



## **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

Modifiée le 5 mars 2014

Modifiée le 6 mars 2019

*Sources mises à jour en février 2019*

# Société d'assurance-dépôts du Canada

## Charte du conseil

### Table des matières

A.	INTRODUCTION.....	1
B.	CONTEXTE.....	1
C.	PRINCIPES DE GOUVERNANCE.....	2
	Principe 1 – Intendance générale .....	2
	Principe 2 – Jugement indépendant .....	2
	Principe 3 – Comprendre la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la SADC en matière de gouvernance .....	3
	Principe 4 – Orientation et formation des administrateurs.....	3
	Principe 5 – Profil du conseil.....	4
	Principe 6 – Délégation de pouvoirs aux comités et à la direction .....	4
	Principe 7 – Responsabilités du président du conseil et du président et premier dirigeant .....	4
	Principe 8 – Normes régissant la conduite professionnelle et le comportement éthique .....	5
	Principe 9 – Recommandation de candidats au poste de président et premier dirigeant .....	5
	Principe 10 – Structure organisationnelle et nomination des dirigeants.....	5
	Principe 11 – Relève du président et premier dirigeant et des autres dirigeants .....	6
	Principe 12 – Rémunération des administrateurs qui ne sont pas nommés d'office, des dirigeants et des employés .....	6
	Principe 13 – Objectifs et évaluation du président et premier dirigeant .....	7
	Principe 14 – Culture.....	7
	Principe 15 – Processus de gestion stratégique.....	7
	Principe 16 – Gestion des risques de l'entreprise (GRE) .....	8
	Principe 17 – Milieu propice au contrôle .....	9
	Principe 18 – Fonction d'audit interne.....	9
	Principe 19 – Présentation de l'information financière.....	10
	Principe 20 – Communication efficace.....	10
	Principe 21 – Examen de la Charte du conseil .....	11
	Annexe B – Qualités de l'administrateur .....	29

# 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 (la « 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 assujettie<sup>1</sup>, 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'État.

#### Délégation générale à la direction

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 premier dirigeant, 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.

#### Principes de gouvernance – Attentes envers la direction

Cette charte se compose de vingt-et-un énoncés de principe, sur lesquels se fondent le rôle stratégique du conseil d'administration et ses responsabilités en matière de surveillance de la gestion des risques, du rendement organisationnel et de la présentation de l'information financière ainsi que l'établissement d'une culture organisationnelle positive.

Le cas échéant, ces principes de gouvernance sont suivis d'indications sur certaines des attentes du conseil envers la direction en ce qui concerne l'exécution des responsabilités de la direction en lien avec l'objet des principes et à l'appui du rôle et des responsabilités du conseil.

Ces attentes envers la direction ne font pas partie de la charte et ne sont pas exhaustives.

L'annexe A de la charte contient une liste des sources de chacun des principes compris dans cette charte.

### B. CONTEXTE

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 mission de la SADC consiste à :

---

<sup>1</sup> 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 »).

- a) fournir une assurance contre les risques de perte totale ou partielle de dépôts;
- b) encourager la stabilité du système financier au Canada;
- c) poursuivre les fins visées aux alinéas a) et b) 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;
- d) agir à titre d'autorité de règlement pour ses membres.

Les membres de la SADC sont les sociétés (grandes et petites) qui ont une assurance-dépôts en vertu de la Loi sur la SADC.

La SADC peut prendre toute autre mesure utile à la réalisation de sa mission.

Conformément aux dispositions de la LGFP<sup>2</sup>, les administrateurs de la SADC 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 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 – Intendance générale**

Le conseil assume l'intendance générale de la SADC.

#### *Attentes envers la direction*

- La direction fournira toutes les informations et l'assistance nécessaires pour aider le conseil dans l'intendance de la SADC, et le conseil aura un accès illimité à la direction pour obtenir ces informations et cette assistance.

### **Principe 2 – Jugement indépendant**

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

#### *Attentes envers la direction*

- La direction s'assurera que tous les rapports qu'elle remet au conseil sont objectifs, opportuns, pertinents, précis et exhaustifs, qu'ils divulguent adéquatement les informations et les facteurs qui ont été pris en considération par la direction, y compris les considérations qui ont été rejetées et qui pourraient être utiles au Conseil.

<sup>2</sup> Paragraphe 115(1) de la LGFP.

**Principe 3 – Comprendre la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la SADC en matière de gouvernance**

Le conseil :

- a) s'emploie à comprendre la mission et les pouvoirs de la SADC ainsi que ses responsabilités en matière de gouvernance;
- b) élabore et actualise des moyens pour s'acquitter de 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.

