



SADC
Société d'assurance-dépôts
du Canada

CDIC
Canada Deposit
Insurance Corporation

Société d'assurance-dépôts du Canada

Charte du conseil

Approuvée : le 3 décembre 2003

Modifiée : le 8 mars 2006

Modifiée : le 7 mars 2007

Modifiée : le 5 mars 2008

Sources à jour à juillet 2009

Société d'assurance-dépôts du Canada

Charte du conseil

Table des matières

	<u>Page</u>
A. Introduction	1
B. Contexte	1
C. Principes de gouvernance	2
Principe 1 : Gérance globale	2
Principe 2 : Indépendance de jugement	3
Principe 3 : Comprendre les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités de la SADC en matière de gouvernance	5
Principe 4 : Orientation et formation des administrateurs	6
Principe 5 : Profil du conseil	7
Principe 6 : Délégation aux comités du conseil et à la direction	9
Principe 7 : Responsabilités du président du conseil et du président et chef de la direction	11
Principe 8 : Normes régissant la conduite professionnelle et le comportement éthique	13
Principe 9 : Recommandation de candidats au poste de président et chef de la direction	14
Principe 10 : Nomination des dirigeants	15
Principe 11 : Relève du président et chef de la direction et des autres dirigeants	15
Principe 12 : Rémunération des administrateurs qui ne sont pas nommés d'office, des dirigeants et des employés	18
Principe 13 : Objectifs et évaluation du président et chef de la direction	18
Principe 14 : Ressources humaines	19
Principe 15 : Processus de gestion stratégique	20
Principe 16 : Gestion des risques de l'entreprise	22
Principe 17 : Milieu propice au contrôle	23
Principe 18 : Fonction de vérification interne	24
Principe 19 : La SADC « maître de la situation »	24
Principe 20 : Communications efficaces	25
Principe 21 : Examen de la Charte du conseil	27

SOCIÉTÉ D'ASSURANCE-DÉPÔTS DU CANADA

CHARTRE DU CONSEIL

A. INTRODUCTION

Le conseil d'administration (le « conseil ») de la Société d'assurance-dépôts du Canada (« SADC ») désire consigner dans la présente charte sa vision commune de ses responsabilités en matière de gouvernance et les différents moyens qui seront utilisés pour assumer pleinement ces responsabilités.

Cette charte s'inspire des dispositions des principales lois auxquelles la SADC est assujettie¹, de la volonté, pour le conseil, que la SADC respecte des pratiques financières et commerciales saines (adaptées au fait que la SADC est une société d'État axée sur des politiques d'intérêt public), et des lignes directrices concernant la gouvernance propre aux sociétés d'État².

En plus de traduire les directives du conseil en mesures concrètes et de gérer les activités quotidiennes de la SADC, la haute direction de la SADC (la « direction »), dirigée par le président et chef de la direction, doit appuyer le conseil dans l'exercice de ses responsabilités en matière de gouvernance. Le conseil souhaite, par la présente, consigner ses attentes en la matière à l'égard de la direction.

Cette charte se compose de vingt-et-un énoncés de principe. Ces principes reposent sur des sources pertinentes et indiquent, en partie, ce que le conseil attend de la direction. Ces sources et ces attentes ne font pas partie de la charte et ne sont pas exhaustives³.

B. CONTEXTE

¹ La *Loi sur la Société d'assurance-dépôts du Canada* (« Loi sur la SADC ») et la partie X (sociétés d'État) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (« LGFP »).

² *Lignes directrices pour la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques* (1996) (« lignes directrices du Conseil du Trésor ») du ministère des Finances et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, chapitre 18 (recommandations concernant la régie des sociétés d'État, à l'intention des sociétés d'État) du *Rapport du vérificateur général du Canada* (« Rapport du VG pour 2000 »), la *Réponse du gouvernement au quinzième rapport du comité permanent des comptes publics - régie des sociétés d'État* (2003) (« réponse du gouvernement »), l'*Établissement de profils de responsabilisation pour les sociétés d'État* (2001) (« profil ») du Secrétariat des Priorités de gestion et du Personnel supérieur du Bureau du Conseil privé (« BCP »), le *Programme de gestion du rendement - Lignes directrices pour les chefs de direction de sociétés d'État* du BCP, telles que modifiées de temps à autre (« lignes directrices du BCP »), *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques* (« lignes directrices du SCT ») (octobre 2003), le *Rapport du BVG sur la gouvernance des sociétés d'État et les pratiques exemplaires retenues pour les comités de vérification, février 2005* (« rapport du BVG 2005 »), l'*Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada - Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (février 2005) (« rapport du SCT 2005 »), le document d'orientation des sociétés d'État du Secrétariat du Conseil du Trésor, « *Évaluer l'efficacité d'un conseil d'administration* » (« documents d'orientation pour évaluer l'efficacité du SCT ») (juillet 2008), l'ébauche des documents d'orientation (en anglais seulement) à l'intention des sociétés d'État du Secrétariat du Conseil du Trésor « *Bâtir un conseil d'administration efficace – Required Committee Skills Sets: Financial Literacy and Financial Expertise* » (« documents d'orientation sur les capacités en matière financière du SCT ») (décembre 2007), « *Boards of Directors: Roles and Responsibilities in Law and in Practice* » (« documents d'orientation sur les rôles et les responsabilités du SCT ») (mai 2008), « *Charters for Crown Corporation Boards of Directors and Board Committees* » (« documents d'orientation du SCT sur les chartes ») (août 2008), « *Certification Regime for Crown Corporations* » (« documents d'orientation sur les programmes de certification du SCT ») (janvier 2009), « *A Guide to Managing the Governor in Council Appointments Process* » (« documents d'orientation sur le processus de nomination du BCP ») (février 2009)

³ Sources à jour à juillet 2009.

La SADC a été créée en 1967 en vertu de la *Loi sur la société d'assurance-dépôts du Canada* (ci-après « Loi sur la SADC »). Elle compte au nombre des sociétés d'État inscrites à la partie I, annexe III, de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (ci-après la « LGFP »), où est énumérée la liste des sociétés mandataires de politiques d'intérêt public (par opposition aux sociétés à but lucratif). Elle rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Finances.

La Loi sur la SADC prévoit le mandat de la SADC, confère à la SADC ou à son conseil leurs pouvoirs, établit les conditions de l'assurance-dépôts et traite d'autres aspects des activités de la SADC.

La SADC a pour mandat de fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts, d'encourager la stabilité du système financier au Canada et de poursuivre son mandat à l'avantage des personnes qui détiennent des dépôts auprès d'institutions membres et de manière à minimiser les possibilités de perte pour elle-même. La SADC peut exercer tous les pouvoirs utiles à sa mission.

Conformément aux dispositions de la LGFP⁴, les administrateurs doivent agir de bonne foi et dans l'intérêt de la Société, et doivent exercer leurs fonctions avec le soin, la diligence et les compétences qu'une personne raisonnablement prudente exercerait dans des circonstances semblables.

Les activités de la SADC sont gérées par son conseil, formé d'un président, d'un maximum de cinq administrateurs provenant du secteur privé et de cinq administrateurs nommés d'office (le gouverneur de la Banque du Canada, le sous-ministre des Finances, le surintendant des institutions financières, un surintendant auxiliaire des institutions financières ou un autre représentant du Bureau du surintendant des institutions financières nommé par le ministre, et le commissaire de l'Agence de la consommation en matière financière du Canada).

