



FONDATION DE L'INNOVATION DU NOUVEAU-BRUNSWICK

Lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise

Février 2006

La Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) appuie le développement et la croissance de compagnies en démarrage et en stade initial qui sont prometteuses et axées sur l'innovation au Nouveau-Brunswick, en fournissant aux compagnies et aux entrepreneurs un plus grand accès à du capital-risque et à un soutien à valeur ajoutée pour leur permettre de croître et de réussir.

Pour de plus amples renseignements sur la FINB et ses fonds d'investissements, prière de visiter notre site Web à <www.finb.ca>.

Table des matières

INTRODUCTION.....	3
1. RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.....	4
I. SÉLECTION DE LA DIRECTION.....	4
II. DÉTERMINATION DES STRATÉGIES	5
III. SURVEILLANCE ET INTERVENTION	5
IV. POLITIQUES ET MODALITÉS	5
V. RAPPORTS	5
VI. OBLIGATIONS LÉGALES.....	6
VII. OBLIGATIONS DIVERSES.....	6
2. RESPONSABILITÉS DE L'ADMINISTRATEUR INDIVIDUEL.....	7
3. RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL.....	9
4. RESPONSABILITÉS DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	10

Introduction

Le présent document a été élaboré par la Fondation de l'innovation du Nouveau-Brunswick (FINB) afin de donner un aperçu de la gouvernance d'entreprise aux candidatures éventuelles au conseil, ainsi qu'aux membres du conseil d'administration de d'entités émettrices et à leurs cadres supérieurs.

Une saine gouvernance d'entreprise revêt de l'importance pour la FINB et ses entités émettrices, et elle constitue un déterminant clé du succès et de la viabilité à long terme. Le présent document résume les principes et pratiques de la gouvernance d'entreprise et vise à aider les entités émettrices de la FINB dans l'orientation de leurs nouveaux administrateurs et l'établissement d'une structure et de modalités formelles pour la gouvernance d'entreprise. Même s'il vise uniquement à fournir des lignes directrices générales sur la gouvernance d'entreprise, le présent document peut offrir aux diverses entités émettrices un cadre sur lequel fonder l'élaboration d'une politique ou d'un guide en matière de gouvernance d'entreprise.

La gouvernance d'entreprise correspond à la structure et aux modalités pour surveiller, diriger et gérer les affaires internes et les activités d'une corporation dans l'objectif d'assurer la stabilité financière de cette dernière et d'améliorer la valeur pour les actionnaires. Les présentes lignes directrices sur la gouvernance d'entreprise sont réparties entre les principales catégories suivantes :

1. Responsabilités du conseil d'administration
 - I. Sélection de la direction
 - II. Détermination des stratégies
 - III. Surveillance et intervention
 - IV. Politiques et modalités
 - V. Rapports
 - VI. Obligations légales
 - VII. Obligations diverses
2. Responsabilités de l'administrateur individuel
3. Responsabilités du président du conseil
4. Responsabilités du président-directeur général

Il faut remarquer que les présentes lignes directrices ont été élaborées surtout à l'intention de compagnies en démarrage ou en stade initial. La croissance d'une compagnie s'accompagne d'une évolution et d'une expansion de la structure et des modalités de gouvernance, en raison d'obligations plus grandes. Ainsi, chaque compagnie doit sans cesse surveiller et évaluer sa structure et ses pratiques de gouvernance pour s'assurer qu'elles répondent à ses propres besoins.

1. Responsabilités du conseil d'administration

La corporation appartient aux actionnaires, qui délèguent la surveillance de la gestion au conseil, qui délègue à son tour la responsabilité de la gestion à la direction de la corporation. Celle-ci a pour objet de conduire ses activités de sorte à améliorer les bénéfices de l'entreprise et la valeur pour les actionnaires.

Le conseil d'administration a comme responsabilité principale de favoriser le succès à long terme de la corporation, conformément à sa responsabilité fiduciaire envers les actionnaires de maximiser la valeur pour les actionnaires.

Le conseil délègue à la direction certains de ses propres pouvoirs, y compris l'autorisation de dépenser, tout en se réservant certains autres pouvoirs. Sous réserve de la loi constitutive, des règlements administratifs et des statuts constitutifs de la corporation et de convention unanime des actionnaires, le conseil demeure responsable de la gestion de ses affaires internes, y compris la planification de sa composition, la sélection de son président, la proposition de candidatures pour élection au conseil, la constitution de comités et la détermination de la rémunération des administrateurs.

La responsabilité de l'administrateur est celle d'un fiduciaire, et cette responsabilité individuelle et collective a un fondement impératif (voir section 2, Responsabilités de l'administrateur individuel). En sa capacité fiduciaire, le conseil est responsable de la gérance de la corporation (protéger et améliorer la valeur pour les actionnaires) et, à ce titre, est responsable du succès de la corporation du fait qu'il en prend en charge la gestion. Bref, le conseil est le fiduciaire de l'investissement des actionnaires.

