

***REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC:
POURQUOI LE SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE
À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS D'AMÉLIORATION
DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES***

Notes pour une allocution de Thomas d'Aquino
Président et chef de la direction
Conseil canadien des chefs d'entreprise

devant le Comité sénatorial permanent des banques
et du commerce du Canada

Ottawa, le 6 novembre, 2002





**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Merci. J'ai été très impressionné par l'empressement de votre Comité à explorer les enjeux de la gouvernance des entreprises. Je suis également heureux d'être ici aujourd'hui pour partager certaines réflexions découlant des travaux menés par le *Conseil canadien des chefs d'entreprise*.

Les marchés libres ne peuvent fonctionner sans pouvoir compter sur un degré élevé de confiance du public; or, les actions de quelques-uns ont miné à la fois la réputation des dirigeants d'entreprise en tant que groupe et la confiance du public à l'égard de l'intégrité de nos marchés financiers. C'est pourquoi, plus tôt cette année, les dirigeants d'entreprise du Canada ont décidé que, outre les efforts qu'ils déploient afin de régler le problème de la gouvernance à l'intérieur même de chacune des entreprises, il leur fallait agir collectivement vis-à-vis de cet enjeu.

En juillet, le Conseil lançait l'*Initiative sur la gouvernance des entreprises*. Durant les semaines qui ont suivi, nous avons procédé à un examen approfondi des réformes envisagées à ce chapitre dans le monde. Nous avons dégagé des réflexions détaillées sur la façon dont le Canada pourrait établir des normes sur les pratiques de gouvernance qui n'aient pas leur égal dans le monde. Nous avons fait circuler non pas une, ni deux, mais six ébauches pour atteindre un degré de consensus remarquable parmi des chefs d'entreprise ayant des structures de propriété très variées. En outre, il y a quelques semaines, le Conseil a dévoilé ses recommandations dans un énoncé de première importance intitulé *Gouvernance, valeurs et compétitivité : Un engagement envers le leadership*, dont nous avons remis des exemplaires au Comité.



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Notre première recommandation mettait l'accent sur le lien entre la confiance de l'investisseur et la responsabilité des chefs d'entreprise. Nos membres ont toujours apposé leur signature pour attester leurs états financiers. Dans notre énoncé, ils ont d'ailleurs établi clairement qu'ils étaient prêts à garantir une attestation personnelle beaucoup plus complète et comparable à celle maintenant exigée aux États-Unis.

Dans cet énoncé, nous avons préconisé une application plus rigoureuse de la loi et des sanctions plus sévères pour des infractions à celle-ci ainsi qu'une divulgation plus rapide et plus complète des transactions d'initiés. Nous avons en outre suggéré que les conseils d'administration examinent la rémunération des présidents-directeurs généraux sous deux aspects clés.

Tout d'abord, nous appuyant sur le principe que la rémunération du chef d'entreprise devrait être fortement liée au rendement, nous avons suggéré que les sanctions judiciaires et réglementaires puissent être complétées par des ententes de travail. En d'autres mots, en plus d'offrir des récompenses liées à un bon rendement, les conseils d'administration pourraient inclure des dispositions contractuelles qui réduiraient les primes ou même exigeraient leur remboursement dans certaines circonstances.

En deuxième lieu, nous nous sommes penchés sur la préoccupation plus large à l'effet que trop de dirigeants peuvent encaisser trop rapidement des gains pour une performance qui s'avère non durable. Dans ce cas, nos membres ont avancé que trop d'intervenants du marché – y compris plusieurs investisseurs institutionnels et au détail de même que plusieurs analystes, journalistes, administrateurs et



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

cadres supérieurs – en sont venus à accorder trop d'importance aux résultats à court terme. C'est pourquoi notre énoncé recommande que les conseils d'administration envisagent de mettre davantage l'accent sur la rémunération liée au rendement à plus long terme.

Nous avons donné deux exemples de moyens en vue d'atteindre ce but. Nous avons d'abord suggéré le paiement d'une partie importante des primes sous forme d'actions qui devraient être conservées jusqu'au départ ou jusqu'à la retraite. Nous avons aussi parlé d'une exigence à l'effet qu'une partie considérable du produit après impôt de la levée d'options d'achat d'actions reste investi dans les actions de l'entreprise pendant une période minimale.

De façon plus large, cependant, nos membres croient que la bonne gouvernance doit être davantage une question de valeurs que de règles; nous reconnaissons à cet égard qu'il incombe de manière fondamentale au chef d'entreprise de vivre ces valeurs. C'est pourquoi nos deuxième et troisième recommandations portent sur l'expression des valeurs d'une entreprise – à l'interne, par l'observation d'un code de déontologie et de conduite complet et, à l'externe, par une bonne conscience sociale de l'entreprise et de bonnes relations avec les autres parties intéressés.