C. PRINCIPES DE GOUVERNANCE

Principe 1 – Gérance globale

Le conseil assume la responsabilité de la gérance globale de la SADC

Sources

- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, p. 3 : « À titre de principal pouvoir décisionnaire de l'organisation, le conseil relève du ministre responsable en ce qui a trait à une gouvernance et à une gérance minutieuses de la société. » [Traduction]
- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, p. 4 : « Les administrateurs sont responsables de la supervision de la gestion de la société et doivent assumer des responsabilités dans quatre grands domaines :
 - participer aux efforts déployés par le conseil pour établir et approuver l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société d'État;
 - cibler les principaux risques que présentent les activités de la société et mettre en place les systèmes nécessaires pour gérer ces risques;

⁴ Paragraphe 115(1) de la LGFP.

- approuver les plans en matière de ressources humaines et de planification de la relève de la direction, y compris la nomination des membres de la haute direction, leur direction et leur supervision;
- s'assurer que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la société tiennent compte des besoins de celle-ci et assurer l'intégrité de l'information produite;
- adopter une approche cohésive en ce qui a trait au développement et à l'indépendance du conseil. » [Traduction]
- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, p. 4 : « En confiant les décisions opérationnelles aux dirigeants de la société, les administrateurs ne participent habituellement pas aux activités quotidiennes de gestion. » [Traduction]
- *TBS Charters Guidance*, p. 5 : « Dans le cadre de la gérance d'ensemble, les responsabilités de chaque administrateur... doivent comprendre :
 - établir l'orientation stratégique de la société;
 - protéger les ressources de la société;
 - surveiller le rendement organisationnel;
 - rendre compte au gouvernement et au Parlement. » [Traduction]

Principe 2 - Indépendance de jugement

Le conseil fait preuve d'indépendance de jugement et se réunit régulièrement en l'absence de la direction.

Sources

- Ligne directrice 5 du Conseil du Trésor (1996) : « Le conseil ... devrait s'assurer de son indépendance. »
- Commentaire sur la ligne directrice 1 du Conseil du Trésor (1996) : « Par sa rétroaction, le conseil vérifie les hypothèses, les solutions de rechange proposées et les évaluations que renferme le plan d'entreprise. C'est indubitablement l'une des plus importantes contributions du conseil... aux saines pratiques de régie de la société. »
- Commentaires sur la ligne directrice 4 du Conseil du Trésor (1996) : « [Le conseil] devrait avoir la certitude que les positions de la direction ont été évaluées et mises à l'épreuve. Il ne devrait pas se contenter de jouer un rôle passif à l'égard des propositions que formule la direction. »
- Commentaires sur la ligne directrice 5 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Certains membres du conseil peuvent juger fondé d'obtenir, aux frais de la société, l'avis d'un conseiller indépendant sur des questions d'ordre financier, juridique ou autre. Le comité compétent devra d'abord discuter de la nécessité de recourir à un conseiller externe, et cette mesure devra être approuvée par le conseil. Le recours à un conseiller indépendant doit

impérativement être porté à la connaissance de la direction et avoir pour unique but d'aider les administrateurs à s'acquitter de leurs fonctions⁵. »

- [Les administrateurs nommés d'office] peuvent aider le conseil d'administration à mieux comprendre la politique du gouvernement... [et leur ministère] à comprendre la philosophie et l'orientation de la Société. [Ces administrateurs] n'ont pas été nommés au conseil pour exercer des fonctions de direction au nom de leur ministre. En effet, ils ont la même obligation législative que celle imposée aux autres administrateurs, c'est-à-dire faire preuve d'indépendance de jugement afin de s'acquitter le mieux possible de leur responsabilité de fiduciaires de la société. »
- Rapport Milner : « La [LGFP] ne comprend pas de disposition particulière pour les administrateurs nommés d'office; elle impose les mêmes tâches individuelles à tous les administrateurs. »⁶ [Traduction]
- Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.58 : « Les administrateurs qui proviennent du secteur public peuvent avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour aider les autres membres du conseil à comprendre la position du gouvernement concernant certains dossiers, mais ils ne sont pas chargés de transmettre au conseil des lignes directrices de la part du ministre. En fait, ils ont les mêmes obligations législatives que celles imposées aux autres administrateurs : exercer un jugement indépendant afin de s'acquitter le mieux possible de leur responsabilité auprès de la société. »
- Les autres - Le chef de la direction n'est pas membre du conseil. Il existe donc une nette distinction entre les tâches et les responsabilités du conseil et celles de la direction. Les membres du conseil organisent régulièrement des séances à huis clos, sans la direction.
- Rapport du SCT 2005 : « Selon les pratiques exemplaires observées dans le milieu, pour être efficaces, les administrateurs doivent pouvoir prendre des décisions d'une manière objective et indépendante. Cette indépendance contribue à établir la crédibilité du conseil d'administration et favorise une saine gouvernance et une responsabilisation efficace. C'est pour cette raison que les pratiques exemplaires de gouvernance des sociétés d'État prévoient que les conseils d'administration gardent leur indépendance à l'égard de la direction. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « Pour être efficace, un conseil d'administration doit être en mesure de fonctionner de façon indépendante de la direction. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction s'assurera que tous les rapports qu'elle remet au conseil sont objectifs, opportuns, pertinents, précis et complets.

Principe 3 - Comprendre les objectifs, les pouvoirs et les responsabilités de la SADC en matière de gouvernance

Le conseil :

- a) **établit la mission et les pouvoirs de la SADC ainsi que ses responsabilités en matière de**

⁵ Voir la politique sur l'Engagement de conseillers juridiques indépendants ou d'autres conseillers, par le conseil, un comité du conseil ou un administrateur.

⁶ Rapport de Fasken Martineau DuMoulin LLP, « *Roles and Responsibilities of CDIC's Directors* » (« *Milner Paper* »), page 9 (mai 2007).

gouvernance ;

- b) élabore et met en œuvre différentes approches afin de respecter ces responsabilités ;**
- c) élabore un processus lui permettant d'évaluer régulièrement, de façon objective, l'efficacité du conseil d'administration, de ses comités et de chacun des administrateurs.**

