

# Régie d'entreprise

## Guide de divulgation



Utilisez ce guide pour fournir aux investisseurs de l'information pertinente au sujet de vos pratiques en matière de régie d'entreprise.

bourse DE  
TORONTO



## Table des matières

Introduction	1
Comment bien dévoiler sa régie d'entreprise	2
Comment répondre aux 14 lignes directrices	
Ligne directrice n° 1	3-5
Ligne directrice n° 2	6
Ligne directrice n° 3	7
Ligne directrice n° 4	8
Ligne directrice n° 5	9
Ligne directrice n° 6	10
Ligne directrice n° 7	11
Ligne directrice n° 8	12
Ligne directrice n° 9	13
Ligne directrice n° 10	14
Ligne directrice n° 11	15
Ligne directrice n° 12	16
Ligne directrice n° 13	17
Ligne directrice n° 14	18
Explication de certains termes utilisés dans ce guide	19
Comment communiquer efficacement	20

# Introduction

## À propos de ce guide

Au cours des deux dernières années, la Bourse de Toronto (la TSX) a passé en revue la divulgation des pratiques de régie d'entreprise de plus de 700 de ses émetteurs. Presque tous décrivent, de diverses façons, leurs pratiques de régie d'entreprise. Bien que ces émetteurs s'efforcent de donner aux investisseurs une vision de leurs pratiques de régie d'entreprise, la divulgation peut être améliorée.

Une bonne divulgation de vos pratiques de régie d'entreprise donne aux investisseurs une bonne compréhension de la façon dont les décisions qui sont prises peuvent avoir un effet sur leurs investissements. La TSX croit que vos actionnaires ont droit à cette information. De plus, les investisseurs qui ont confiance dans vos pratiques de régie d'entreprise auront plus tendance à demeurer parmi vos actionnaires ou à le devenir.

Ce guide aide les émetteurs à préparer une divulgation significative qui satisfasse aux exigences de la TSX. Il propose également d'autres informations à donner pour améliorer la qualité de vos communications avec les investisseurs.

## Vos responsabilités

La TSX exige que toutes les sociétés inscrites divulguent chaque année leurs pratiques de régie d'entreprise dans leur rapport annuel ou leur circulaire de sollicitation de procuration de la direction. Pour satisfaire aux exigences de la TSX, vous devez fournir une description complète de vos pratiques de régie d'entreprise et comparer ces dernières à chacune des 14 lignes directrices décrites dans le *Guide à l'intention des sociétés* de la TSX. En faisant cette comparaison, vous devez expliquer :

- comment cette pratique satisfait à la ligne directrice, ou
- en quoi elle diffère de la ligne directrice, ou
- pourquoi la ligne directrice ne s'applique pas à vous.

La TSX demande uniquement que vous décriviez vos pratiques, et non d'adopter les pratiques qui sont décrites dans les lignes directrices.

Certaines lignes directrices pourraient ne pas s'appliquer à votre société ou vos pratiques pourraient différer de celles décrites dans les lignes directrices. Si vous ne satisfaites pas à un ligne directrice, vous pouvez toujours donner une description complète de votre pratique actuelle. En fait, la divulgation peut être plus importante dans ces situations. Pour que les investisseurs aient confiance dans vos pratiques, vous devez expliquer ce que vous faites et pourquoi vous croyez que vos pratiques sont appropriées.

## Comment ce guide peut vous aider

Pour vous aider à préparer votre divulgation en matière de régie d'entreprise,

- nous expliquons les points que vous devez développer à propos de chaque ligne directrice de la TSX afin de satisfaire aux exigences de divulgation;
- nous suggérons des idées pour améliorer vos commentaires à propos de chaque ligne directrice afin de donner aux investisseurs la meilleure description de vos pratiques;
- nous donnons des exemples de bonnes façons de communiquer vos pratiques de régie d'entreprise. Dans ces exemples, nous utilisons des noms d'entreprises et de personnes fictives;
- nous donnons des conseils sur la façon de communiquer efficacement.

# Comment bien dévoiler sa régie d'entreprise

Une bonne divulgation communique de façon efficace des informations détaillées sur votre système de régie d'entreprise. En traitant de chacune des 14 lignes directrices, vous décrirez :

- les responsabilités, les attentes et les objectifs de votre conseil d'administration;
- la composition de votre conseil d'administration;
- comment vous tenez compte des intérêts des actionnaires minoritaires;
- la structure et les procédures en place pour assurer que le conseil d'administration fonctionne indépendamment de la direction;
- comment le conseil tend à améliorer sa performance, par exemple en évaluant la performance du conseil, de ses comités et de chaque administrateur;
- comment vous répondez aux préoccupations et aux commentaires des actionnaires.

Nous vous encourageons à aller au-delà des lignes directrices et d'inclure dans votre divulgation d'autres informations concernant vos pratiques de régie d'entreprise.

Afin de montrer ce que la TSX considère comme une bonne et une mauvaise façon de présenter ses pratiques de régie d'entreprise, considérons les exemples suivants. Tous les deux répondent techniquement aux exigences de la ligne directrice n° 8, mais un seul constitue un exemple de bonne divulgation. Le ligne directrice n° 8 stipule que :

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.