Nous avons poursuivi dans cette veine en recommandant de manière très détaillée une vaste gamme de pratiques de bonne gouvernance susceptibles de favoriser la présence de conseils d'administration plus forts et plus indépendants, de rehausser l'intégrité du processus de vérification et d'augmenter le degré et la portée de l'obligation d'informer le public.



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Même si nos recommandations formelles se limitent à des mesures qui pourraient être appliquées à l'intérieur des entreprises par les actionnaires et les conseils d'administration, nous nous sommes aussi penchés sur le rôle vital que devraient jouer les actionnaires institutionnels, comptables, analystes, maisons de courtage, établissements d'enseignement et médias, en plus des gouvernements et des organismes de réglementation.

De manière répétée, nous avons souligné qu'une bonne partie de ce qui doit être fait pour rétablir et rehausser la confiance des investisseurs à l'égard de l'intégrité des entreprises et des marchés canadiens peut et doit être fait à l'intérieur du secteur privé. Individuellement et collectivement, c'est aux dirigeants d'entreprise de regagner la confiance du public dont ils ont besoin pour bâtir leurs entreprises et renforcer l'économie. Aucun gouvernement ne peut rétablir cette confiance par une loi. Aucun organisme de réglementation ne peut non plus la restaurer. Ce sont les entreprises qui doivent la mériter.

Aux États-Unis, l'intervention ayant fait suite au scandale d'Enron et à d'autres grands scandales ayant comporté des infractions à la loi a été dictée par le processus politique. Les législateurs, qui étaient déjà sur la voie d'élections de mi-mandat, se sont empressés de ficeler un ensemble de nouvelles lois en apparence rigoureuses pour ajouter à celles qui avaient déjà été enfreintes. La Loi Sarbanes-Oxley qui en est résultée impose un train de nouvelles règles et de nouvelles sanctions qui touchent les conseils d'administration, hauts dirigeants, comptables, avocats et autres intervenants du processus de gouvernance des entreprises.



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Cette loi provoque également un écart important entre les cadres juridiques et réglementaires des États-Unis et du Canada. Dans ce contexte, quelle attitude le Canada doit-il adopter ?

Selon la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, nous n'avons d'autres choix que de nous harmoniser. Cet organisme estime que l'adoption de tout cadre réglementaire moins complet et moins rigide que les exigences de la Loi Sarbanes-Oxley pourrait mener à une perte de confiance susceptible de provoquer une fuite des capitaux des marchés du Canada.

D'autres intervenants importants véhiculent un message différent. Barbara Stymiest, présidente-directrice générale de la Bourse de Toronto, a souligné que la mise en œuvre de la Loi Sarbanes-Oxley allait probablement s'avérer longue, complexe et désordonnée; elle causera, selon elle, un climat d'incertitude considérable aux États-Unis et occasionnera de nombreuses erreurs qui devront être réparées. M^{me} Stymiest demande pourquoi nous imposerions une telle incertitude sur les marchés canadiens, en particulier aux petites entreprises, qui n'ont peut-être pas les moyens nécessaires pour se soumettre à un nouveau fardeau réglementaire d'envergure.

Le Financial Times de Londres signalait récemment que des douzaines d'entreprises cotées en bourse, aux États-Unis, recherchent maintenant des moyens de radier leurs actions et de se transformer en sociétés fermées en raison du fardeau qu'imposent tous les nouveaux règlements. En ajoutant aux responsabilités des dirigeants et aux coûts d'application et en réduisant la couverture des analystes et la liquidité des actions, les nouvelles règles semblent pénaliser les petites



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

entreprises publiques de manière disproportionnée. Cette situation a des répercussions importantes au Canada, où la vaste majorité des sociétés ouvertes sont très petites selon les normes du marché des capitaux des États-Unis.

Bon nombre de grandes sociétés ouvertes du Canada sont directement touchées par la Loi Sarbanes-Oxley. Pour elles, l'enjeu des coûts et des avantages qui y sont rattachés est indiscutable. De manière plus générale, toutefois, les chefs d'entreprise canadiens comprennent l'importance de la bonne gouvernance. Certains pourraient devoir se plier à la loi américaine. Mais pour toute entreprise, se soumettre aux normes les plus élevées à l'échelle mondiale constitue un moyen de se doter d'un avantage concurrentiel important.

Néanmoins, les chefs d'entreprise canadiens reconnaissent que, en matière de gouvernance, il n'y a pas toujours de solution universelle; certains principes sont universels, estiment-ils, mais leur mode d'application devrait être adapté aux circonstances. En particulier, plusieurs membres du *Conseil canadien des chefs d'entreprise* craignent que l'adoption dans leur ensemble des nouvelles lois américaines pourrait avoir pour effet d'entraver, et non d'améliorer, la capacité de milliers de petites entreprises ouvertes du Canada d'attirer du capital. À mesure que ces entreprises croîtront, il en sera de même des attentes des investisseurs. Entre-temps, même si ceux-ci ont besoin d'avoir confiance en l'intégrité fondamentale des résultats et des états financiers d'une entreprise, ils doivent aussi avoir l'assurance que le principal souci de la direction est de faire croître les affaires et non d'être en consultation avec les avocats de l'entreprise.