Sources

- Loi sur la SADC, paragraphe 11(1) : « Le conseil administre la Société à toutes fins... »
- LGFP, article 109 : « [Le] conseil ... d'une société d'État est chargé de la gestion des activités de celle-ci⁷. »
- Ligne directrice du Conseil du Trésor (1996) – Introduction : « L'expression "régie des sociétés" décrit le processus et la structure de surveillance de la direction et de la gestion d'une société d'État, de sorte que celle-ci puisse remplir efficacement son mandat. »
- Ligne directrice 10 du Conseil du Trésor (1996) : « Le conseil ... devrait assumer la responsabilité de déterminer l'approche de la société d'État en matière de régie. »
- Commentaire sur la ligne directrice 7 du Conseil du Trésor (1996) : « Le conseil devrait élaborer un processus permettant d'évaluer annuellement son efficacité de même que celle de ses comités et de chaque administrateur. »
- Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.75 : « (...) nous considérons l'évaluation du conseil d'administration comme une pratique exemplaire qui devrait être adoptée par les sociétés d'État. »
- Rapport du SCT 2005 : « Un processus d'évaluation bien géré accroîtrait l'efficacité des conseils et aiderait à déterminer dans quels domaines une formation ou la prise de mesures correctrices pourraient s'avérer nécessaires. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « La charte du conseil doit permettre de s'assurer que les membres du conseil élaboreront un processus pour évaluer annuellement l'efficacité du conseil, de ses comités et de chaque administrateur... » et « Évaluer comment se renouvelle du conseil, son rendement, son programme d'apprentissage, la rémunération des administrateurs et l'administration de la régie de la société. » [Traduction]
- *TBS Assessing Effectiveness Guidance*, p. 1 : « Les connaissances de base, les capacités et l'engagement des membres du conseil reliés à leurs responsabilités pourront être évalués. Cela comprend une solide compréhension de leurs responsabilités en vertu de toute loi pertinente, des attentes du gouvernement du Canada et du contexte dans lequel évolue la société. Les membres du

⁷ L'article 87 de la LGFP prescrit que si la partie X (sociétés d'État) est incompatible avec la Loi sur la SADC, la LGFP l'emporte. Il n'existe aucune incompatibilité entre ces deux énoncés de responsabilité. La LGFP veut préciser que les activités de la SADC englobent différents aspects.

conseil pourront également être évalués quant au respect de leurs responsabilités en matière de gérance de la société et des décisions prises au mieux des intérêts de la société de façon à promouvoir les normes les plus élevées en matière de régie de la société. » [Traduction]

- *TBS Assessing Effectiveness Guidance*, p. 1 : « Les pratiques exemplaires suggèrent qu'un processus d'évaluation du conseil doit être formé de quatre éléments. Premièrement, l'engagement de chaque administrateur quant à la participation afin d'assurer une compréhension et une acceptation communes des avantages qu'offre une telle évaluation. Deuxièmement, un processus systématique bien raisonné qui permet d'établir des délais précis et d'obtenir une évaluation utile. Troisièmement, des instruments précis et bien choisis qui permettent de s'assurer que l'information obtenue est valide et que l'évaluation est efficiente et précise. Enfin, un suivi après l'évaluation afin de s'assurer que toutes les sources de préoccupations ciblées sont traitées et que l'information tirée de l'évaluation est communiqué aux bonnes personnes. » [Traduction]

Attentes envers la direction

Sous la gouverne de son président et chef de la direction, la direction fournira au conseil de l'information pertinente lui permettant de comprendre la nature et la portée du mandat de la SADC, les responsabilités des administrateurs ainsi que les mesures établies ou en cours de modification liées aux responsabilités en matière de gouvernance.

Principe 4 - Orientation et formation des administrateurs

Le conseil reconnaît l'importance du perfectionnement professionnel et encourage les administrateurs à poursuivre leur formation et leur apprentissage. Il est responsable de l'orientation des nouveaux administrateurs et de la formation et de l'apprentissage nécessaires pour répondre à ses besoins et ses responsabilités, et en fait l'évaluation périodique.

Sources

- Ligne directrice 8 du Conseil du Trésor (1996) : « Les administrateurs des sociétés d'État devraient avoir accès à des programmes d'orientation et de formation qui répondent à leurs besoins. »
- Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.70 : « Il est primordial d'instaurer des mécanismes pour veiller à ce que les administrateurs puissent suivre des programmes de formation continue dans des domaines comme l'évolution du secteur public, les pratiques de gouvernance, les finances et la gestion des risques. »
- Rapport du SCT 2005 : « Le perfectionnement [professionnel] continu [des administrateurs] est... crucial pour maintenir les connaissances et l'expertise permettant de comprendre la société, les conditions dans lesquelles elle exerce ses activités et les intervenants avec lesquels elle entretient des

relations. Le gouvernement reconnaît que l'apprentissage fait partie intégrante du maintien des capacités du conseil. »

- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, p. 4 : « Afin de s'acquitter de leurs obligations juridiques à titre d'administrateurs et de participer à une saine gouvernance de la société, les nouveaux administrateurs doivent connaître :
 - les aspects dont ils sont responsables en vertu de la LGFP;
 - les lois qui s'appliquent aux sociétés d'État;
 - les politiques et les objectifs stratégiques de base de la société;
 - les attentes en matière de gouvernance;
 - les pratiques exemplaires en matière d'organisation et de gestion de conseils. » [Traduction]
- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « La charte doit traiter de la possibilité pour les administrateurs de se perfectionner et de recevoir de la formation... » et s'assurer que les membres du conseil « connaissent les besoins des administrateurs en matière de perfectionnement et de formation et que les compétences et les connaissances nécessaires sont acquises. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction aidera le conseil en ce qui a trait à l'orientation et à la formation des nouveaux administrateurs et s'assurera de leur fournir l'information touchant leurs responsabilités et leurs besoins en matière de gouvernance⁸.

Principe 5 - Profil du conseil

En consultation avec le président et chef de la direction, le conseil s'assure d'avoir un effectif qui possède les compétences et les capacités nécessaires pour lui permettre d'assumer ses responsabilités et, par la voix du président du conseil, d'informer le ministre des Finances de la démission de tout administrateur et de le conseiller sur le profil recherché lors de la dotation de postes d'administrateurs qui ne sont pas nommés d'office.

Sources

⁸ La direction s'assurera que chaque nouvel administrateur reçoit une trousse de ressources contenant la documentation pertinente, en fonction du comité dans lequel il siège, dont : un exemplaire récent de la Loi sur la SADC, du *Règlement administratif général* de la SADC et de tous les règlements touchant la Loi sur la SADC, du *Code régissant les conflits d'intérêts* de la SADC, du *Code de conduite professionnelle et de comportement éthique à l'intention des administrateurs de la SADC*, de la LGPF, de la description des postes de président du conseil et de président et chef de la direction, de la version à jour de la présente charte du conseil, des politiques en matière de risques du conseil et de tout autre document de politique officielle approuvé par le conseil, des lignes directrices du Conseil du Trésor, du document Calof, des *Lignes directrices à l'intention des comités de vérification des sociétés d'État et autres entreprises publiques (juillet 2003)* et du rapport du SCT 2005, du *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, le *Milne Paper* et les *TBS Audit Committees Guidelines*.