## Exemple 1 – Divulgation inadéquate

Le conseil d'administration revoit le montant de la rémunération et le mode de rémunération des administrateurs afin de déterminer si cette rémunération est adéquate et s'assure qu'elle reflète d'une manière réaliste les responsabilités et le risque associés au fait d'être un administrateur efficace.

Bien que l'exemple 1 réponde à la ligne directrice, il ne fait que répéter la formulation de la ligne directrice. Le lecteur ne reçoit aucune information sur la façon dont le conseil est arrivé à prendre une décision sur le niveau et la pertinence de la rémunération des administrateurs.

## Exemple 2 – Bonne divulgation

Le comité de régie d'entreprise passe en revue les montants et les modalités de la rémunération des administrateurs. Les recommandations adressées au conseil prennent en considération le temps consacré, les risques et les responsabilités des administrateurs. Le comité examine également la rémunération des administrateurs de sociétés semblables. Tel qu'il est révélé dans la section *Rémunération des administrateurs*, à la page 7 de cette circulaire, le conseil a décidé, sur la base des recommandations du comité, de :

- demander à chaque administrateur de détenir pour 50 000 \$ d'actions ordinaires de la société dans les cinq années suivant leur nomination au conseil;

- permettre aux administrateurs de recevoir leurs honoraires annuels de 5 000 \$ en actions ordinaires, en argent comptant ou en une combinaison d'argent et d'actions;
- d'arrêter d'accorder des options d'achat aux administrateurs dans le cadre du régime d'options d'achat d'actions de la société.

Le comité estime que ces modifications augmenteront l'adéquation entre les intérêts des administrateurs et ceux des actionnaires.

L'exemple 2 répond aux attentes de la TSX en exprimant les modalités de la rémunération ainsi que les éléments qui ont été pris en considération par le comité lorsqu'il a fait ses recommandations. L'information va au-delà des exigences de la ligne directrice. Elle donne des détails précis sur les exigences en matière de détention d'actions, des modalités de la rémunération et des récents changements dans la rémunération des administrateurs. Afin de s'assurer que les investisseurs disposent de toute l'information disponible sans devoir la répéter, la société renvoie les lecteurs à une autre section de sa circulaire.

Si votre approche diffère des pratiques décrites dans les lignes directrices, vous devez les décrire dans leur ensemble et expliquer comment votre pratique diffère de la pratique recommandée. Si une pratique décrite dans une ligne directrice ne s'applique pas à votre société, vous devez expliquer pourquoi.

Dans l'exemple ci-dessous, la pratique établie par la ligne directrice n° 4 ne s'applique pas à la société. Le ligne directrice n° 4 stipule :

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.

## Exemple 3 – Bonne divulgation

Étant donné la taille actuelle de la société et le nombre d'employés (12), le conseil d'administration pense que sa taille et sa composition actuelles (quatre administrateurs, dont trois externes et non reliés) sont appropriées. La société n'a pas créé de comité des candidatures. Tous les membres du conseil peuvent suggérer des candidats à l'élection au conseil. Chaque administrateur rencontre séparément chaque candidat puis une décision finale est prise lors d'une réunion du conseil d'administration. Enfin, étant donné la petite taille du conseil, la société n'évalue pas formellement le conseil ou des administrateurs individuellement.

Cet exemple est conforme aux exigences de divulgation de la ligne directrice n° 4 même si la société n'a pas adopté la pratique décrite dans la ligne directrice. Le texte de la société explique clairement aux investisseurs comment le processus de nomination est appliqué.

# Comment répondre aux 14 lignes directrices

## LIGNE DIRECTRICE N° 1

### Responsabilité de gestion

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 :

#### Divulgence requise :

- divulguer si le conseil :
  - assume la responsabilité de surveiller les activités de l'entreprise;
  - supervise l'équipe de direction.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- expliquer ce que le conseil attend de l'équipe de gestion;
- dire si vous avez adopté un code d'éthique ou de conduite des affaires;
- inclure une copie du code d'éthique ou de conduite des affaires ou dire aux investisseurs comment ils peuvent s'en procurer une copie;
- discuter du mandat ou de la charte du conseil ou alors donner une copie de ce mandat ou de cette charte.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le mandat du conseil est de superviser la direction de la société et d'agir dans le meilleur intérêt de la société. Le conseil agit en concordance avec :

- la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*
- les statuts de la société et ses règlements
- le code de conduite des affaires de la société
- les chartes du conseil et des comités du conseil
- les autres lois applicables et politiques de la société.

Le conseil approuve, avant leur mise en application, toutes les décisions significatives qui affectent la société et ses filiales. Le conseil supervise leur application et analyse les résultats.

Des copies du code de conduite des affaires de la société et des chartes du conseil et de ses comités se trouvent sur le site Web de la société à [www.societe.com](http://www.societe.com).

