comme les sites web interactifs, la création de groupes de discussions, les audiences publiques, etc.

Le dialogue réunit les parties prenantes sociales à l'échelle nationale ou internationale, au sein d'une profession ou dans une démarche interprofessionnelle.

L'entreprise doit éviter les pratiques qui vont à l'encontre du dialogue et qui favorisent la communication unidirectionnelle.

9.1.5

La mise en place des programmes de développement du capital humain

Le développement du capital humain comprend toutes les actions liées à la formation et à l'éducation. Mettre en œuvre des programmes de formation est bénéfique aussi bien à l'entreprise (avoir un personnel qualifié avec un savoir actualisé), qu'aux employé(e)s qui vont voir leurs compétences et connaissances évoluer, et être en mesure de mieux répondre aux attentes de cette dernière.

En définissant leurs programmes de développement de capital humain, les entreprises sont amenées à se poser des questions sur leurs besoins actuels et futurs, essentiellement sur : le degré de leur contribution au développement de nouvelles compétences chez leurs employé(e)s, les possibilités de promotion offertes suite à la formation suivie, les moyens d'assurer l'équilibre vie professionnelle – vie privée.

9.2

SES RESPONSABILITÉS ENVERS LA COMMUNAUTÉ

L'entreprise opère dans un cadre communautaire défini à travers un emplacement, une identité et surtout des normes de vie commune. Elle interagit avec ses parties prenantes communautaires et se doit d'être à l'écoute de leurs attentes.

Toute entreprise est censée contribuer à la satisfaction des besoins des membres de la communauté dans laquelle elle opère. Elle est ainsi amenée à améliorer le bien public, à renforcer la société civile et à refléter les valeurs démocratiques, grâce à un effort continu et au maintien des relations avec la communauté. Ces relations doivent être fondées sur le respect des droits de l'Homme en favorisant la légalité, la démocratie et l'éthique.

L'implication auprès des communautés est le meilleur moyen pour tisser des liens avec les institutions et les groupes d'intérêts locaux. Après une première étape d'identification de ces différentes parties prenantes, l'entreprise doit définir sa stratégie d'engagement de ces dernières, définissant ainsi son degré d'implications et les canaux qu'elle compte utiliser pour informer, consulter voire collaborer avec ces dernières.

La norme ISO 26000 définit sept responsabilités par rapport à la communauté qui doit être assumée par une entreprise responsable, à savoir : l'implication auprès des communautés, la facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture, la création des emplois et le développement de compétences, le développement et la facilitation de l'accès aux technologies et la création de la richesse et des revenus.

9.2.1

L'implication auprès des communautés

La participation à des projets communautaires renforce l'implication auprès des communautés et améliore le niveau de responsabilité de l'entreprise.

Les projets peuvent couvrir différents domaines, notamment l'accès aux services de santé, aux médicaments, à l'eau propre et à la salubrité. L'intérêt porté à la santé de la communauté implique également que l'entreprise mette en place un programme de gestion des risques liés à la production, comme la pollution de l'air et de l'eau de la commune.

Son implication auprès des communautés doit s'inscrire dans la stratégie de développement durable tant à l'échelle locale, que nationale, voire internationale.

9.2.2

La facilitation de l'accès à l'éducation et à la culture

Une entreprise responsable aide à la promotion de l'éducation à tous les niveaux et à la protection du patrimoine culturel, contribuant par conséquent à renforcer la cohésion sociale et le développement communautaire. Ceci peut se faire en :

- facilitant l'accès à l'éducation aux enfants ;
- contribuant à des projets de construction d'établissements d'enseignement ;
- collaborant avec des associations à la réalisation d'actions pour la promotion de l'éducation physique et/ou artistique auprès de populations vulnérables ;
- commanditant des événements sportifs et/ou culturels et faire de sorte qu'ils soient gratuits ou avec des prix d'accès accessibles à tous.

Ces actions sont indiquées à titre indicatif.

L'entreprise peut s'en inspirer pour identifier celles qui correspondent au mieux aux attentes des parties prenantes communautaires.