- Loi sur la SADC, paragraphe 5(1) : « Le conseil... se compose des personnes suivantes : le président, [les membres nommés d'office], au plus cinq autres administrateurs nommés par le ministre avec l'agrément du gouverneur en conseil. »
- Loi sur la SADC, paragraphe 6(1) : « Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil parmi les personnalités à compétence financière reconnue. »
- LGFP, paragraphe 105(1) : « Les administrateurs [qui ne sont pas nommés d'office] d'une société d'État mère sont nommés à titre amovible par le ministre de tutelle, avec l'approbation du gouverneur en conseil, pour des mandats respectifs de quatre ans au maximum, ces mandats étant, dans la mesure du possible, échelonnés de manière que leur expiration au cours d'une même année touche au plus la moitié des administrateurs. »
- LGFP, paragraphe 105(6) : « Le ministre de tutelle consulte le conseil d'administration d'une société d'État mère avant que ses administrateurs-dirigeants ne soient nommés. »
- Ligne directrice 7 du Conseil du Trésor (1996) : « Le conseil ... de chaque société d'État devrait évaluer son efficacité et assurer son propre renouvellement. »
- Rapport du SCT 2005 : « Les conseils d'administration donneront leur avis au gouvernement quant aux critères de sélection appropriés pour les présidents, ainsi qu'aux profils de compétences et aux futurs besoins concernant les administrateurs. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « Évaluer les contributions de chaque membre du conseil, aider à cibler les compétences et les connaissances que doivent posséder les membres du conseil ou de ses comité. » [Traduction]
- *TBS Charters Guidance*, p. 8 : « La charte doit clarifier le fait que le président consultera le ministre quant aux besoins en matière de dotation et lui fournira des conseils quant à l'ensemble de compétences recherchées. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations quant à l'équilibre de compétences recherché chez les administrateurs, en particulier lors de la dotation de postes d'administrateurs qui ne sont pas nommés d'office.

Principe 6 - Délégation aux comités du conseil et à la direction

Le conseil établit les responsabilités et les pouvoirs des comités du conseil et de la direction, ainsi que les exigences en matière de reddition de comptes les concernant.

Sources

- LGFP, paragraphe 148(1) : « Chaque société d'État mère dont le conseil d'administration se compose d'au moins quatre membres constitue un comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs..., dont aucun n'est un de ses dirigeants ou salariés...⁹ »
- Rapport du SCT 2005 : « Tous les administrateurs nommés au comité de vérification doivent n'avoir aucun lien avec la direction et posséder des connaissances dans le domaine financier. »
- Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.83 : « Les comités de vérification doivent aussi veiller à ce qu'il y ait des procédures adéquates pour examiner toutes les informations financières qui seront publiées par la société. En outre, ils doivent établir des procédures pour traiter les plaintes et les préoccupations exprimées, même de manière anonyme, sur des questions touchant la comptabilité, les contrôles comptables internes et la vérification. »
- Commentaires sur la ligne directrice 4 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Le conseil..., de concert avec le chef de la direction, devrait veiller à la juste répartition des responsabilités entre le conseil et la direction. »
 - « Le conseil..., de concert avec le chef de la direction, devrait examiner périodiquement la répartition des responsabilités entre le conseil et la direction... Cet examen devrait viser avant tout à définir et à décrire les responsabilités principales du conseil et les limites des pouvoirs de la direction. »
- Commentaires sur la ligne directrice 5 du Conseil du Trésor (1996) : « Lorsque le conseil d'administration délègue des responsabilités à des comités du conseil, il devrait veiller à ce que :

⁹ Le paragraphe 148(3) de la LGFP décrit le mandat des comités de vérification des sociétés d'État. L'article 3.02 du *Règlement administratif général* de la SADC décrit la composition du Comité de vérification et le fonctionnement de celui-ci.

- chaque comité et le mandat de celui-ci soient établis aux termes d'une résolution officielle du conseil ou d'un règlement de la société¹⁰ ;
 - le travail des comités soit réparti entre les membres du conseil... ;
 - la composition des comités soit fonction des intérêts, des connaissances et de la disponibilité des administrateurs ;
 - les membres du conseil soient informés périodiquement des activités, des constatations, des conclusions et des recommandations de chacun des comités.¹¹ »
- Rapport du SCT 2005 : « Il est donc important que chaque comité dispose d'une charte écrite indiquant clairement quels sont ses responsabilités et ses pouvoirs. Une charte s'appliquant à l'ensemble du conseil d'administration préciserait aussi les responsabilités du conseil et les pouvoirs qu'il aurait délégués à la direction. »
 - *TBS Charters Guidance*, p. 4 : « Puisque le conseil, dans son ensemble, demeure responsable des décisions de ses comités, il est important que chaque comité possède une charte écrite indiquant clairement ses responsabilités et ses pouvoirs. » [Traduction]
 - *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « La charte doit préciser le fait que le conseil d'administration :
 - doit cibler les compétences et les caractéristiques essentielles au poste de chef de la direction en ce qui a trait au rendement de la société et aux principaux enjeux, risques et défis auxquels fait face la société;
 - doit rédiger une description du poste de chef de la direction;
 - doit établir, de concert avec le chef de la direction, un ensemble d'objectifs généraux dont le chef de la direction doit rendre compte;
 - évaluer annuellement le rendement du chef de la direction selon les tâches et les objectifs établis par le conseil et le chef de la direction au début de l'année. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations quant au rôle des comités du conseil et de la direction, aux limites de leur pouvoir de décision et aux exigences en matière de reddition de comptes les concernant.

La direction s'assurera que l'orientation du conseil est reflétée dans les activités quotidiennes de la SADC et gèrera les activités de l'organisation en conséquence.

¹⁰ Les articles 3.01, 3.02, 3.03 et 3.04 du *Règlement administratif général* de la SADC décrivent, respectivement, la composition et le mandat du Comité de direction, du Comité de vérification, du Comité des ressources humaines et de la rémunération et du Comité de la régie de la Société et des candidatures. Le conseil est habilité à mettre sur pied d'autres comités en vertu de l'article 3.05 du *Règlement administratif général*.

¹¹ L'article 3.07 du *Règlement administratif général* de la SADC exige que le conseil reçoive, à sa demande, un exemplaire du procès-verbal approuvé de chacune des réunions des comités.

Principe 7 - Responsabilités du président du conseil et du président et chef de la direction

Le conseil fait la distinction entre les responsabilités du président du conseil et celles du président et chef de la direction, et les documente.

Sources

- Commentaires sur la ligne directrice 4 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « [Le] conseil devrait éviter de participer à la gestion quotidienne des activités de la société. »
 - « Le conseil devrait s'intéresser moins aux opérations et davantage à l'établissement de l'orientation et des objectifs de la société. »
 - « Le conseil d'administration, le président du conseil et le chef de la direction devraient rédiger des énoncés de fonctions pour ces postes.¹² »
 - « Le conseil devrait en outre établir des liens pour la responsabilisation du chef de la direction à son égard. »
 - « Le conseil et le chef de la direction devraient élaborer un ensemble d'objectifs dont la réalisation sera confiée au chef de la direction. »

- Commentaire sur la ligne directrice 5 du Conseil du Trésor (1996) : « En général, le président du conseil des sociétés d'État exerce ses fonctions à temps partiel, et le chef de la direction le fait à plein temps. Cette pratique tient compte du fait que le président du conseil gère les affaires du conseil et n'est pas membre de la direction, tandis que le chef de la direction veille à l'exploitation au jour le jour de la société. »

- Rapport du SCT 2005 : « Le premier dirigeant [président et chef de la direction] doit rendre compte de la gestion et du rendement de la société au conseil d'administration. »

- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « La charte doit préciser le fait que le conseil d'administration rédigera une description du poste de chef de la direction. » [Traduction]

- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « Il est essentiel que la charte du conseil comprenne également une description des rôles et des responsabilités du président du conseil. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations sur les responsabilités et l'obligation de rendre compte du président du conseil et du président et chef de la direction.