## LIGNE DIRECTRICE N° 1A

### Procédures de planification stratégique

(a) l'adoption d'un processus de planification stratégique;

#### Divulgence requise :

- discuter si le conseil est responsable de l'adoption de procédures qui définissent les objectifs à long terme de la société et les plans pour y parvenir.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- dire si cette responsabilité a été assignée à un comité;
- décrire comment cette procédure a été appliquée;
- décrire l'étendue du plan, incluant la manière dont il tient compte d'occasions ou de risques particuliers à l'entreprise;
- révéler si le conseil a approuvé le plan stratégique;
- spécifier si le conseil ou un de ses comités examine le plan stratégique de façon continue et comment ils s'acquittent de cet examen.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil est activement impliqué dans le processus de planification stratégique de l'entreprise. Le conseil discute et revoit avec la direction tous les documents reliés au plan stratégique. Le conseil est responsable de l'analyse et de l'approbation du plan stratégique. Au moins une réunion du conseil par an est consacrée à l'analyse du plan stratégique qui tient compte des risques et des opportunités de l'entreprise. Le conseil revoit également le plan tous les trimestres. La direction doit obtenir l'approbation du conseil pour toute transaction qui pourrait avoir un effet sur le plan stratégique.

# Comment répondre aux 14 lignes directrices *suite*

## LIGNE DIRECTRICE N° 1B

### Principaux risques

(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;

#### Divulgence requise :

- discuter si le conseil :
  - assume la responsabilité d'identifier les principaux risques qui affectent l'entreprise;
  - s'assure que les bons mécanismes sont en place pour gérer ces risques.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- décrire les principaux risques que le conseil a déterminés;
- identifier le comité responsable, le cas échéant;
- décrire le processus adopté par le conseil ou le comité pour évaluer le risque;
- discuter les structures en place pour gérer le risque.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil, par l'intermédiaire de son comité de vérification, a la responsabilité d'identifier les principaux risques de la société et de s'assurer que les politiques de gestion des risques sont appliqués. Les principaux risques de la société sont ceux reliés à l'environnement, au secteur d'activité de la société, aux produits dérivés liés aux matières premières, à la conversion des devises étrangères et les taux d'intérêt. Le comité de vérification se réunit régulièrement pour analyser des rapports et discuter des principaux axes de risques avec les vérificateurs internes et externes. Le conseil, par l'intermédiaire de son comité de vérification, s'assure que la société adopte des politiques de gestion des principaux risques.

## LIGNE DIRECTRICE N° 1C

### Planification de la relève

(c) La planification de la relève, y compris la désignation, la formation et la supervision des hauts dirigeants;

#### Divulgence requise :

- discuter de la façon dont le conseil assume ses responsabilités en :
  - nommant, formant et supervisant la haute direction;
  - prévoyant qui pourrait remplacer l'équipe de la haute direction actuelle.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- dire si le conseil a assigné la responsabilité de la succession à un comité;
- discuter de la fréquence à laquelle le plan de relève est revu;
- décrire les procédures de planification de la succession.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil est responsable de choisir le président et chef de la direction, de nommer les hauts responsables et de superviser leur performance. Le conseil approuve les objectifs stratégiques du président et chef de la direction ainsi que sa rémunération. Le conseil assure également que des procédures sont en place pour recruter des membres de la haute direction répondant aux plus hauts critères d'intégrité et de compétence et de les former, de développer leurs compétences et de les retenir au sein de la société.

Par exemple, le conseil encourage les membres de la haute direction à participer à des activités, cours et programmes de développement professionnel et personnel. Le conseil supporte l'engagement de la direction à former et développer tous les employés.

## Politique de communication

### (d) Une politique de communication de la société;

#### Divulgence requise :

- discuter de la façon dont le conseil assume la responsabilité d'une politique qui permet à la société de communiquer efficacement avec ses actionnaires, d'autres parties prenantes et le public en général

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- discuter des politiques de communication interne et externe de la société ou dire où les investisseurs peuvent obtenir ces politiques;
- identifier les comités qui ont cette responsabilité, si elle a été assignée à un comité;
- décrire comment la société interagit avec ses divers publics, comme les analystes et les actionnaires;
- parler de la façon dont la société se conforme aux exigences de divulgation continue et en temps opportun;
- discuter de la fréquence à laquelle la politique de communication est revue;
- divulguer qui revoit et approuve les principales annonces de la société.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil approuve toutes les communications importantes de la société, incluant les rapports annuels et trimestriels, les documents de financement et les communiqués de presse. La société communique avec ses publics par une série de canaux incluant son site Web. Le conseil approuve la politique de communication de la société qui couvre la divulgation continue et en temps opportun de toute information importante. Celle-ci est revue annuellement. Elle comprend les procédures de communication avec les analystes par des conférences téléphoniques. Les actionnaires peuvent faire parvenir des commentaires à la société de plusieurs façons comme le courriel et par une ligne téléphonique sans frais.

## Intégrité du contrôle interne

### (e) L'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la société.

#### Divulgence requise :

- discuter si le conseil est responsable de mettre en place les contrôles internes nécessaires et un système d'information de gestion afin d'assumer ses responsabilités.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- divulguer si le conseil a assigné cette responsabilité à un comité;
- décrire comment le conseil ou le comité revoient les systèmes de contrôle interne et d'information de gestion;
- discuter de la fréquence à laquelle le conseil revoit ces systèmes.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil, par son comité de vérification, examine l'efficacité des procédures de contrôle interne de la société et les systèmes d'information de gestion. Le conseil consulte le vérificateur interne et la direction de la société afin de s'assurer de l'intégrité de ces systèmes. Le vérificateur interne soumet un rapport au comité de vérification chaque année à propos de la qualité des procédures de contrôle interne de la société et des politiques de gestion interne.