*Attentes envers la direction*

- Sous la gouverne de son président et premier dirigeant, 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 approches établies ou en cours de modification liées aux responsabilités en matière de gouvernance<sup>3</sup>.

**Principe 4 – Orientation et formation des administrateurs**

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

*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 gouvernance<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> La direction s'assurera que chaque nouvel administrateur reçoit une trousse de ressources contenant les documents pertinents, dont : la Loi sur la SADC, le *Règlement administratif général* de la SADC et tous les autres règlements touchant la Loi sur la SADC; la *Loi sur les conflits d'intérêts*; le *Code régissant les conflits d'intérêts* de la SADC; le *Code de conduite professionnelle et de comportement éthique à l'intention des administrateurs de la SADC*; l'annexe A : Les lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques à l'intention des titulaires de charge publique de *Pour un gouvernement ouvert et responsable (2015)*; la description des postes de président du conseil et de président et premier dirigeant; 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; et l'avis juridique de Fasken.

### **Principe 5 – Profil du conseil**

En consultation avec le président et premier dirigeant, 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 qui devrait être recherché lors de la dotation de postes d'administrateurs qui ne sont pas nommés d'office.

On attend généralement des administrateurs qu'ils possèdent les qualités de leadership et qu'ils se conduisent conformément aux attentes énoncées dans l'annexe B de la charte.

#### *Attentes envers la direction*

- La direction présentera au conseil, pour examen, des recommandations sur les compétences et les capacités souhaitées chez les administrateurs, en particulier celles qu'on devrait rechercher chez les candidats appelés à combler les futurs postes vacants des membres qui ne sont pas nommés d'office.

### **Principe 6 – Délégation de pouvoirs aux comités du conseil et à la direction**

Le conseil établit les responsabilités et les pouvoirs de ses comités et de la direction ainsi que les comptes qu'ils ont à rendre.

#### *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.

### **Principe 7 – Responsabilités du président du conseil et du président et premier dirigeant**

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

#### *Attentes envers la direction*

- La direction soumettra au conseil des recommandations sur les responsabilités et les pouvoirs du président du conseil et du président et premier dirigeant.

### **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 périodique, l'assurance raisonnable que la SADC possède un processus continu, approprié et efficace pour assurer le respect de ces normes.

#### *Attentes envers la direction*

- La direction présente au conseil, pour examen, des recommandations concernant les normes de conduite professionnelle et de comportement éthique des administrateurs, des dirigeants et des 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.

### **Principe 9 – Recommandation de candidats au poste de président et premier dirigeant**

À la demande du Bureau du Conseil privé, le conseil recommandera au ministre des Finances des candidats au poste de président et premier dirigeant convenablement qualifiés et aptes à gérer avec efficacité et prudence les activités de la SADC.

### **Principe 10 – Structure organisationnelle et nomination des dirigeants**

Le conseil d'administration :

- a) nomme les dirigeants autres que le président et premier dirigeant;
- b) donne son approbation aux descriptions de travail générales, de même qu'aux exigences relatives aux rôles et aux responsabilités des dirigeants de la SADC;
- c) examine, de temps en temps, si la SADC est soutenue par une structure organisationnelle appropriée pour exécuter sa mission et consulte la direction s'il estime que des changements peuvent être bénéfiques.

#### *Attentes envers la direction*

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

### **Principe 11 – Relève du président et premier dirigeant et des autres dirigeants**

Le conseil planifiera la relève :

- a) du président et premier dirigeant, et, à la demande du Bureau du Conseil privé, élaborera une stratégie de recrutement à l'appui du processus du gouvernement et tenant compte des recommandations, des orientations et des politiques applicables du gouvernement;
- b) des dirigeants de la SADC nommés par le conseil;

pour s'assurer que des dirigeants compétents seront là pour permettre à la SADC de s'acquitter de son mandat permanent à long terme.

#### *Attentes envers la direction*

- La direction recommandera au conseil des candidats pour les postes de dirigeants nommés par le conseil.
- La direction soumettra au conseil des recommandations sur la relève des dirigeants nommés par ce dernier et du président et premier dirigeant. 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 cas échéant, le conseil examinera le programme de rémunération des administrateurs qui ne sont pas nommés d'office et fera des recommandations au gouverneur en conseil à cet égard. Le conseil s'assurera, de façon périodique, que la rémunération des dirigeants et des employés de la SADC correspond à la réalisation de la mission de la SADC, à une gestion prudente des activités de celle-ci et des risques auxquels elle s'expose, et au respect de ses politiques et processus.