¹² L'article 4.03 du *Règlement administratif général* de la SADC exige que le conseil approuve les descriptions générales des responsabilités et des pouvoirs du président du conseil, du président et chef de la direction, et des dirigeants nommés par le conseil.

Principe 8 - Normes régissant la conduite professionnelle et le comportement éthique

Le conseil établit des normes de conduite et de comportement éthique pour les administrateurs, les dirigeants et les autres employés de la SADC et obtient, de façon régulière, l'assurance raisonnable que la SADC possède un processus continu, approprié et efficace pour assurer le respect de ces normes.

Sources

- Loi sur la SADC, sous-alinéa 11(2)b(i) : « Le conseil peut, par règlement administratif... régir, en ce qui concerne les administrateurs, dirigeants et employés... les questions de conflits d'intérêts et d'après-mandat.¹³ »
- Commentaires sur la ligne directrice 5 du Conseil du Trésor (1996) : « Chaque conseil... devrait veiller à l'adoption d'un code régissant les conflits d'intérêts pour baliser le comportement des administrateurs.¹⁴ » Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.74 : « Nous sommes d'avis que l'élaboration et la mise en œuvre de codes de conduite et d'éthique sont essentielles à la bonne gouvernance. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « Le conseil d'administration doit :
 - promouvoir un code de conduite et de comportement éthique;
 - élaborer un code de conduite clair, et en assurer le respect, afin de que les normes et les valeurs éthiques soient observées;
 - s'assurer que la société divulgue l'étendue du respect de ce code de conduite. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations sur les normes de conduite et de comportement éthique s'appliquant aux administrateurs, dirigeants et employés.

La direction élaborera et mettra en œuvre un processus continu, approprié et efficace pour assurer le respect des normes de conduite et de comportement éthique de la SADC et fournira au conseil, de façon périodique (au moins une fois par année), des rapports qui permettront au conseil d'évaluer la qualité du processus mis en place à la SADC pour assurer le respect de ces normes.

¹³ L'article 5.02 du *Règlement administratif général* de la SADC exige que les administrateurs, les dirigeants et les autres employés respectent le *Code régissant les conflits d'intérêts* approuvé par le conseil. La *Loi sur les conflits d'intérêts* s'applique aussi au président et chef de la direction, de même qu'aux membres du conseil d'administration.

¹⁴ Voir le *Code de conduite professionnelle et de comportement éthique à l'intention des administrateurs*.

Principe 9 - Recommandation de candidats au poste de président et chef de la direction

Le conseil recommande au ministre des Finances des candidats au poste de président et chef de la direction convenablement qualifiés et aptes à gérer avec efficacité et prudence les activités de la SADC.

Sources

- LGFP, paragraphe 105(5) : « Les administrateurs-dirigeants d'une société d'État mère sont nommés... par le gouverneur en conseil... »
- LGFP, paragraphe 105(6) : « Le ministre de tutelle consulte le conseil d'administration d'une société d'État mère avant que ses administrateurs-dirigeants ne soient nommés. »
- Commentaire sur la ligne directrice 6 du Conseil du Trésor : « Le conseil d'administration doit... identifier les habiletés et les caractéristiques qu'il juge essentielles pour le poste de premier dirigeant en ce qui a trait au rendement de la société d'État et aux principaux enjeux, risques et défis que doit relever la société d'État. »
- Rapport du SCT 2005 : « Le processus de sélection du président et chef de la direction est établi par les membres du conseil d'administration. »
- *PCO Appointments Process Guide* : « Le processus sera établi par le gouvernement, en consultation avec le conseil. Un comité de sélection pour tous les postes du BCP comptera un représentant du CPM, du BCP, du bureau du ministre responsable et du conseil. Ces représentants participeront à tous les aspects du processus de sélection. » [Traduction]

Principe 10 – Nomination des dirigeants

Le conseil d'administration

- a) **nomme les dirigeants autres que le président et chef de la direction ;**
- b) **donne son approbation aux descriptions de tâches générales, de même qu'aux exigences relatives aux rôles et aux responsabilités des dirigeants de la SADC.**

Sources

- LGFP, paragraphe 105(7) : « [Le] conseil... d'une société d'État mère est chargé de la nomination des dirigeants autres que [le président et chef de la direction]¹⁵. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « De concert avec le chef de la direction, le conseil doit également s'assurer que le conseil et la direction se partagent de façon adéquate les différents responsabilités. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations concernant la nomination de dirigeants (autres que le président et chef de la direction).

Principe 11 - Relève du président et chef de la direction et des autres dirigeants

Le conseil prépare la relève du président et chef de la direction et des dirigeants qu'il a nommés pour s'assurer que des dirigeants compétents seront là pour permettre à la SADC de s'acquitter de son mandat permanent à long terme.

¹⁵ L'article 4.01 du *Règlement administratif général* de la SADC exige que chaque vice-président, le directeur financier, l'avocat général, le secrétaire de la Société et le trésorier soient nommés par le conseil. La description générale du rôle, des responsabilités et des pouvoirs du président et chef de la direction et des autres dirigeants doit être approuvée par le conseil, conformément à l'article 4.03 du *Règlement administratif général* de la SADC.

Sources

- Commentaires sur la ligne directrice 1 (iii) du Conseil du Trésor (1996) : « Au titre de sa responsabilité de gérance globale, le conseil... approuve le plan de relève de la direction, qui portera entre autres sur la nomination, la formation et la supervision des hauts dirigeants. »

- Commentaires sur la ligne directrice 1 (iii) du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Dans le plan de relève devraient être énoncés les projets du chef de la direction quant à la nomination, à la formation, à l'évaluation et à la motivation des gestionnaires. »

 - « Le conseil devrait examiner de près les recommandations du chef de la direction visant à nommer ou à promouvoir des candidats aux postes clés de cadres supérieurs et en discuter. »

 - « Le chef de la direction doit pouvoir convaincre le conseil que les programmes de formation et de perfectionnement des cadres établis par la société assureront une relève adéquate. »

- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « La charte du conseil doit décrire la façon dont le conseil étudiera and approuvera le plan de relève pour la direction de la société. Afin de s'assurer qu'une direction qualifiée sera en place pour continuer de respecter le mandat de la société, le plan de relève doit porter sur les nominations, la formation, les évaluations et la motivation de l'équipe de direction de la société. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction recommandera au conseil des candidats pour les postes de dirigeants.

La direction soumettra au conseil des recommandations sur la relève des dirigeants nommés par ce dernier et du président et chef de la direction. La direction planifiera également la formation de ces dirigeants et surveillera leur rendement ; elle fera en sorte qu'ils restent motivés.

Principe 12 - Rémunération des administrateurs qui ne sont pas nommés d'office, des dirigeants et des employés

Le conseil étudie de temps à autre le programme de rémunération des administrateurs non nommés d'office, formule au besoin des recommandations sur le sujet au gouverneur en conseil et s'assure, de façon régulière, que la rémunération des dirigeants et des employés de la SADC correspond à la réalisation des objectifs de la SADC, à une gestion prudente des activités de celle-ci et des risques auxquels elle s'expose, et au respect des politiques et des processus de la Société.