### Indépendance du conseil

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 actionariat, 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 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.

#### Divulgence requise :

- divulguer si une majorité des administrateurs sont non reliés;
- si la société a un actionnaire important, divulguer si le conseil comprend suffisamment d'administrateurs qui :
  - n'ont pas de relations avec la société ou avec l'actionnaire majoritaire;
  - peuvent convenablement représenter les intérêts des actionnaires minoritaires.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- décrire toutes les relations entre les administrateurs et la société;
- décrire toutes les relations entre les administrateurs et l'actionnaire important;
- divulguer le statut de chaque administrateur (relié ou non relié, interne ou externe);
- discuter des procédures en place pour tenir compte des intérêts des actionnaires minoritaires.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Parmi les 15 membres du conseil, seul Jean Tremblay, président et chef de la direction de la société, est un administrateur interne. Deux des 14 administrateurs externes sont reliés à la société. Le conseil estime que Jeanne Leduc est un administrateur relié parce qu'elle est membre de la haute direction d'un important client de la société. Le conseil considère que France Côté est un administrateur relié parce qu'elle est cadre supérieur chez un important fournisseur de services financiers de la société. La société n'a pas d'actionnaire important.

## Administrateurs non reliés

L'application de la définition d'*administrateur non relié* dans le 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.

### Divulgarion requise :

- dire que le conseil ait vérifié le statut de chaque administrateur par rapport à la société, soit relié ou non relié, interne ou externe;
- s'il existe un actionnaire important, déclarer que le conseil ait vérifié le statut de chaque administrateur par rapport à l'actionnaire important;
- divulguer la définition de « non relié » utilisée par le conseil;
- décrire comment le conseil a appliqué cette définition.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- décrire le statut de chaque administrateur par rapport à la société (relié ou non relié, interne ou externe);
- décrire les relations commerciales, familiales et autres, de chaque administrateur avec la société et avec l'actionnaire important;
- fournir des notes biographiques pour chaque administrateur relatant leur expérience et compétences;
- divulguer si les administrateurs participent à d'autres conseils;
- divulguer l'assiduité des administrateurs.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil est responsable de déterminer si, oui ou non, chaque administrateur est un *administrateur non relié*. Pour ce faire, le conseil analyse toutes les relations des administrateurs avec la société et ses filiales. La majorité des administrateurs ne sont pas reliés à la société. Jacques Auger est un administrateur relié en raison de son poste de chef de la direction de la société. Marie Samson est un administrateur relié en raison de son poste de vice-présidente principale, exploitation de la société. Aucun des six autres administrateurs ne participe aux activités quotidiennes de la société, n'a de contrats significatifs avec la société et ne reçoit aucune rémunération de la société autre que celle d'administrateur. Tous les administrateurs ont assisté à au moins 80 % des neuf réunions qui ont eu lieu au cours de l'année. D'autres renseignements sur chaque administrateur, incluant d'autres postes d'administrateurs, figurent à la page 3 de cette circulaire.

### Comité des candidatures

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, 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.

#### Divulgence requise :

- dire si votre société a un comité des candidatures ou son équivalent;
- déclarer si le comité des candidatures comprend :
  - des membres de la direction,
  - une majorité d'administrateurs non reliés;
- divulguer si le comité des candidatures propose les nouveaux candidats au conseil;
- indiquer si le comité procède régulièrement à l'évaluation des administrateurs.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- décrire les attentes du conseil à l'égard des nouveaux candidats, par rapport à leur engagement, leur assiduité et le nombre de postes d'administrateurs qu'ils occupent;
- décrire les compétences, habiletés et autres caractéristiques que les candidats devraient avoir;
- discuter de la procédure pour la nomination de nouveaux candidats au poste d'administrateur;
- divulguer si la société maintient une liste de candidats pour le poste d'administrateur.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

La société n'a pas de comité des candidatures. Le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise est responsable de proposer de nouveaux candidats au conseil. Tous ses membres sont des administrateurs externes et non reliés. Ce comité est aussi responsable de l'évaluation continue des administrateurs. Les nouveaux candidats doivent avoir des antécédents en gestion générale, une expertise particulière dans un secteur d'intérêt stratégique pour la société, la capacité de lui consacrer le temps nécessaire, de soutenir la mission et les objectifs de la société et la volonté d'offrir leurs services.

## Évaluer l'efficacité du conseil

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 l'efficacité du conseil dans son ensemble, des comités du conseil et de l'apport des différents administrateurs.