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Certains commentateurs ont qualifié d'attitude de « laissez-faire » ou d'attentisme ne correspondant pas aux réalités des marchés d'aujourd'hui le fait que le Conseil mette l'accent sur l'action volontaire. Il est vrai que le Conseil favorise une démarche fondée sur des principes plutôt que sur des règles pour améliorer les pratiques de gouvernance. S'il en est ainsi, c'est que nous croyons que des lignes directrices complètes, reposant sur des fondements juridiques et réglementaires solides et assorties de l'obligation d'informer le public, constituent en fait un moyen plus efficace d'améliorer les normes d'un comportement acceptable et de prévenir des abus de confiance du public que toute autre démarche trop axée sur des règles précises, mais étroites. Le Canada doit faire *mieux* que la Loi Sarbanes-Oxley, ce qui ne signifie pas qu'il doit tout simplement aller plus loin dans la voie empruntée par les États-Unis.

La démarche canadienne repose sur un mélange de règles et de principes, comme elle le fera toujours. Mais lorsque nous examinons des moyens d'aller de l'avant, nous devons nous rappeler que les règles servent à définir le minimum acceptable. Quant aux principes, ils servent à hisser le comportement des individus et des entreprises au-delà de ce minimum légal. La question qu'il faut alors se poser est la suivante : le fait de rehausser le minimum acceptable plutôt que de renforcer les normes de pratique réelle augmentera-t-il la confiance des investisseurs et dans quelle mesure l'augmentera-t-il ?

Des attentes élevées de la part des investisseurs combinées à la pression des pairs peuvent avoir un impact important. Elles ont contribué à elles seules à hisser les normes de la pratique canadienne au-dessus de celles en vigueur aux États-Unis dans des domaines



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

clés comme la séparation des fonctions de président du conseil et de chef de la direction, de l'évaluation du rendement des administrateurs et de l'accès de ceux-ci à des conseillers externes.

Néanmoins, même une odeur d'inconvenance dans le marché hautement sceptique d'aujourd'hui peut produire une réaction brusque et dramatique. En se fondant sur l'obligation d'informer le public pour donner du pouvoir aux investisseurs plutôt qu'aux avocats, une culture fondée sur les principes peut punir les actions qui ne résistent pas à l'« épreuve olfactive » beaucoup plus rapidement et, souvent, plus efficacement que tout processus réglementaire et législatif.

Nous devons aujourd'hui composer avec le fait que toute action d'une entreprise n'importe où dans le monde a un impact immédiat et réel sur sa réputation, et ce, partout. La mondialisation de l'information signifie en effet que, loin d'être engagées dans une course vers le bas, les entreprises sont maintenues au niveau du dénominateur commun le plus élevé et que leur performance a des incidences sur tout, qu'il s'agisse de leur permis d'exploitation ou de leurs relations avec leur clientèle, ou encore de leur capacité de recruter et de retenir des employés. En outre, les actions d'une entreprise dans quelque domaine que ce soit – environnement, droits de la personne, traitement de sa main-d'œuvre ou sécurité des produits – peuvent avoir des effets importants sur les perceptions de risque des investisseurs et produire des incidences immédiates et potentiellement graves sur le prix de son action.



**REGAGNER LA CONFIANCE DU PUBLIC : POURQUOI LE
SECTEUR PRIVÉ DOIT ÊTRE À L'AVANT-GARDE DES EFFORTS
D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES**

**NOTES POUR UNE ALLOCUTION DE THOMAS D'AQUINO,
PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION,
DEVANT LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES
ET DU COMMERCE DU CANADA
OTTAWA, LE 6 NOVEMBRE 2002**

Les autorités canadiennes examinent, comme il se doit, les mesures discutées et adoptées dans d'autres pays et étudient les éléments qui pourraient être adoptés ici. Mais il faudra davantage que l'adoption de nouvelles pratiques de gouvernance ou de nouveaux codes d'éthique pour rétablir la confiance du public. Il va de soi que nous devons exercer une vigilance constante afin de prendre et de punir ceux qui enfreignent les règles; néanmoins, il n'y a tout simplement pas de substitut possible à l'honnêteté et à l'intégrité personnelle. Dans une ère de surcharge d'information, la réputation importe plus que jamais.

Le Canada dispose déjà d'une assise solide. Les membres du *Conseil canadien des chefs d'entreprise* se sont engagés à jouer un rôle de premier plan en vue de bâtir sur cette assise. Nous sommes d'ailleurs impatients de nous associer aux autres intervenants du marché, aux organismes de réglementation et aux gouvernements au cours des prochains mois pour faire en sorte que la bonne gouvernance des entreprises demeure l'un des principaux avantages concurrentiels du Canada.