Sources

- LGFP, paragraphe 108(1) : « Le barème de rémunération des administrateurs, du président et du premier dirigeant d'une société d'État mère, au titre de ces fonctions et, dans le cas du président ou du premier dirigeant, d'autres fonctions auprès de la société ou d'une personne morale du même groupe, est fixé par le gouverneur en conseil. »
- LGFP, paragraphe 108(2) : « Les autres avantages que reçoivent les administrateurs, le président et le premier dirigeant d'une société d'État mère, au titre de ces fonctions et, dans le cas du président ou du premier dirigeant, d'autres fonctions auprès de la société ou d'une personne morale du même groupe, sont fixés par le conseil d'administration de la société en conformité avec les règlements¹⁶. »
- Commentaires sur la ligne directrice 2 du Conseil du Trésor (1996) : « Les sociétés d'État doivent être familiarisées avec les objectifs généraux du gouvernement en matière, notamment, de restrictions salariales, de langues officielles et d'équité en emploi. Dans les cas où la société est invitée à se conformer volontairement à ces objectifs, le conseil doit peser les objectifs en jeu et trouver le point d'équilibre qui permette le mieux à la société de s'acquitter de son mandat législatif. »

¹⁶ Voir le *Règlement général sur les sociétés d'État* (1995), paragraphes 7 et 8.

- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « La charte du conseil permet de s'assurer que les membres du conseil évaluent le bien-fondé de la rémunération des administrateurs et la forme que prend celle-ci. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction soumettra au conseil des recommandations sur la rémunération des dirigeants et des autres employés de la SADC.

Principe 13 - Objectifs et évaluation du président et chef de la direction

Le conseil doit, au moins une fois par année :

- a) après en avoir discuté avec le président et chef de la direction, établir des objectifs qu'il incombe à celui-ci d'atteindre ;**
- b) comparer le rendement du président et chef de la direction par rapport à ces objectifs.**

Sources

- Ligne directrice 6 du Conseil du Trésor (1996) : « Compte tenu de l'importance du poste de chef de la direction, le conseil... de chaque société d'État devrait évaluer périodiquement ce poste ainsi que le rendement de son titulaire. »
- Commentaires sur la ligne directrice 6 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Chaque année, le conseil devrait évaluer officiellement le rendement du chef de la direction en fonction des tâches et des objectifs convenus par le conseil et le chef de la direction au début de l'année. »
 - « Le conseil, par l'entremise du président du conseil, devrait communiquer les résultats de l'évaluation du rendement au président et chef de la direction ainsi qu'à la Couronne. »

- Lignes directrices du BCP (2007-2008) : « la rémunération des premiers dirigeants comporte deux éléments – le salaire de base et la rémunération au rendement. La part de la rémunération dite au rendement ou à risque doit être méritée chaque année. Comme c’est le cas dans le secteur privé, il est normal que la plupart des cadres supérieurs touchent une rémunération à risque. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « La charte doit clarifier le fait que le conseil d’administration, de concert avec le chef de la direction, établira un ensemble d’objectifs généraux dont le chef de la direction rendra compte; le rendement du chef de la direction sera évalué annuellement selon les tâches et les objectifs établis par le conseil et le chef de la direction au début de l’année. » [Traduction]
- *TBS Charters Guidance*, p. 7 : « La charte du conseil doit permettre de s’assurer que les membres du conseil se réunissent avec le chef de la direction pour discuter d’enjeux, comme l’évaluation du rendement du chef de la direction. » [Traduction]

Principe 14 - Ressources humaines

Les membres du conseil incitent la direction à élaborer des politiques, des stratégies, des processus et des contrôles appropriés à la SADC de manière à favoriser un climat de travail propice, où les comportements éthiques, l’engagement des employés à l’égard des activités de la Société et un degré très élevé quant à la satisfaction du personnel sont la règle.

Sources

- Rapport du BVG 2005, paragraphe 7.72 : « À notre avis, il est tout aussi nécessaire pour le conseil d’administration d’une société d’État que pour celui d’une société cotée en bourse d’élaborer des codes de valeurs et d’éthique et de veiller à ce qu’ils soient respectés. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « En plus de tenir compte des risques financiers, la société doit atténuer tout risque potentiel relié à un traitement inapproprié des employés. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction élaborera les politiques et les pratiques nécessaires pour s'assurer que les employés de la SADC sont traités de façon juste et équitable. La direction recommandera au conseil, pour approbation, les principales politiques en matière de ressources humaines et de rémunération.

Principe 15 - Processus de gestion stratégique

Le conseil doit :

- a) **évaluer de façon périodique la mission de la SADC afin de s'assurer de sa pertinence et, le cas échéant, suggérer au ministre des Finances des modifications à y apporter ;**
- b) **adopter un processus de planification stratégique ;**
- c) **au moins une fois par année, approuver les objectifs, les stratégies et le budget d'exploitation, le budget des investissements, le plan d'emprunt et le plan d'entreprise, et recommander des taux de prime jugés appropriés et prudents, compte tenu du mandat, de l'environnement actuel et prévu, des risques, des ressources et de la situation financière de la SADC ;**
- d) **évaluer de façon régulière le rendement de la SADC dans le cadre de la mise en œuvre des plans et des budgets qui ont été approuvés ;**
- e) **obtenir, de façon régulière, l'assurance raisonnable que la SADC possède un processus efficace de gestion stratégique.**

Sources

- LGFP, paragraphe 122(1) : « Chaque société d'État mère établit annuellement un plan d'entreprise qu'elle remet au ministre de tutelle pour que celui-ci... en recommande l'approbation au gouverneur en conseil¹⁷. »
- LGFP, paragraphe 123(1) : « Chaque société d'État mère mentionnée à la partie I de l'annexe III établit annuellement un budget de fonctionnement pour l'exercice suivant; elle le remet au ministre de tutelle pour qu'il en recommande l'approbation au Conseil du Trésor. »
- Ligne directrice 2 du Conseil du Trésor (1996) : « Le conseil... de chaque société d'État devrait examiner ses objectifs liés à l'intérêt public et, périodiquement, le mandat qui lui est conféré par la loi pour s'assurer qu'ils sont toujours pertinents. »
- Commentaires sur la ligne directrice 2 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Le conseil devrait ... évaluer la pertinence du mandat de la société d'État et, au besoin, soumettre des projets de modification au ministre de tutelle. »

¹⁷ Le contenu et la forme du plan d'entreprise sont décrits aux paragraphes 122(3) et 122(4) de la LGFP.