#### *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 premier dirigeant**

Le conseil doit, au moins une fois par année :

- a) après en avoir discuté avec le président et premier dirigeant, établir des objectifs qu'il incombe à celui-ci d'atteindre;
- b) évaluer le rendement du président et premier dirigeant par rapport à ces objectifs.



### **Principe 14 – Culture**

Les membres du conseil doivent inciter la direction à élaborer des politiques, des stratégies, des processus et des contrôles appropriés à la SADC de manière à favoriser un climat organisationnel propice, où le rendement exceptionnel, l'innovation, la responsabilisation, l'intégrité, les comportements éthiques, l'engagement des employés à l'égard des activités de la SADC et un degré élevé quant à la satisfaction du personnel sont la règle.

#### *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 :

- a) évaluera de façon périodique la mission de la SADC afin de s'assurer de sa pertinence et, le cas échéant, suggérera au ministre des Finances des modifications à y apporter;
- b) adoptera un processus de planification stratégique;
- c) au moins une fois par année, approuvera les objectifs, les stratégies et le budget d'exploitation, le budget des investissements, le plan d'emprunt et le plan d'entreprise quinquennal, et recommandera 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) évaluera de façon périodique le rendement de la SADC dans le cadre de la mise en œuvre des plans et des budgets qui ont été approuvés;
- e) obtiendra, de façon périodique, l'assurance raisonnable que la SADC possède un processus efficace de gestion stratégique.

#### *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 par l'intermédiaire du cadre établi par le Comité de la régie de la Société et des ressources humaines.
- 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 périodiques 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 périodiques 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 (GRE)**

Le conseil :

- a) examinera et approuvera chaque année le cadre de GRE de la SADC à l'appui de ses objectifs stratégiques. Il s'agit d'une stratégie intégrée et rigoureuse de gestion du risque, qui comprend l'énoncé d'appétence au risque de la SADC et confirme que des politiques et des processus appropriés et prudents permettent de cerner et d'évaluer le cadre de contrôle de la direction et de produire des rapports quant à celui-ci, de cerner et d'évaluer les risques importants, y compris les mesures prises pour y faire face ou les atténuer, ainsi que de produire des rapports à ce sujet;
- b) s'assurera que des processus sont en place pour cerner les principaux risques liés aux activités de la SADC et exigera la mise en œuvre de systèmes appropriés pour mesurer et gérer ces risques;
- c) examinera et approuvera, au moins une fois par année, les politiques et les pratiques importantes qui doivent satisfaire aux exigences légales, réglementaires et internes applicables;
- d) supervisera les contrôles internes et les systèmes de gestion de l'information de la SADC et surveillera leur intégrité et leur efficacité.

#### **Attentes envers la direction**

- La direction ciblera et évaluera l'importance des risques liés au mandat, aux stratégies, aux plans et aux activités de la SADC.
- La direction fournira au conseil de façon périodique (au moins une fois par année) des rapports qui permettront à celui-ci de bien comprendre la gestion des risques importants auxquels est confrontée la SADC.
- La direction recommandera au conseil des politiques de gestion des risques relatives aux risques importants auxquels est confrontée 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 périodique (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 au conseil de façon périodique (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 périodique l'assurance raisonnable que les activités de la SADC sont appuyées par un milieu de contrôle approprié et efficace et que la SADC dispose de politiques et de pratiques efficaces pour assurer l'intégrité de ses contrôles internes et de ses systèmes d'information de gestion.

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

**Principe 18 – Fonction d'audit interne**

Le conseil coordonne la fonction d'audit interne de la SADC en s'assurant, périodiquement, que le Comité d'audit établit le mandat régissant ladite fonction et lui accorde suffisamment de ressources, approuve son plan d'audit chaque année et obtient, de façon périodique, 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.

**Principe 19 – Production de rapports financiers**

Le conseil surveillera les processus de production de rapports financiers de la SADC et la fiabilité, l'exactitude et la concision de ses rapports financiers, y compris les états financiers annuels et trimestriels de la SADC ainsi que les systèmes et les pratiques de gestion élaborés par la SADC pour garantir l'intégrité de l'information.

Attentes envers la direction

- La direction assume la responsabilité de la préparation, de la présentation et de l'intégrité des états financiers, ainsi que du maintien de principes et de politiques en matière de comptabilité et de production de rapports financiers ainsi que de contrôles et de politiques internes appropriés visant à assurer la conformité aux normes comptables et aux lois et règlements qui s'appliquent.

**Principe 20 – Communication efficace**

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.