### Divulgence requise :

- dire si le conseil a mis en place des procédures pour évaluer l'efficacité du conseil dans son ensemble, chaque comité du conseil et la contribution de chaque administrateur;
- donner le nom du comité responsable des évaluations.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- divulguer si le président du conseil est aussi évalué;
- décrire la procédure d'évaluation;
- divulguer la périodicité des évaluations;
- décrire les initiatives prises à la suite des évaluations.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité des candidatures et de la régie d'entreprise évalue l'efficacité du conseil, des comités et de chaque administrateur. Le comité évalue les administrateurs pour documenter l'efficacité du conseil. Un consultant externe compile les résultats afin de préserver la confidentialité. Le comité évalue les activités du conseil et des comités, la pertinence de l'information donnée aux administrateurs, la communication entre le conseil et la direction, les orientations stratégiques et les procédures du conseil et de ses comités. Le comité recommande des changements là où approprié. Pour améliorer la performance du conseil suite à cette évaluation.

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.

**Divulgence requise :**

- déclarer si la société propose des orientations et de la formation aux nouvelles recrues du conseil.

**Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :**

- décrire les programmes d'orientation et de formation;
- indiquer qui est responsable de les préparer;
- dire si la société a un guide de l'administrateur.

**EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION**

La société propose toute une gamme de programmes d'orientation et de formation aux nouveaux administrateurs et à ceux qui sont déjà en poste. Tout nouvel administrateur reçoit un guide du conseil qui contient un répertoire des informations publiées précédemment sur la société, ainsi que la charte du conseil et de ses comités et d'autres informations pertinentes sur le conseil et sur la société et ses activités. Les membres de la haute direction font régulièrement des présentations au conseil sur les principaux champs d'activité de la société. Les administrateurs sont invités à visiter les différentes installations de la société. Les administrateurs sont également encouragés à suivre des cours de développement personnel aux frais de la société.

## Taille approprié pour le conseil

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.

**Divulgation requise :**

- dire si le conseil a revu sa taille;
- déclarer si un programme a été mis en place pour réduire la taille du conseil si jugé trop grande.

**Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :**

- expliquer le processus d'évaluation de la taille du conseil;
- donner le nom de la personne ou du comité responsable de cette évaluation;
- dire à quelle fréquence la taille du conseil est revue;
- inclure une analyse de la composition du conseil pour démontrer les compétences et l'expertise diversifiées des administrateurs.

**EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION**

Le comité de régie d'entreprise révisé la composition du conseil une fois par an. En 2002, le comité a évalué que le conseil devrait être réduit de 14 à 10 membres. Le conseil estime que cette taille est plus appropriée à la taille et à la complexité de la société. Ce nombre d'administrateurs permet au conseil de travailler de façon prudente et efficace.

### Rémunération des administrateurs

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.

#### Divulgence requise :

- dire si le comité a revu la pertinence de la rémunération des administrateurs et les modalités de cette rémunération;
- dire si la rémunération est appropriée par rapport aux responsabilités et aux risques assumés par les administrateurs.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- inclure le nom du comité responsable, le cas échéant;
- donner de l'information sur la composition du comité, par exemple le nombre d'administrateurs non reliés;
- dire à quelle fréquence la rémunération des administrateurs est révisée;
- décrire les procédures destinées à établir la rémunération;
- divulguer les résultats de l'analyse de la rémunération;
- révéler le nombre minimal d'actions que doit posséder tout administrateur;
- divulguer le montant et le mode de rémunération versée à chaque administrateur;
- dire où les investisseurs peuvent trouver de l'information sur la rémunération des administrateurs.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité de régie d'entreprise révisé la rémunération des administrateurs une fois par an. Pour faire sa recommandation sur la rémunération des administrateurs, le comité tient compte des types de rémunération et des montants payés aux administrateurs de sociétés similaires inscrites en bourse. Les administrateurs peuvent recevoir leur rémunération sous la forme d'actions ordinaires, d'unités d'actions différées, en argent comptant ou par une combinaison de ces possibilités. Les administrateurs doivent détenir un minimum de 2 000 actions. Veuillez vous référer à la page 8 de cette circulaire pour obtenir des renseignements sur la rémunération versée aux administrateurs en 2002.

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.

#### Divulgence requise :

- dresser une liste de vos comités du conseil;
- dire si les comités sont composés d'administrateurs externes;
- déclarer si une majorité des membres des comités sont des administrateurs non reliés.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- inclure l'information suivante à propos de chaque comité :
  - le nombre de membres;
  - le nombre de membres externes;
  - le nombre de membres non reliés;
  - le président du comité;
  - les noms des membres;
  - l'assiduité des administrateurs aux réunions du comité;
  - le champ de responsabilité de chaque comité ou une copie de leur mandat.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le conseil a formé trois comités :

- le comité de vérification et des finances;
- le comité exécutif;
- le comité des ressources humaines et de régie d'entreprise.

Le comité exécutif compte deux administrateurs qui sont membres de la direction. Tous les membres des autres comités sont des administrateurs non reliés.

Voici une description des différents comités :

#### Comité de vérification et des finances

Ce comité compte cinq membres :

Président : Robert Gagnon

Membres : Vincent Dubuc, Jean Lagacé, George Legault et Julie Dupont.

Tous les membres de ce comité sont des administrateurs externes et non reliés. Ce comité s'est réuni à six reprises en 2002 et tous ses membres ont participé aux réunions.