9.2.3

La création des emplois, le développement de compétences et l'accès aux technologies

La responsabilité sociétale de l'entreprise se décline entre autres en termes d'investissement social dans la communauté dans laquelle elle opère, de choix technologique et d'organisation de travail. L'entreprise devrait favoriser les fournisseurs locaux, le développement de compétences dans la communauté et contribuer à des projets locaux de développement et de faciliter le transfert et la diffusion des technologies.

Elle contribue au développement économique à travers la création de l'emploi. Elle doit faire attention à certains points qui pourraient constituer un risque sur la réputation tel que la discrimination, le manque de respect des droits de l'Homme ou du droit du travail.

9.2.4

La création de la richesse et des revenus

L'entreprise joue un rôle important dans la création de la richesse au profit de toute la communauté, et même au-delà. Son apport est d'autant plus significatif, qu'elle met en place un système équitable pour la répartition des revenus engendrés.

La répartition équitable des revenus implique le respect de la législation fiscale et de travail par l'entreprise. L'entreprise ne doit pas chercher à s'échapper à ses obligations fiscales, mettant ainsi à la disposition des pouvoirs publics les fonds qui vont permettre de répondre aux besoins de la communauté. Elle doit également mettre en place une politique de rémunération et de paiement des petits fournisseurs juste et équitable. C'est de cette manière qu'elle peut contribuer à la lutte contre la pauvreté.

LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

chapitre 10



LA RESPONSABILITÉ ENVIRONNEMENTALE

Le développement durable exige un comportement respectueux de l'environnement qui contribue à limiter l'impact des activités organisationnelles sur l'écosystème. La situation environnementale est alarmante (dérèglement climatique, disparition d'espèces, pollutions diverses, raréfaction de ressources, etc.), et les risques environnementaux deviennent matériels. Ceci amène les entreprises à devoir agir et à assumer leurs responsabilités en mettant en place des actions concrètes et pertinentes.

Ainsi, une entreprise responsable doit mettre en place une stratégie environnementale dont l'objectif est de permettre un suivi, un contrôle des risques et de limiter ses impacts négatifs sur l'environnement.

En matière environnementale, l'entreprise est tenue de respecter le principe de précaution. Basé sur le principe 15 de la déclaration de Rio 1992, qui stipule qu'«en cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement», le principe de précaution amène l'entreprise à éviter toute action dont les conséquences présentent une probabilité d'un risque de nuisance. Il vise à limiter les externalités négatives des activités organisationnelles sur l'environnement.

Le référentiel que présente la norme ISO 26000, préconise quatre domaines d'actions en matière de gestion environnementale responsable, à savoir : la prévention de la pollution, l'utilisation durable des ressources, l'atténuation des changements climatiques et l'adaptation et la protection de l'environnement, de la biodiversité et la réhabilitation des habitats naturels.

10.1 PRÉVENTION DE LA POLLUTION

L'entreprise se doit d'agir pour limiter la pollution, et la prévenir en adoptant une stratégie proactive en matière de gestion environnementale. Le choix des intrants qu'elle utilise et les biens et services qu'elle propose et qui doivent tendre vers la minimisation des impacts environnementaux. Elle doit surveiller et contrôler toute source de pollution possible comme les émissions dans l'air, les déversements dans l'eau, la production de déchets, la contamination des sols par les produits chimiques, la pollution lumineuse, etc.

L'entreprise doit donc favoriser :

- Le tri et le recyclage des déchets,
- Le contrôle de la qualité de l'air et de l'eau,
- Les achats responsables,
- Le respect des standards en termes de bruit, d'esthétique, d'utilisation de tout produit présentant un risque de pollution sur les populations et l'environnement.

10.2 UTILISATION DURABLE DES RESSOURCES

L'utilisation durable des ressources implique une consommation modérée et respectueuse des cycles de renouvellement naturel de ces dernières. Ainsi, une entreprise fait preuve d'une utilisation durable des ressources, quand elle :

- met en place des mesures d'économie d'énergie, d'eau et de matières, avec des indicateurs de suivi ;
- remplace progressivement les ressources non renouvelables par des ressources renouvelables à faible impact environnemental, voire combiner les deux ;
- prend les mesures nécessaires afin de préserver l'intégrité des ressources qu'elle utilise dans leurs zones d'impacts géographiques.