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 étudiera annuellement 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

Modifiée par le conseil le 5 mars 2014

Modifiée par le conseil le 6 mars 2019

## Annexe A – Sources

### Sources générales

Les sources mentionnées dans la présente charte du conseil sont indiquées ci-dessous.

- *Le Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs des sociétés d'État* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) du Canada (juillet 1993) (« Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT »);
- *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices* (1996) du ministère des Finances et du CT (« Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996 »);
- *Le Point – Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes – Chapitre 7, La gouvernance des sociétés d'État* (février 2005) du Bureau du vérificateur général du Canada (« Rapport de 2005 du BVG »);
- Le rapport du SCT au Parlement, *Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada – Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens* (février 2005) (« Rapport du SCT 2005 »);
- Le document d'orientation du SCT destiné aux sociétés d'État intitulé *Évaluer l'efficacité d'un conseil d'administration* (juillet 2008) (« Orientation du SCT sur l'évaluation de l'efficacité »);
- Les *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État* (août 2009) du ministère des Finances (« Lignes directrices sur la gestion des risques financiers »);
- Le document d'orientation intitulé *Chartes des comités et du conseil d'administration des sociétés d'État* du SCT (2010) (« Document d'orientation sur les chartes du SCT »);
- Le document du SCT intitulé *Lignes directrices à l'intention des comités d'audit des sociétés d'État et autres entreprises publiques* (février 2014) (« Lignes directrices du SCT à l'intention des comités d'audit de 2014 »);
- Le document du gouvernement du Canada intitulé *Nominations par le gouverneur en conseil* (modifié en février 2018) (« Nominations par le GC »);
- Le document du gouvernement du Canada intitulé *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets* (mars 2018) (« Guide sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets 2018 »);
- Les *Lignes directrices du Programme de gestion du rendement – Des premiers dirigeants de société d'État* (document modifié en janvier 2019) du Bureau du Conseil privé (« BCP ») (« Lignes directrices sur le rendement du BCP »);
- *Le Guide concernant les présentations pour les nominations du gouverneur en conseil du Bureau du Conseil privé* (novembre 2018) (« Guide concernant les présentations pour les nominations du GC du BCP »).

### Principe 1 – Intendance générale

#### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, p. 2 : « Leur conseil d'administration en surveille la gestion et tient la direction comptable de leur rendement. Le conseil d'administration, par l'entremise du président du conseil, doit rendre compte au ministre de tutelle [...] ».

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2 : « [C]haque administrateur assume la même responsabilité de gérance que le conseil d'administration dans son ensemble. Parmi les fonctions de gérance particulières pouvant être décrites dans la charte, on compte les responsabilités suivantes :
  - Participation aux efforts du conseil d'administration pour établir et approuver l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société d'État;
  - Détermination des principaux risques liés aux activités de la société d'État et veille à la mise en place et au fonctionnement de systèmes appropriés pour les gérer;
  - Approbation des plans de ressources humaines et de relève, notamment en ce qui concerne la nomination, la direction et la supervision des membres de la haute direction;
  - Veille à ce que les systèmes d'information et les pratiques de gestion de la société d'État tiennent compte de ses besoins et assurent l'intégrité de l'information produite;
  - Adoption d'une approche cohérente qui favorise le développement, l'intégrité, l'évaluation et le niveau d'indépendance attendu du conseil d'administration relativement à la direction de la société d'État. »
  
- Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT, p. 3 : « En confiant aux dirigeants de la société le soin de prendre les décisions de nature opérationnelle, les administrateurs ne participent pas normalement à la gestion des activités quotidiennes. »
  
- Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT, p. 8 : « Pour assumer leur responsabilité de gestion des affaires de la société, les conseils d'administration exercent leur jugement dans quatre grands domaines :
  - établir l'orientation stratégique de la société;
  - protéger les ressources de la société;
  - contrôler les résultats de la société;
  - faire rapport à l'État. »

## **Principe2 – Jugement indépendant**

### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 : « Le conseil d'administration devrait s'assurer de son indépendance. »
  
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 1 (commentaire) : « 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 d'administration aux saines pratiques de régie de la société. »
  
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 4 (commentaire) : « Il 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. »
  
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) :
  - « [Les administrateurs qui ne sont pas nommés d'office] peuvent aider le conseil d'administration à mieux comprendre la politique du gouvernement [et] aider [leurs ministères] 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 exercer un jugement indépendant afin de s'acquitter le mieux possible de leur responsabilité de mandataires de la société. »
  - « Certains membres du conseil jugent utile d'obtenir, aux frais de la société, des avis financiers, juridiques ou autres de conseillers externes indépendants. Le comité

compétent devrait d'abord débattre de la nécessité de recourir à un conseiller externe, et cette mesure devrait être approuvée par le conseil. La direction devrait être pleinement informée du recours à des conseillers externes, laquelle mesure devrait viser à aider les administrateurs à s'acquitter de leurs fonctions. »<sup>4</sup>