- « Le conseil devrait veiller à ce que tous les objectifs liés à l'intérêt public soient clairement énoncés dans le plan d'entreprise qu'il approuve chaque année et soumet à la Couronne. »

- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs généraux de sociétés d'État*, p. 4 : « Participer à l'élaboration et à l'approbation de l'orientation stratégique de la société est probablement la plus importante fonction du conseil. Ce travail peut être étalé sur un certain nombre de réunions et peut nécessiter la présentation de demandes de clarification ou d'ajout à la direction. Il se termine habituellement par une décision importante du conseil, prise une fois par année, au cours de laquelle le conseil approuve le plan d'entreprise de la société. »

- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs généraux de sociétés d'État*, p. 5 « Les administrateurs de sociétés d'État ont un rôle de chef de file à jouer. En effet, pour faire en sorte que la société choisisse l'orientation stratégique qui lui convient le mieux, les membres du conseil d'administration auront à venir à bout des difficultés que pose le fait de faire un choix entre des options concurrentes. Le point de vue d'administrateurs de l'extérieur permet souvent de bien équilibrer les recommandations formulées au sein de la société. Durant le processus d'établissement de l'orientation stratégique, le conseil s'assure que la direction a pris en considération les facteurs pertinents susceptibles d'influer sur l'orientation future de la société. »

- *TBS Charters Guidance*, p. 5 : « L'approbation d'une orientation stratégique pour la société est habituellement reconnue comme principale responsabilité du conseil d'administration. La direction formule habituellement l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le conseil a pour responsabilité d'évaluer et de remettre en question les propositions de la direction. Le conseil doit être satisfait de l'orientation stratégique adoptée par la société, telle qu'elle est formulée dans le plan d'entreprise avant son approbation. » [Traduction]

- *TBS Charters Guidance*, p. 5 : « La charte du conseil doit préciser que le conseil :
 - étudie et évalue la politique d'intérêt public actuelle concernant les objectifs de la société;
 - étudie les compromis et les tensions entre les objectifs d'intérêts public et commerciaux de la société;
 - évalue la pertinence du mandat des sociétés d'État et, le cas échéant, suggère des modifications à y apporter à l'intention du ministre responsable;
 - communique avec le ministre par l'entremise du président quant à son énoncé de priorités et donne de la rétroaction au ministre sur les enjeux concernant le mandat de la société. » [Traduction]

- *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs généraux de sociétés d'État*, p. 5 « La protection des ressources de la société est probablement la fonction qui demande le plus de temps aux membres du conseil d'administration. Ces derniers doivent étudier et approuver toutes décisions importantes touchant les actifs de la société et leur financement. »

Attentes envers la direction

La direction évaluera de façon périodique la pertinence du mandat et des pouvoirs de la SADC et présentera un rapport sur le sujet au conseil.

La direction formulera périodiquement (au moins une fois par année) des recommandations sur des stratégies et des objectifs d'exploitation prudents et appropriés, sur le budget d'exploitation, sur le plan d'emprunt et le plan d'entreprise et sur les taux de primes. Pour ce faire, elle tiendra compte du mandat, de l'environnement actuel et prévu, des risques, des ressources et de la situation financière de la SADC. La direction soumettra ces recommandations au conseil.

La direction fournira au conseil des rapports réguliers pour lui permettre d'évaluer le rendement de la SADC dans le cadre de la mise en œuvre des objectifs, stratégies, plans et budgets déjà approuvés.

La direction fournira au conseil des rapports réguliers qui permettront à ce dernier de décider si le processus de gestion stratégique de la SADC est approprié et efficace.

Principe 16 - Gestion des risques de l'entreprise

Le conseil :

- a) **établit une vision commune des risques importants auxquels fait face la SADC ;**
- b) **élabore des politiques prudentes et appropriées de gestion de ces risques et examine ces politiques de façon régulière (au moins une fois par année) afin de s'assurer qu'elles continuent d'être prudentes et appropriées ;**
- c) **obtient l'assurance raisonnable, de façon régulière (au moins une fois par année), que la SADC possède un processus de gestion des risques de l'entreprise efficace et que les politiques de gestion des risques sont respectées.**

Sources

- Commentaire sur la ligne directrice 1 (ii) du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Il est primordial que le conseil comprenne la nature des principaux risques rattachés aux activités de la société et à son environnement. »
- Commentaires sur la ligne directrice 1 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « Au titre de sa responsabilité de gérance globale, le conseil... veille à ce que les principaux risques liés aux activités de la société soient reconnus et à ce que les systèmes appropriés de gestion des risques soient mis en œuvre. »
 - « Le conseil doit s'assurer de la mise en place de systèmes efficaces de contrôle et de gestion des risques qui permettent à la société d'État de bien s'acquitter de son mandat. »
- *TBS Charters Guidance*, p. 6 : « Le conseil doit s'assurer d'avoir en place des systèmes qui permettent de contrôler et de gérer efficacement les risques auxquels font face les sociétés d'État dans la poursuite de leur mandat. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction ciblera et évaluera l'importance des risques reliés au mandat, aux stratégies, aux plans et aux activités de la SADC.

La direction fournira au conseil régulièrement (au moins une fois par année) des rapports qui permettront à celui-ci de bien comprendre la gestion des risques importants auxquels fait face la SADC.

La direction recommandera au conseil des politiques de gestion des risques relatives aux risques importants auxquels fait face la SADC. La direction étudiera ces politiques de façon périodique (au moins une fois par année) afin de s'assurer qu'elles demeurent appropriées et prudentes et présentera un rapport sur le sujet au conseil.

La direction fournira au conseil de façon régulière (au moins une fois par année) des rapports qui permettront à celui-ci de connaître toutes les situations où ces risques ne sont pas gérés selon les politiques établies et décidera si les politiques de gestion des risques de la SADC sont toujours appropriées et prudentes, compte tenu des circonstances, et si elles sont respectées.

La direction présentera régulièrement au conseil (au moins une fois par année) des rapports qui permettront à celui-ci de décider si la SADC possède un processus approprié et efficace de gestion des risques de l'entreprise.

Principe 17 - Milieu propice au contrôle

Le conseil obtient, de façon régulière, l'assurance raisonnable que les activités de la SADC sont appuyées par un milieu de contrôle approprié et efficace et qu'elle possède des politiques et des pratiques efficaces pour assurer l'intégrité de ses contrôles internes et de ses systèmes de gestion de l'information.

Sources

- *TBS Charters Guidance*, pp. 6-7 : « Une des responsabilités des membres du conseil est de collaborer afin de créer un système d'information qui tient compte de leurs besoins. Le conseil doit discuter, et définir avec les membres de la direction, des paramètres de qualité, de quantité, d'à-propos et de fréquence de l'information qu'on prévoit recevoir. Ces paramètres doivent être clairement précisés dans la charte du conseil. Le conseil doit s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information et des pratiques de gestion de la société afin que l'information subséquentement fournie au gouvernement, par l'entremise du ministre responsable, reflète correctement l'état des activités et l'orientation future de la société. » [Traduction]

Attentes envers la direction

La direction s'assurera que la SADC dispose d'un milieu propice au contrôle qui appuie la gestion prudente de ses activités et de ses risques, et qui contribue à la réalisation de ses objectifs.

La direction présentera régulièrement (au moins une fois par année) au conseil des rapports qui permettront à ce dernier de décider si la SADC possède ou non un tel milieu.

Principe 18 - Fonction de vérification interne

Le conseil coordonne la fonction de vérification interne de la SADC en s'assurant, périodiquement, que le Comité de vérification établit le mandat régissant ladite fonction et lui accorde suffisamment de ressources, approuve son plan de vérification chaque année et obtient, de façon régulière, l'assurance raisonnable que les politiques et les processus de la SADC sont surveillés et respectés et que les mesures nécessaires sont prises afin de corriger toute faiblesse ou défaillance relevées.