Les administrateurs décident que la corporation sera gérée par ses cadres supérieurs et que le conseil aura pour rôle de surveiller le rendement de ces cadres. En général, ce rôle consiste à sélectionner les membres d'une solide équipe de gestion, à surveiller la stratégie et le rendement de la corporation, à servir de ressource à l'intention de la direction en matière de planification et de politiques et à veiller à des communications efficaces avec les actionnaires.

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

I. Sélection de la direction

Le conseil a les responsabilités suivantes :

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

II. Détermination des stratégies

Le conseil a les responsabilités suivantes :

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

III. Surveillance et intervention

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- A. surveiller le rendement de la corporation par rapport au plan stratégique et au plan d'affaires et surveiller les résultats d'exploitation pour évaluer si l'entreprise est bien gérée ;
- B. approuver tout paiement de dividendes ;
- C. veiller à la mise en œuvre et à l'intégrité des systèmes de contrôle interne et d'information de gestion de la corporation ;
- D. examiner et approuver les transactions importantes non courantes ;
- E. veiller au comportement éthique de la corporation et à la conformité avec les lois et règlements, avec les procédés comptables et de vérification et avec les modalités de gouvernance de l'entreprise ;
- F. assurer une pleine communication avec les actionnaires et approuver les propositions à soumettre aux actionnaires, y compris la nomination d'administrateurs ;
- G. veiller à la mise en œuvre de systèmes pertinents pour identifier et gérer les risques principaux pour les activités de la corporation ;
- H. gérer les affaires internes du conseil et évaluer l'efficacité du conseil à cet égard et dans l'exercice de ses autres responsabilités.

IV. Politiques et modalités

Le conseil a les responsabilités suivantes :

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

V. Rapports

Le conseil a les responsabilités suivantes :

- A. veiller à la communication appropriée, opportune et régulière du rendement financier de la corporation aux actionnaires, aux autres porteurs de valeurs et aux autorités de réglementation ;
- B. veiller à la présentation fidèle des résultats financiers, conformément aux principes comptables généralement reconnus ;
- C. veiller à la communication opportune de tout autre fait nouveau ayant une incidence importante sur la valeur de la corporation ;

- D. présenter aux actionnaires un rapport annuel de sa gérance au cours de l'année précédente ;
- E. veiller à la mise en place, par la corporation, de systèmes permettant une rétroaction par les actionnaires, la clientèle, le personnel et la collectivité.

VI. Obligations légales

- A. Le conseil est responsable de veiller à ce que des politiques et modalités soient en place, que les obligations légales soient respectées et que les documents et dossiers soient dûment préparés, approuvés et tenus.
- B. Le droit canadien, sous réserve de modifications, attribue au conseil les obligations légales suivantes :
 - (i) gérer les activités et les affaires internes de la corporation ;
 - (ii) agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la corporation ;
 - (iii) agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente ;
 - (iv) agir conformément aux obligations que lui imposent la *Loi sur les valeurs mobilières* dans chaque province et territoire du Canada, d'autres lois et règlements pertinents, ainsi que la loi constitutive, les règlements administratifs ou les statuts constitutifs de la corporation en question ;
 - (v) exercer, à titre de conseil complet, sans possibilité de les déléguer à un comité, les pouvoirs suivants :
 - a) soumettre aux actionnaires des questions qui requièrent l'approbation de ces derniers ;
 - b) combler les postes vacants des administrateurs ou du vérificateur externe ;
 - c) fixer les modalités d'émission de valeurs mobilières ;
 - d) déclarer des dividendes ;
 - e) acquérir, notamment par achat ou rachat, des actions émises par la corporation ;
 - f) verser une commission à toute personne qui achète ou s'engage à acheter de la corporation ou de toute autre personne des actions de la corporation ou recrute ou s'engage à recruter des acheteurs de telles actions ;
 - g) approuver les circulaires de la direction sollicitant des procurations ;
 - h) approuver les circulaires d'offre d'achat visant à la mainmise ou celles des administrateurs ;
 - i) approuver les états financiers intermédiaires et annuels et l'analyse par la direction de la situation financière et des résultats d'exploitation de la corporation ;
 - j) prendre, modifier ou révoquer les règlements administratifs de la corporation.