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) : « On peut accroître l'indépendance dans les relations entre le conseil et la direction en établissant des distinctions précises entre le rôle du président du conseil et celui du premier dirigeant. On favorise la pratique consistant à séparer les fonctions de président du conseil et de premier dirigeant. »
- Rapport du SCT 2005, p. 24 : « Une façon de s'assurer que le conseil d'administration pourra maintenir son indépendance à l'égard de la direction est d'exiger que différentes personnes exercent les fonctions de président du conseil d'administration et de premier dirigeant de la société. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) : « Pour être efficace, le conseil d'administration devrait pouvoir fonctionner de manière indépendante par rapport à la direction. »
- Avis juridique de Fasken : « La LGFP ne renferme pas de disposition particulière pour les administrateurs nommés d'office; elle impose les mêmes tâches personnelles à tous les administrateurs. » [traduction]<sup>5</sup>
- Rapport de 2005 du BVG, par. 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. »
- Rapport du SCT 2005, p. 23-24 : « Selon les pratiques exemplaires observées dans le milieu, pour être efficaces, les administrateurs doivent pouvoir prendre des décisions d'une manière objective et indépendante. L'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. »

### **Principe 3 – Comprendre la mission, les pouvoirs et les responsabilités de la SADC en matière de gouvernance**

#### **Sources**

- Loi sur la SADC, art. 11(1) : « Le conseil administre la Société à toutes fins [...] ». »
- LGFP, art. 109 : « [L]e conseil d'administration d'une société d'État est chargé de la gestion des activités de celle-ci. »<sup>6</sup>
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 10 : « Le conseil d'administration devrait assumer la responsabilité de déterminer l'approche de la société d'État en matière de régie. »

<sup>4</sup> Voir la Politique du conseil concernant l'engagement de conseillers juridiques indépendants et d'autres conseillers par le conseil, un comité du conseil ou un administrateur.

<sup>5</sup> Rapport de Fasken Martineau DuMoulin LLP, « Roles and Responsibilities of CDIC's Directors » (août 2018) (« Avis juridique de Fasken »), p. 14.

<sup>6</sup> 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.

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 7 (commentaire) : « Le conseil devrait élaborer un processus permettant d'évaluer annuellement son efficacité de même que celle de ses comités et de chaque administrateur. »
- Rapport de 2005 du BVG, par. 7.75 : « [N]ous considérons l'évaluation du conseil d'administration comme une pratique exemplaire qui devrait être adoptée par les sociétés d'État. »
- Rapport du SCT 2005, p. 27 : « 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. »
- Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT, p. 14 : « Le conseil devrait élaborer un processus permettant d'évaluer annuellement son efficacité de même que celle de ses comités et de chaque administrateur. »
- Orientation du SCT sur l'évaluation de l'efficacité, p. 1 : « Les administrateurs peuvent être évalués en fonction de leurs connaissances, de leurs capacités et de leur engagement à s'acquitter de leurs responsabilités. Ils doivent notamment très bien comprendre les responsabilités qui leur incombent en vertu de toutes les lois pertinentes, les attentes qu'entretient le gouvernement du Canada à leur égard et l'environnement dans lequel évolue la société d'État. De plus, en évaluant les administrateurs, on peut déterminer dans quelle mesure ils se sont acquittés de leurs responsabilités en ce qui a trait à la gérance de la société d'État, s'ils ont agi dans le meilleur intérêt de cette dernière en faisant la promotion des plus hautes normes de gouvernance des sociétés d'État. »
- Orientation du SCT sur l'évaluation de l'efficacité, p. 1 : « Les pratiques exemplaires indiquent que l'efficacité du processus d'évaluation d'un conseil d'administration devrait reposer sur quatre éléments. Premièrement, il faut s'assurer que chaque membre s'est engagé à participer, que tous comprennent et acceptent les avantages potentiels de cette pratique pour eux, à titre individuel et collectif. Deuxièmement, une démarche réfléchie et systématique garantit l'existence d'un calendrier clair et d'une évaluation complète. Troisièmement, des étapes clairement définies et des outils spécifiques sont le gage de la validité de l'information qui en découle de même que de l'efficacité et de la précision de l'évaluation. Enfin, le suivi permet de s'assurer que toute lacune cernée est comblée et que les données de l'évaluation sont acheminées aux bons intervenants. »