Ce comité passe en revue les résultats financiers consolidés de la société ainsi que les résultats trimestriels avant que le conseil ne les approuve. Il travaille avec la direction de la société pour mettre au point un plan de vérification annuel et passer en revue les recommandations du vérificateur à propos des contrôles internes. Le comité rencontre les vérificateurs indépendamment de la direction au moins une fois par an. Il passe également en revue la planification

financière annuelle et à long terme, les principaux projets d'emprunt, l'émission de valeurs mobilières et fait des recommandations au conseil à propos des politiques et stratégies financières. Le comité est également responsable de la gestion des risques financiers. Les statuts du comité de vérification et des finances peuvent être trouvés sur le site Web de la société à [www.abcd.ca](http://www.abcd.ca).

#### Comité exécutif

Ce comité compte quatre membres :

Président : George Legault

Membres : Diane Tremblay, Charles Lapointe et Catherine Lemieux

Catherine Lemieux et Diane Tremblay sont membres de la direction de la société. Ce comité ne s'est pas réuni en 2002.

Le conseil a donné à ce comité la responsabilité de gérer la société au nom du conseil lorsque ce dernier n'est pas en session plénière.

#### Comité des ressources humaines et de régie d'entreprise

Ce comité compte cinq membres :

Président : Robert Gagnon

Membres : Vincent Dubuc, Jean Lagacé, George Legault et Julie Dupont

Tous les membres de ce comité sont des administrateurs non reliés. Ce comité s'est

réuni deux fois en 2002 et tous ses membres ont participé aux deux réunions.

Ce comité est responsable du développement et du maintien des pratiques de régie d'entreprise et de rémunération, incluant :

- définir la structure et la composition du conseil et des comités du conseil;
- définir les relations, les rôles et les compétences du conseil et de la direction;
- identifier et recommander des candidats administrateurs appropriés;
- établir la rémunération des administrateurs;
- développer et recommander au conseil les politiques, les programmes et les niveaux de rémunération de la direction pour s'assurer qu'ils correspondent aux intérêts des actionnaires et à la performance de la société;
- dévoiler l'approche de la société en matière de régie d'entreprise et de rémunération de la direction;
- établir des objectifs de performance pour le président et chef de la direction et les comparer à sa performance;
- passer en revue la stratégie de relève des dirigeants de la société.

## Philosophie de régie d'entreprise

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.

### Divulgence requise :

- dire si le conseil, ou de ses comité, assume la responsabilité d'élaborer les principes de régie d'entreprise de la société.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- révéler le nom du comité responsable, le cas échéant;
- décrire les responsabilités dans le développement de l'approche de la société à l'égard de la régie d'entreprise;
- établir qui est responsable de divulguer l'approche de régie d'entreprise de la société en vertu de ces lignes directrices.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité de régie d'entreprise et des ressources humaines est responsable de revoir l'ensemble des principes de régie d'entreprise de la société, de recommander tout changement à ces principes et de superviser la divulgation. Le comité est responsable de la déclaration relative aux pratiques de régie d'entreprise de la société comprise dans la circulaire de sollicitation de procurations. Ce comité se tient à l'affût des meilleures pratiques parmi les grandes sociétés canadiennes afin de s'assurer que la société continue à suivre des normes élevées en matière de régie d'entreprise.

## Définition de fonctions

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.

### Divulgateur requis :

- dire si le conseil et le président et chef de la direction ont développé des descriptions de fonctions pour leurs responsabilités respectives;
- déclarer si le conseil approuve ou développe les objectifs de la société que le chef de la direction doit atteindre.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- résumer les limites des responsabilités de la direction;
- signaler qui approuve les descriptions de fonctions;
- dire si le conseil ou un comité évalue le président et chef de la direction en fonction de ses objectifs;
- divulguer si le comité fait rapport de ces résultats au conseil.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité de régie d'entreprise et des ressources humaines est responsable de la régie d'entreprise générale de la société. Ceci comprend la description des fonctions du conseil et du président et chef de la direction. Le comité passe en revue et approuve les objectifs que le chef de la direction doit atteindre. Le comité évalue la performance du président et chef de la direction en fonction de ces objectifs et fait rapport des résultats au conseil. Le conseil a clairement défini les limites de la responsabilité de la direction. Le conseil attend de la direction qu'elle :

- revoie les stratégies de la société ainsi que leur mise en oeuvre dans tous les secteurs d'activité importants de la société;
- applique un processus budgétaire complet et suit la performance de la société par rapport au budget;
- identifie les occasions et les risques qui affectent l'entreprise et élabore des tactiques pour y faire face.

## Indépendance du conseil

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.