Sources

- LGFP, paragraphe 131(3) : « Afin de surveiller l'observation des paragraphes (1) et (2), chaque société d'État mère fait faire des vérifications internes de ses opérations¹⁸... »

Principe 19 : La SADC « maître de la situation »

Le conseil obtient, de façon régulière, l'assurance raisonnable que la SADC « maîtrise la situation ». Cela signifie, en règle générale, toute situation où les activités de la SADC sont assujetties à la gouvernance efficace du conseil d'administration, sont gérées conformément à des processus de gestion stratégique et de gestion des risques efficaces et appropriés, et sont menées dans le cadre d'une culture d'entreprise appropriée, et toute situation où les lacunes et les défaillances importantes sont dûment identifiées, de façon à apporter les correctifs nécessaires en temps utile.

Sources

- *TBS Certification Regime Guidance*, p. 3 : « Le SCT ne propose pas de rendre la certification obligatoire pour les sociétés d'État. La décision quant à la mise en œuvre d'un programme de certification relève de chacune des sociétés d'État selon une évaluation des besoins en matière de comptabilisation reliés à ses activités. Un bon programme de certification pour les sociétés d'État tient suffisamment compte du profil de risque de la société et de son contexte opérationnel et reconnaît qu'une approche la même pour tous n'est pas réaliste, compte tenu de la différente nature des sociétés d'État. » [Traduction]

¹⁸ Les paragraphes 131(1) et (2) de la LGFP exigent que les sociétés d'État tiennent certains registres et utilisent certains systèmes.

Attentes envers la direction

La direction élaborera et mettra en œuvre un processus approprié et efficace pour aider le conseil à évaluer de façon régulière (au moins une fois par année) dans quelle mesure la SADC « maîtrise la situation ».

Principe 20 - Communications efficaces

Le conseil s'assure que la SADC communique de façon efficace avec la Couronne, les déposants, les institutions membres, les organismes de réglementation des institutions financières, les autorités de surveillance et les autres intervenants.

Sources

- Lignes directrices du Conseil du Trésor (1996) – Introduction : « Chaque société d'État devrait inclure dans son rapport annuel une description et une évaluation de ses politiques et de ses pratiques en matière de régie. »
- Commentaires sur la ligne directrice 3 du Conseil du Trésor (1996) :
 - « [La Société] devrait déterminer qui sont ses intervenants principaux [en plus du gouvernement] ainsi que les moyens de diffuser l'information à ce plus large auditoire. »
 - « Le conseil devrait avoir l'assurance que les systèmes à l'appui de la politique de communication permettent de prévoir les questions qui retiendront vraisemblablement l'attention et, le cas échéant, d'informer rapidement [le gouvernement]. »
 - « [La] société, généralement par l'entremise du chef de la direction ou du président du conseil, informe [le gouvernement] des faits nouveaux et des décisions d'importance susceptibles d'influer de façon marquée sur les activités de la société ou sur les perceptions et les attitudes du public à son égard. Toute communication directe importante entre la direction et [le gouvernement] devrait être portée à l'attention du conseil. »
 - « Le conseil d'administration devrait veiller à ce que les rapports de la société fassent état de façon satisfaisante des enjeux importants auxquels fait face la société. »
 - « Le conseil doit, par ailleurs, être satisfait des principaux messages communiqués dans le rapport annuel de la société et, le cas échéant, dans les documents déposés au Parlement, à savoir le résumé du plan d'entreprise, les résumés des budgets et le rapport annuel de la société. »
- Rapport du SCT 2005 : « La reddition de comptes sur les activités et le rendement constitue un volet important du régime de gouvernance axé sur la délégation de pouvoirs... De façon générale, la reddition de comptes doit s'appuyer sur le principe de la transparence. »
- Rapport du SCT 2005 : « Le gouvernement exige cependant que les conseils d'administration des sociétés d'État tiennent des réunions publiques annuelles à l'occasion desquelles les intéressés pourraient exprimer leurs points de vue et poser des questions sur les activités des sociétés. On encourage également les sociétés à organiser de façon continue des activités de relations externes afin d'obtenir les impressions et les commentaires des intervenants. »

- *TBS Charters Guidance*, pp. 6-7: « La charte du conseil doit préciser, dans le cadre du respect des responsabilités, que le conseil d'administration :
 - s'assure que les rapports de la société communiquent correctement les grands enjeux auxquels fait face la société (c.-à-d. plan d'entreprise et rapport annuel);
 - s'assure que l'information fournie à l'État permet d'évaluer dans quelle mesure la société a atteint ses objectifs;
 - fait rapport du rendement axé sur les résultats de la société à l'égard des objectifs de politique d'intérêt public de cette dernière. » [Traduction]
- *TBS Charters Guidance*, p. 8: « Une communication ouverte et régulière entre le président et le ministre responsable est nécessaire afin d'aviser le ministre de toute nouveauté au sein de la société. Le président est la personne-ressource du ministre au sein de la société et la personne par l'entremise de laquelle l'information provenant du bureau du ministre est communiquée.

Le mandat du conseil doit préciser que, dans le cadre des responsabilités susmentionnées, le président :

- assure sur une base continue la grande qualité des communications provenant du conseil et à l'intention du ministre;
 - représente le conseil d'administration dans les communications à l'intention du ministre concernant des enjeux émergents, comme l'énoncé des priorités;
 - consulte le ministre quant aux nominations nécessaires et lui donne des conseils sur l'ensemble des capacités que doivent posséder les membres du conseil;
 - informe le ministre de tout changement suite à des démissions, etc.;
 - agit à titre de porte-parole, et partage cette responsabilité avec le chef de la direction, lors de rencontres avec des représentants du gouvernement, les médias et le public ainsi qu'avec les partenaires et les intervenants du secteur privé au Canada et à l'étranger, selon les stratégies de communication de la société. » [Traduction]
- LGFP, paragraphe 113.1(1): « Le conseil d'administration d'une société d'État mère tient une assemblée publique dans les dix-huit mois suivant la date où il tient sa première réunion ou, si elle est postérieure, suivant la date d'entrée en vigueur du présent article et, par la suite, dans les quinze mois suivant l'assemblée publique précédente. » [consulter également le document d'orientation du Secrétariat du Conseil du Trésor *Assemblées publiques annuelles et relations externes*]

Attentes envers la direction

La direction élaborera des politiques de communication et soumettra des recommandations sur le sujet au conseil.

La direction portera à l'attention du conseil toute communication sur des sujets importants entre la direction et le gouvernement. Toute communication avec le ministre des Finances se fera par l'entremise du président du conseil.

Principe 21 : Examen de la Charte du conseil

Le conseil étudie périodiquement (au moins une fois par année) la présente charte du conseil afin de s'assurer qu'elle répond toujours à la situation et aux besoins de la SADC et qu'elle continue de s'inspirer de la législation à laquelle la SADC est assujettie, de pratiques commerciales et financières saines (adaptées au fait que la SADC est une société d'État axée sur des objectifs d'intérêt public), ainsi que de conseils en matière de gouvernance propres aux sociétés d'État.

Attentes envers la direction

La direction fournira en temps opportun de l'information et des rapports au conseil sur l'évolution des tendances et des pratiques exemplaires touchant des aspects de la gouvernance qui peuvent concerner la SADC.

Approuvée par le conseil le 3 décembre 2003

Modifiée par le conseil le 8 mars 2006

Modifiée par le conseil le 7 mars 2007

Modifiée par le conseil le 5 mars 2008