#### **Principe 4 – Orientation et formation des administrateurs**

##### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 8 : « Les administrateurs des sociétés d'État devraient avoir accès à des programmes d'orientation et de formation qui répondent à leurs besoins. »
- Rapport de 2005 du BVG, par. 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, p. 27 : « [L]'orientation et la formation des administrateurs sont cruciales pour assurer la bonne gouvernance, tout comme l'est leur perfectionnement continu pour maintenir les connaissances et l'expertise permettant de comprendre la société, les conditions dans lesquelles elle exerce ses activités et les intervenants avec lesquelles 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 du SCT, p. 8 : « Les nouveaux administrateurs de sociétés d'État doivent d'abord s'employer à connaître suffisamment



bien les objectifs stratégiques et les activités de leur société afin d'être en mesure d'accomplir leur travail. [...] Pour ce faire, ils devraient d'abord se familiariser avec les paramètres généraux de la loi créant leur société d'État, les lois applicables à la société le cas échéant, ses règlements administratifs généraux et la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. »

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.6 : « La charte peut mentionner la nécessité d'offrir aux administrateurs de l'orientation ou la possibilité de poursuivre des études ou une formation continue pour accroître leur efficacité et leur apport à la société d'État. Il est recommandé que la charte de conseil d'administration mette au clair les attentes visant à assurer l'efficacité du conseil d'administration en lui exigeant les activités suivantes : [...] Sensibilisation aux besoins en formation continue des administrateurs et veille à leur acquisition des compétences et de la formation exigées [...]. »

## **Principe 5 – Profil du conseil**

### **Sources**

- Loi sur la SADC, art. 5(1) : « Le conseil d'administration de la Société se compose des personnes suivantes : le président; les [membres qui ne sont pas nommés d'office] [...]; au plus cinq autres administrateurs nommés par le ministre avec l'agrément du gouverneur en conseil. »
- Loi sur la SADC, art. 6(1) : « Le gouverneur en conseil nomme le président du conseil parmi les personnalités à compétence financière reconnue. »
- LGFP, art. 105(1) : « À l'exception des administrateurs-dirigeants, les administrateurs 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. »<sup>7</sup>
- LGFP, art. 105(5) : « Les administrateurs-dirigeants d'une société d'État mère sont nommés à titre amovible par le gouverneur en conseil pour le mandat que celui-ci estime indiqué. »
- LGFP, art. 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. »
- Voir Nomination par le GC, p. 4-5, cité sous le Principe 9, Recommandation de candidats au poste de président et premier dirigeant.
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 7 : « Le conseil d'administration de chaque société d'État devrait [...] assurer son propre renouvellement. »
- Rapport du SCT 2005, p. 33 : « 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.6 : « Il est important d'évaluer les contributions de chaque membre du conseil d'administration afin d'améliorer l'efficacité ainsi que la capacité de renouvellement du conseil d'administration. Ces évaluations aident aussi à déterminer les possibilités d'amélioration des pratiques ou d'acquisition de compétences et de connaissances. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.3.2 : « La charte peut préciser que

<sup>7</sup> L'article 105 de la LGFP ne s'applique pas aux administrateurs qui ne sont pas nommés d'office d'une société d'État mère.

[...] le président prend part aux activités suivantes : [...] consultation avec le ministre sur des nominations nécessaires au sein de la société d'État et prestation de conseils sur la série de compétences que doivent posséder les membres. »

## **Principe 6 – Délégation de pouvoirs aux comités et à la direction**

### **Sources**

- LGFP, art. 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 ou un de ceux d'une personne morale de son groupe. »<sup>8</sup>
- Lignes directrices du SCT à l'intention des comités d'audit de 2014, par. 4.4 : « [C]haque membre doit s'y connaître dans le domaine financier. [...] La pratique exemplaire devrait consister au minimum, pour le comité d'audit, à compter au moins un expert financier. L'expert financier se démarque par son titre professionnel comptable reconnu. »
- Lignes directrices du SCT à l'intention des comités d'audit de 2014, art. 1. Introduction : « On offre, dans les *Lignes directrices* [...] des suggestions aux conseils d'administration et aux comités d'audit des sociétés d'État fédérales. [...] Les lignes directrices présentent un cadre de soutien aux travaux des comités d'audit. [...]