### Divulgence requise :

- une description des structures et des procédures en place pour permettre au conseil de fonctionner indépendamment de la direction;
- dire si le président du conseil est membre de la direction ou non;
- si le président du conseil est un membre de la direction, divulguer s'il y a un *administrateur en chef*.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- décrire toute structure ou procédure en place qui excède ce qui est prévu par cette ligne directrice;
- déclarer si le conseil se rencontre sans la direction et à quelle fréquence;
- souligner les thèmes que le conseil discute sans la direction;
- donner le nom du comité qui gère les relations du conseil avec la direction;
- dire si les discussions tenues en privé sont communiquées à la direction;
- décrire comment la société traite les conflits entre le conseil et la direction;
- décrire les responsabilités du président du conseil ou de l'administrateur en chef.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité de régie d'entreprise est responsable de l'administration des relations avec la direction et le chef de la direction. Le comité peut convoquer des réunions du conseil en l'absence de la direction dès qu'au moins deux membres du comité le jugent nécessaire. Au moins une réunion des administrateurs externes est tenue en privé chaque année afin de permettre une discussion plus ouverte. Le président du conseil, François Sicard, est également président et chef de la direction de la société. Paul Veine a été désigné administrateur en chef afin d'assurer une plus grande indépendance du conseil par rapport à la direction. Il agit comme président de ces rencontres privées. Il assure également le lien entre la direction et le conseil.

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.

#### Divulgarion requise :

- dire si la société dispose d'un comité de vérification;
- préciser si ses membres sont des administrateurs externes ou non;
- dire si les rôles et responsabilités du comité de vérification ont été définis;
- dire si le comité de vérification communique directement avec les vérificateurs internes et externes;
- signaler si le comité de vérification est responsable de superviser les systèmes de gestion et de contrôle interne.

#### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- établir si les membres du comité de vérification sont des administrateurs non reliés;
- donner la taille du comité;
- donner la liste des membres du comité;
- établir si le comité possède une charte définissant ses rôles et responsabilités;
- dire si la charte du comité est publiée ou résumée dans la circulaire d'information ou si les investisseurs peuvent en obtenir une copie;
- dire à quelle fréquence le conseil revoit la charte du comité;
- fournir le rapport du comité de vérification;
- décrire les connaissances ou l'expertise financières des membres du comité;
- dire si le comité discute de principes comptables avec le vérificateur externe;
- révéler si le comité rencontre régulièrement le vérificateur externe en l'absence de la direction;
- établir si le comité est responsable de l'embauche et de l'évaluation du vérificateur externe;
- dire si le comité est responsable de la rémunération du vérificateur externe;
- décrire les fonctions du vérificateur interne;
- parler des relations du vérificateur interne avec le comité;
- dévoiler si le comité approuve les mandats autres que les mandats de vérification réalisés par le vérificateur externe.

#### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Le comité de vérification compte trois membres : Anna Labelle, Jean Leblanc et Pierre Charbonneau. Ce sont tous des administrateurs non reliés. M. Leblanc et Mme Labelle possèdent des compétences financières et sont aptes à lire et interpréter un bilan, un état des résultats, un état des flux de trésorerie et les notes afférentes. M. Charbonneau est un comptable agréé. Les responsabilités du comité sont décrites dans la charte que vous trouverez ci-joint. Les vérificateurs internes et externes de la société ont en tout temps des moyens de communication directs avec le comité. Au moins deux fois par an, les vérificateurs internes et externes doivent rencontrer le comité en l'absence de la direction. La direction remet au comité un rapport évaluant la pertinence et l'efficacité des contrôles et systèmes de divulgation et de vérification internes. Le comité approuve tout mandat, autre que la vérification, réalisé par les vérificateurs externes.

## Conseillers externes

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.

### Divulgence requise :

- préciser si les administrateurs peuvent retenir les services de conseillers externes;
- décrire le système utilisé par les administrateurs pour mandater des conseillers externes;
- dire si le conseil ou un comité doit approuver l'embauche de conseillers externes.

### Pour améliorer votre divulgation, vous pouvez :

- établir quel comité est responsable de donner cette approbation;
- dévoiler combien de fois les administrateurs ont mandaté des conseillers externes;
- inclure des exemples de situations qui ont mené à l'embauche de conseillers externes.

### EXEMPLE D'UNE BONNE DIVULGATION

Les administrateurs peuvent retenir les services de conseillers externes aux frais de la société, moyennant approbation du comité de régie d'entreprise. Deux administrateurs ont embauché chacun un conseiller externe en 2002. Les services d'un conseiller externe ont été retenus pour évaluer l'efficacité des contrôles internes de la société. Le second conseiller, un spécialiste de la rémunération, a été embauché pour déterminer l'adéquation de la rémunération de la haute direction.

# Explication de certains termes utilisés dans ce guide

## Administrateur interne

Un administrateur interne est un administrateur membre de la direction.

## Administrateur externe

Un administrateur externe est un administrateur qui n'est pas membre de la direction.

## Administrateur relié

Un administrateur relié :

- est membre de la direction; ou
- a un intérêt ou une relation avec la société – autres que l'intérêt ou la relation qui résultent de la détention d'actions de la société – qui pourraient être considérés comme interférant avec sa capacité d'agir dans le meilleur intérêt de la société.

## Administrateur non relié

Un administrateur non relié :

- n'est pas membre de la direction; et
- n'a pas d'intérêt ni de relation avec la société – autres que l'intérêt ou la relation qui résultent de la détention d'actions de la société – qui pourraient être considérés comme interférant avec sa capacité d'agir dans le meilleur intérêt de la société.

## Actionnaire important

Un actionnaire important est un actionnaire capable d'exercer la majorité des votes pour l'élection des membres du conseil d'administration.