VII. Obligations diverses

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

2. Responsabilités de l'administrateur individuel

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

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

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

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

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

Les fonctions de l'administrateur, telles que prévues dans la LCSA et interprétées par les tribunaux, peuvent se résumer comme suit :

- A. Devoir d'intégrité. Dans leurs rapports avec les autres membres du conseil, les administrateurs doivent dire toute la vérité et agir de bonne foi. Il est interdit aux administrateurs de toucher des bénéfices secrets.
- B. Devoir de loyauté. L'administrateur doit se montrer loyal envers la corporation. Chaque administrateur doit exercer ses pouvoirs avec intégrité et au bénéfice de la corporation comme entité.
- C. Devoir d'agir avec soin. L'administrateur doit agir avec prudence et diligence. Agir avec soin exige une prudence fondée sur le sens commun.
- D. Devoir de diligence. L'obligation légale d'agir avec diligence correspond à l'obligation de s'informer dont s'acquitterait une personne d'une diligence normale, dans une telle situation et dans la gestion de ses propres affaires.
- E. Devoir de compétence. Auparavant, en common law, l'administrateur devait uniquement faire preuve du degré de compétence dont on pourrait raisonnablement s'attendre d'une personne ayant ses connaissances et son expérience. La LCSA impose maintenant à chaque administrateur l'obligation d'agir avec le soin, la diligence et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne raisonnablement prudente.

F. Devoir de prudence. Le devoir de prudence exige que les administrateurs fassent preuve de bon sens. Agir avec prudence signifie agir avec soin, de façon délibérée, avec diligence, en essayant de prévoir les conséquences. Dans l'exercice de leurs responsabilités à titre individuel, les administrateurs doivent aussi garder à l'esprit les lignes directrices suivantes :

- exercer leurs pouvoirs convenablement, selon le but dans lequel ces derniers ont été conférés ;
- faire preuve de vigilance quant à tout conflit d'intérêts réel ou perçu et, en cas de conflit inévitable, déclarer le conflit et, selon la nature particulière du conflit, s'abstenir de voter ou s'excuser de la réunion ;
- ne pas utiliser des renseignements ou son poste à mauvais escient ;
- veiller à ce que les documents pertinents soient tenus et gardés et à ce qu'une distribution ou les paiements appropriés soient effectués ;
- quant aux buts et objectifs de la corporation, respecter les exigences et obligations que la loi impose aux administrateurs, représenter les intérêts de tous les actionnaires dans la gouvernance de l'entreprise, participer à l'examen des politiques et stratégies de la corporation et surveiller leur progrès ;
- quant aux activités du conseil, faire preuve d'un jugement sûr, agir avec intégrité, faire un emploi constructif de ses habilités, de son expérience et de son influence, se mettre à la disposition de la direction et du conseil à titre de ressource, respecter la confidentialité, concentrer sur la gouvernance plutôt que la gestion, se sensibiliser aux conflits possibles, évaluer le rendement du PDG et de la corporation et aider à maximiser la valeur pour les actionnaires ;
- quant à la préparation et à la présence, prendre connaissance des envois postaux, garder un bon taux de présence et obtenir les renseignements nécessaires pour la prise de décision ;
- quant aux communications, participer pleinement et franchement aux réunions, encourager une discussion ouverte et libre et poser des questions d'approfondissement ;
- quant à l'indépendance, manifester un intérêt dans la réussite à long terme de la corporation et se prononcer et agir de façon indépendante ;
- établir auprès des autres membres du conseil une présence marquée d'efficacité, d'indépendance, de respect et de collégialité ;
- quant aux travaux en comité, se familiariser avec le but et les objectifs du comité, comprendre le processus et le rôle de la direction et du personnel qui appuie le comité ;
- quant aux connaissances liées aux activités, à la corporation et au secteur, se garder au courant des services, des installations et du secteur de la corporation, saisir le rôle de la corporation dans la collectivité, connaître le contexte réglementaire, législatif, commercial, social et politique de la corporation, apprendre à connaître les dirigeants de la corporation et servir d'ambassadeur efficace de la corporation.

Voilà un très bref résumé des fonctions d'un administrateur. On trouvera de plus amples renseignements en ligne sur le site Web du Institute on Governance, à www.ioq.ca.

On trouvera ci-après une liste de contrôle qui peut être pratique pour aider les administrateurs à gérer des risques auxquels ils s'exposent dans l'exercice de leurs responsabilités mais qui n'ont pas forcément été abordés ailleurs dans le présent guide.