L'utilisation responsable des ressources amène l'entreprise à réfléchir aux moyens de rallonger le cycle de vie de ses produits, à faciliter la récupération et le recyclage de ses déchets. Elle devrait favoriser l'éco-conception de ses produits pour limiter leurs impacts sur l'environnement.

10.3 ATTÉNUATION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES, ADAPTATION ET PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT

Les recherches ont établi la causalité avec les gaz à effet de serre (GES) qui émanent principalement des activités humaines, notamment celles des entreprises et les changements climatiques. .

Une entreprise responsable doit donc :

- évaluer son exposition au risque climatique ;
- se fixer des objectifs de réduction de ses émissions de GES en adoptant des modes de production et d'exploitation moins polluants ;
- contribuer aux efforts nationaux, voire internationaux, de maintien du réchauffement climatique en deçà de 2°⁵ ;
- participer aux études et diffuser les informations sur le sujet ;
- encourager et faciliter les actions d'adaptation et de maîtrise des GES tout au long de la chaîne de valeur.

⁵ Objectif de la Cop21 qui s'est tenue à Paris en 2015.

10.4

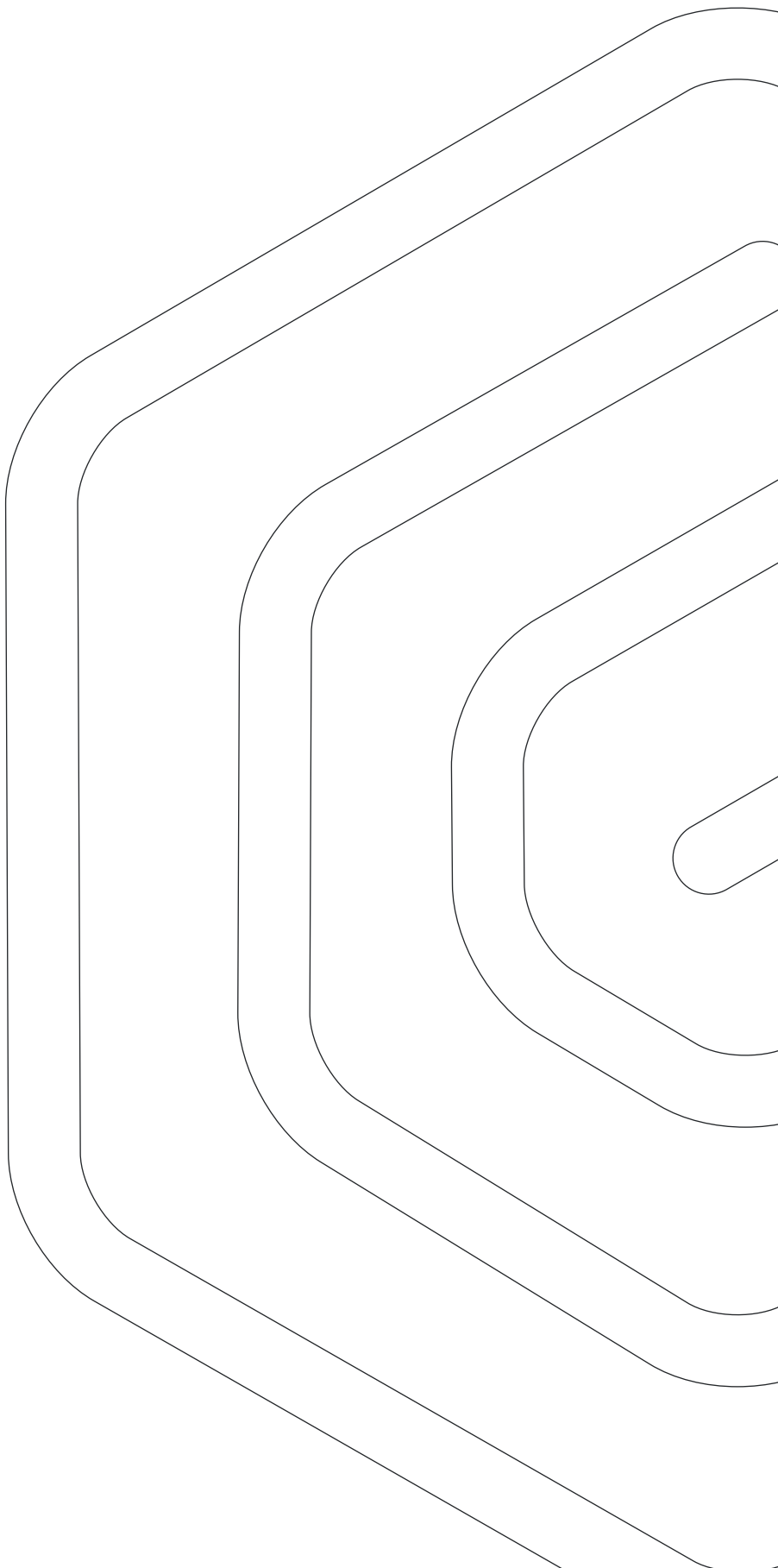
PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT, BIODIVERSITÉ ET RÉHABILITATION DES HABITATS NATURELS