Une série de questions à examiner relativement à divers éléments du rôle d'un comité d'audit figure à l'annexe A des lignes directrices. Les questions sont conçues pour aider les comités d'audit à faire leur travail de diligence raisonnable en posant à la direction les questions d'approfondissement nécessaires et en examinant le caractère raisonnable des réponses à la lumière des connaissances et du niveau de compréhension des membres. »

- Rapport du BVG 2005, par. 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 4 (commentaire) :
  - « Le conseil d'administration, de concert avec le premier dirigeant, devrait veiller à la juste répartition des responsabilités entre le conseil et la direction. »
  - « Le conseil d'administration, de concert avec le premier dirigeant, 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) : « Lorsque le conseil d'administration délègue des responsabilités à des comités, il devrait veiller à ce que :
  - chaque comité et le mandat de celui-ci soient établis aux termes d'une résolution officielle du conseil ou d'un règlement de la société; <sup>9</sup>
  - le travail des comités soit réparti entre les membres du conseil et que 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. »<sup>10</sup>

<sup>8</sup> 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 Société* décrit la composition du Comité d'audit et le fonctionnement de celui-ci.

<sup>9</sup> Les articles 3.02, 3.03 et 3.04 du *Règlement administratif général de la Société* décrivent, respectivement, la composition et le mandat du Comité d'audit, du Comité de la régie de la Société et des ressources humaines et du Comité du risque. Le conseil est habilité à mettre sur pied d'autres comités en vertu de l'article 3.05 du *Règlement administratif général de la Société*.

<sup>10</sup> L'article 3.07 du *Règlement administratif général de la Société* exige que les administrateurs reçoivent, à leur demande, un

- Rapport du SCT 2005, p. 26 : « Il est donc important, pour que le régime de responsabilisation soit efficace, 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 2.0 : « Or, comme le conseil d'administration dans son ensemble est responsable de toute décision prise par ses comités, on recommande que le conseil d'administration documente et approuve sa relation avec ses comités. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.3 : « [L]a charte peut préciser que le conseil d'administration doit assumer les responsabilités suivantes :
  - élaboration d'un plan de relève qui porte sur la nomination, la formation, l'évaluation et la gestion de l'équipe de direction;
  - détermination des compétences et des caractéristiques essentielles du poste de CD en ce qui a trait au rendement de la société d'État et aux principaux enjeux, risques et défis auxquels elle est confrontée;
  - rédaction et approbation de la description du poste de CD;
  - établissement, en collaboration avec le CD, d'une série d'objectifs organisationnels dont ce dernier doit rendre compte; ces objectifs sont habituellement établis dans le cadre d'une entente de rendement comprenant des indicateurs de rendement;
  - évaluation annuelle du rendement du CD en regard des fonctions et des objectifs établis par le conseil d'administration au début de l'année, conformément aux lignes directrices du Programme de gestion du rendement des CD de sociétés d'État établies par le Bureau du Conseil privé. »

## **Principe 7 – Responsabilités du président du conseil et du président et premier dirigeant**

### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 4 (commentaire) :
  - « Le conseil devrait en outre établir des liens pour la responsabilisation du premier dirigeant à l'endroit du conseil. »
  - « Le conseil d'administration, le président du conseil et le premier dirigeant devraient rédiger des énoncés de fonctions pour ces postes. »<sup>11</sup>
  - « Le conseil et le premier dirigeant devraient élaborer un ensemble d'objectifs dont la réalisation sera confiée au premier dirigeant. »
  - « 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) : « En général, le président du conseil des sociétés d'État exerce ses fonctions à temps partiel, et le premier dirigeant 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, p. 15 : « Le premier dirigeant doit rendre compte de la gestion et du rendement de la société au conseil d'administration. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.3 : « [L]a charte peut préciser que le conseil d'administration doit assumer : [...] rédaction et approbation de la

---

exemplaire du procès-verbal approuvé de chacune des réunions des comités.

<sup>11</sup> L'article 4.03 *Règlement administratif général de la Société* exige que le conseil approuve les descriptions générales des responsabilités et des pouvoirs du président du conseil, du président et premier dirigeant, et des dirigeants nommés par le conseil.

description du poste de CD. »

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.3 : « Une charte de conseil d'administration devrait également décrire les rôles et les responsabilités de son président qui dépassent ceux qui sont définis pour les administrateurs. »