- Assister aux réunions du conseil aussi souvent qu'il est possible et lire le procès-verbal attentivement.
- Demander des questions d'approfondissement à la direction.
- Consigner toute dissidence.
- Veiller à ce que la conduite des affaires internes respecte les statuts de la corporation.
- Se tenir au courant des activités de la corporation et bien connaître le secteur.
- Connaître les diverses lois et dispositions relatives aux infractions par des corporations.
- Veiller à imposer des limites raisonnables à toute délégation de pouvoirs à la direction, notamment la gestion administrative.
- S'abstenir de voter sur des questions où son indépendance pourrait être mise en doute.
- Examiner les résolutions adoptées et les mesures prises en son absence.
- Se réserver le droit de demander conseil à des experts indépendants, au besoin.
- S'assurer qu'un suivi soit donné aux résolutions adoptées par le conseil.
- Obtenir l'assurance du paiement opportun des salaires du personnel, des retenues salariales, des acomptes provisionnels d'impôt sur le revenu, de la TVH, de la TPS (et de certificats annuels de dirigeant, éventuellement).
- S'assurer que la corporation respecte toutes les lois sur l'environnement, a une politique environnementale à jour et fait des rapports fréquents au conseil.

3. Responsabilités du président du conseil

Selon la description générale dans le rapport Dey, le président du conseil a comme rôle d'être responsable de gérer les modalités du conseil et de veiller à ce que le conseil s'acquitte de ses responsabilités. Plus précisément, les responsabilités du président du conseil d'administration sont les suivantes :

- assurer un leadership auprès du conseil ;
- s'assurer que le conseil peut fonctionner indépendamment de la direction ;
- établir des modalités régissant les travaux du conseil, de concert avec le comité de gouvernance d'entreprise ;
- veiller à ce que le conseil s'acquitte pleinement de ses fonctions ;
- prévoir des réunions du conseil complet et travailler avec la présidence des comités à la coordination des réunions des comités ;
- voir à un ordre du jour pertinent pour les réunions ordinaires ou extraordinaires du conseil, moyennant apport des administrateurs et du PDG ;
- voir à un flux d'information convenable au conseil et examiner la présentation adéquate et opportune de documentation à l'appui des propositions de la direction ;
- voir à un délai suffisant pour un examen et une discussion efficaces des questions à l'étude ;
- superviser la préparation et la distribution des circulaires d'information aux actionnaires, à la clientèle, au personnel et à la collectivité ;
- aider le conseil à atteindre les buts fixés, grâce à l'attribution de tâches précises à des membres du conseil, au besoin ;
- servir de liaison entre le conseil et la direction ;
- représenter au besoin la corporation auprès de groupes externes, à l'appui du PDG et sur demande du PDG ou du conseil ;
- voir, de concert avec le comité de gouvernance d'entreprise, à une structure appropriée des comités, y compris la désignation de la présidence et des membres des comités ;

- présider les réunions ordinaires et extraordinaires du conseil d'administration ;
- exercer d'autres fonctions à la demande du PDG et du conseil complet, selon les besoins et les circonstances.

4. Responsabilités du président-directeur général

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

- favoriser une culture d'entreprise qui promeut l'éthique professionnelle, encourage l'intégrité personnelle et remplit une responsabilité sociale ;
- entretenir un climat de travail favorable, éthique et propice à attirer, retenir et motiver un groupe diversifié de personnel de haut calibre à tous les niveaux ;
- élaborer pour la corporation une vision et une stratégie à long terme qui mèneront à une valeur accrue pour les actionnaires et en faire la recommandation au conseil ;
- élaborer, pour recommandation au conseil, des plans d'affaires et des budgets annuels à l'appui de la stratégie à long terme de la corporation ;
- déterminer l'emploi pertinent de technologie ;
- déterminer, pour recommandation au conseil, l'affectation de capitaux nécessaires à la réalisation du plan d'affaires de la corporation ;
- veiller à la bonne gestion des affaires commerciales courantes de la corporation, y compris l'évaluation du rendement de l'exploitation de la corporation et la prise de mesures pertinentes, au besoin ;
- viser sans cesse à réaliser les buts et objectifs financiers et opérationnels de la corporation ;
- veiller à la présentation fidèle, dans des documents d'information continue, de la santé financière de la corporation, à la supervision et à l'évaluation des contrôles internes et de la communication d'informations au sein de la corporation ;
- veiller à ce que la corporation établisse et entretenir des relations solides et favorables avec sa clientèle ;
- veiller à l'amélioration continue de la qualité et de la valeur des produits et services offerts par la corporation ;
- veiller à ce que la corporation atteigne et maintienne une position concurrentielle satisfaisante dans le secteur ;
- veiller à ce que la corporation établisse et entretienne des relations solides et favorables avec son personnel ;
- veiller à ce que la corporation ait une équipe de direction efficace à l'appui du PDG et dispose d'un plan actif pour le développement et la relève ;
- veiller, de concert avec le conseil, à la mise en oeuvre d'un plan efficace de relève pour le poste de PDG ;
- formuler et superviser la mise en oeuvre des principales politiques de la corporation ;
- être le principal porte-parole de la corporation ;
- établir et entretenir des liens solides avec le milieu des affaires et la collectivité ;
- veiller au soutien de la gestion des comités du conseil.