Les entreprises mettent, parfois, en danger la biodiversité pour répondre à leurs besoins en ressources naturelles. Faune et flore se trouvent menacer et l'environnement fortement altéré.

Outre les poursuites judiciaires, le risque de réputation entachée est élevé quand l'entreprise se trouve impliquée dans un scandale environnemental.

Une entreprise qui se veut responsable doit :

- valoriser, protéger et réhabiliter les écosystèmes naturels et prévenir la dégradation de la biodiversité ;
- mettre en place des pratiques durables dans ses activités de production notamment dans les domaines agricoles, de pêche ou d'exploitation forestière ;
- utiliser les ressources et aménager les milieux urbains et ruraux de façon durable.



CONCLUSION



CONCLUSION

Ce guide de GOEX permet de présenter les principes d'une bonne gouvernance. Leur respect est essentiel pour une entreprise qui cherche à créer de la valeur en adoptant un comportement responsable basé sur un équilibre des intérêts, les siens et ceux de ses actionnaires et autres parties prenantes.

Les huit premières sections ont fait le tour des actions à mettre en place pour un conseil d'administration efficient. Il a été question de sa composition, de ses comités et des valeurs et des principes qu'il doit instaurer en son sein et dans ses relations avec les dirigeants et ses parties prenantes. Les deux dernières ont précisé les actions relevant de sa responsabilité sociétale et environnementale. Compte tenu des risques et des opportunités liés aux impacts sociaux et environnementaux de l'activité de l'entreprise, il est devenu inadmissible que cette dernière ne les prenne pas en considération. Les attentes de ses parties prenantes, tant à l'interne qu'à l'externe et les actions identifiées suite au dialogue, amèneront l'entreprise à s'engager sur la voie du développement durable et à gagner en termes d'image et de réputation.

GOEX offre des services de soutien et d'accompagnement aux PME qui veulent mettre en pratique les différents principes qui composent ce guide, et ainsi devenir des entreprises créatrices de valeur et responsables.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES



RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ICGN (2014) : « *Global Governance Principles* ». Published by the International Corporate Governance Network, p. 35.

Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2016) : « *Principales statistiques relatives à la petite entreprise* ». Ministère de l'Industrie, direction générale de la petite entreprise, p. 28.

Nicol R. (2006) : « *Les organismes à but non lucratif au Québec : Faits saillants régionaux de l'Enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles* ». Imagine Canada, p. 68.

Turcotte, M.-F., Langelier, L., Hanquez, M., Allard, M.-C., Desrochers, T., Tirilly, M. et collaborateurs (2011) : « *Comprendre la responsabilité sociétale de l'entreprise et agir sur la base d'ISO 26000* ». Québec (Canada), Les publications de l'IEPF. p. 168.

Autres publications de GOEX

GOEX (2018) : « *Principes de bonne gouvernance dans les OBNL* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de rémunération* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de nomination* ».

GOEX (2018) : « *Le comité d'audit* ».

GOEX (2018) : « *Le comité de gouvernance* ».

GOEX (2018) : « *Lexique* ».