# Comment communiquer efficacement

Une divulgation efficace communique vos pratiques de régie d'entreprise de façon à être aisément comprise par les lecteurs. Une communication d'affaires réussie présente cinq caractéristiques : la **simplicité**, la **concision**, la **clarté**, la **pertinence** et la **touche humaine**.

## Simplicité

Trop souvent, les émetteurs sacrifient la vertu de simplicité au moment de préparer leur divulgation. Alors que l'objectif est une divulgation *complète, exacte et claire*, trop souvent on accorde plus d'attention à être *complet et exact*, plutôt qu'à faire une divulgation *claire* ou simple.

La clé est d'utiliser un langage de tous les jours que des personnes non spécialisées peuvent comprendre. Nous suggérons d'éviter les termes juridiques comme *obligation fiduciaire* ou *attendu que* ou d'autres termes techniques qui ne seront pas compris par de nombreux lecteurs.

N'utilisez pas plus de mots que nécessaire. Ne dites pas « Dans le cas où... » lorsque « si... » est suffisant.

Les gens peuvent confondre simple avec *simpliste*. Un bon rédacteur peut communiquer une information compliquée avec des mots simples sans perdre de nuances ni de détails. La communication simpliste, par contre, simplifie l'information à l'excès, et peut, en disant trop peu, méprendre le lecteur.

## Concision

La plupart des lecteurs de vos textes de divulgation souffrent d'une surabondance d'informations. Essayez de garder vos documents de divulgation aussi brefs que possible sans oublier des éléments essentiels.

## Clarté

Le sens du texte de votre divulgation doit être clair à la première lecture.

La simplicité et la concision peuvent aider. Mais vous pouvez aussi :

- utiliser constamment les mêmes termes. Par exemple, n'utilisez pas *actionnaire* dans un paragraphe, puis *détenteur de parts* dans un autre;
- utiliser la voix active, et non la voix passive. Par exemple dites : « Les administrateurs peuvent mandater des conseillers externes » et non « Des conseillers externes peuvent être mandatés par des administrateurs »;
- utiliser des phrases courtes. Divisez chaque phrase qui dépasse les trente mots.

Pour présenter votre texte, tenez compte de :

- la police
- la taille du texte
- l'espacement entre les lignes
- la longueur des lignes
- la mise en page qui doit faire clairement ressortir les différences entre les titres et les sous-titres

- le style de la présentation (en tableau ou texte continu). Un texte continu vous donne plus de souplesse pour expliquer vos pratiques et présente un récit plus cohérent à vos investisseurs. Utiliser un tableau vous permet, ainsi qu'à vos investisseurs, de suivre facilement les informations relatives à chaque ligne directrice, mais assurez-vous que le tableau ne limite pas la quantité d'informations que vous divulguez.

## Pertinence

Vos lecteurs sont vos actionnaires ou vos actionnaires potentiels. Vous voulez que votre message les rejoigne. Leur donner de l'information détaillée leur profitera mais l'information non pertinente créera de la confusion dans leur esprit.

Rappelez-vous que votre but est de révéler de l'information pour donner aux investisseurs une description complète de vos pratiques de régie d'entreprise, plutôt que de simplement répondre aux normes d'inscription. Nous vous encourageons à aller au-delà des exigences des lignes directrices et de donner aux investisseurs une information complète sur vos pratiques.

## Une touche humaine

Il s'agit sans doute de la qualité la plus difficile à inclure dans votre divulgation – et la plus difficile à définir. La touche humaine donne à vos lecteurs le sentiment réel que votre divulgation n'est pas impersonnelle mais bien une tentative sincère de communiquer avec eux.

Vous pouvez ajouter une touche humaine en :

- utilisant des pronoms personnels;
- écrivant sur le ton de la conversation.

Les pronoms personnels, combinés avec la voix active, ne font pas que donner une touche plus humaine : ils attribuent clairement les responsabilités; « Vous faites ceci et nous faisons cela. »

Le ton de la conversation peut également améliorer la clarté et la simplicité d'un document. Bien des gens parlent plus clairement qu'ils n'écrivent. Une technique utile consiste à vous demander à vous-même : « Qu'est-ce que je dirais si je parlais de cette question? » Et alors, écrivez cela. Utilisez des formes de la conversation comme « Est-ce que je vais... » plutôt que « Vais-je » ou bien « Ils ont remis » plutôt que « Ils remirent ». N'exagérez pas. Utilisez cette technique avec modération, ceci vous permettra d'avoir un côté plus humain.

## Finalement

Comme c'est une personne qui est familière avec vos pratiques de régie d'entreprise qui rédigera vos documents de divulgation, nous suggérons de les faire relire par quelqu'un qui n'est pas familier avec celles-ci. Ensuite, posez-lui des questions et écoutez ses commentaires. Si vous avez un message à faire passer, a-t-il vraiment été reçu?

## Des questions?

Si vous avez des questions à propos de ce guide ou à propos des normes de régie d'entreprise de la TSX, communiquez avec :

Eleanor Fritz

416.947.4541 (eleanor.fritz@tsx.com)

ou

Martine Valcin

514.788.2402 (martine.valcin@tsx.com)