## **Principe 8 – Normes régissant la conduite professionnelle et le comportement éthique**

### **Sources**

- Loi sur la SADC, art. 11(2)(b. 1) : « Le conseil peut, par règlement administratif : [...] régir, en ce qui concerne les administrateurs, dirigeants et employés de la Société, la question des conflits d'intérêts pour la période de l'emploi et par la suite. »<sup>12</sup>
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 5 (commentaire) : « Chaque conseil d'administration devrait veiller à l'adoption d'un code régissant les conflits d'intérêts pour baliser le comportement des administrateurs. »<sup>13</sup>
- Rapport de 2005 du BVG, par. 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.2 : « [L]e conseil d'administration a les fonctions suivantes :
  - promotion d'un comportement éthique et professionnel;
  - élaboration d'un code de conduite clair pour les membres du conseil d'administration et veille à sa conformité afin que les normes et les valeurs éthiques soient respectées;
  - Veille à ce que la société d'État divulgue l'information sur la méthode d'observation du code de conduite [...]. »
- Guide concernant les présentations pour les nominations du GC du BCP : Le document d'attestation « [...] permet au candidat d'accuser réception des lignes directrices relatives aux activités politiques et éthiques à l'intention des titulaires d'une charge publique pour qu'ils puissent occuper un poste au sein du gouvernement du Canada. »<sup>14</sup>

## **Principe 9 – Recommandation de candidats au poste de président et premier dirigeant**

### **Sources**

- LGFP, art. 105(5) : « Les administrateurs-dirigeants d'une société d'État mère sont nommés à titre amovible par le gouverneur en conseil pour le mandat que celui-ci estime indiqué. »
- LGFP, art. 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 6 (commentaire) : « Il devrait préciser les compétences et les caractéristiques qu'il juge essentielles aux fins du rendement de la société ainsi que du règlement des principales questions, des risques et des défis auxquels la société doit faire face. »

<sup>12</sup> L'article 5.02 du *Règlement administratif général de la Société* exige que les administrateurs, les dirigeants et les employés respectent le Code régissant les conflits d'intérêts de la SADC approuvé par le conseil. La *Loi sur les conflits d'intérêts* s'applique aussi au président et premier dirigeant, de même qu'aux membres du conseil d'administration.

<sup>13</sup> Voir le Code de conduite professionnelle et de comportement éthique à l'intention des administrateurs.

<sup>14</sup> Les « lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques » font référence à l'annexe A : Les lignes directrices en matière d'éthique et d'activités politiques à l'intention des titulaires de charge publique *Pour un gouvernement ouvert et responsable, 2015*.

- Guide concernant les présentations pour les nominations du GC du BCP, p. 7-8 : « Les ministres, aidés de leur ministère, gèrent toutes les nominations par le gouverneur en conseil (GEC) qui relèvent de leur portefeuille et, à part quelques exceptions, ils sont chargés de recommander les nominations au GEC. [...] Un comité de sélection est mis sur pied et chargé de recommander la nomination de candidats. Le choix des membres du comité repose sur deux facteurs : les personnes qui ont la responsabilité de recommander la nomination, et les personnes qui connaissent les besoins de l'organisation. En ce moment, et dans la plupart des cas, les comités de sélection sont composés de représentants du Cabinet du premier ministre, du Bureau du Conseil privé et du cabinet du ministre responsable ainsi que d'un haut fonctionnaire du ministère du ministre responsable concerné. Lorsqu'il y a des besoins juridiques ou d'autres besoins particuliers, d'autres personnes peuvent se joindre au comité, par exemple le président d'un tribunal ou le président d'une société d'État. [...] Les critères de sélection incluent les critères d'admissibilité (études, expérience, connaissances, compétences et capacités), les exigences linguistiques, les qualités personnelles et les autres facteurs et conditions d'emploi pertinents rattachés au poste à pourvoir. Ils sont définis en fonction des besoins de l'organisation et des éléments nécessaires à l'exercice des fonctions du poste. »
- Guide concernant les présentations pour les nominations du GC du BCP : « Les employés du Cabinet du ministre parrain doivent consulter le directeur des nominations du Cabinet du Premier ministre avant de formuler une recommandation de nomination au gouverneur en conseil. »

### **Principe 10 – Structure organisationnelle et nomination des dirigeants**

#### **Sources**

- LGFP, art. 105(7) : « [L]e conseil d'administration d'une société d'État mère est chargé de la nomination des dirigeants autres que [le président et premier dirigeant]. »<sup>15</sup>
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.3 : « De concert avec le CD, les administrateurs doivent veiller à ce que le conseil d'administration et la direction se partagent de façon adéquate les responsabilités. »

### **Principe 11 – Relève du président et premier dirigeant et des autres dirigeants**

#### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 1 (commentaire) : « 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 1 (commentaire) :
  - « Dans le plan de relève devraient être énoncés les projets du premier dirigeant 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 premier dirigeant visant à nommer ou à promouvoir des candidats aux postes clés de cadres supérieurs et en discuter. »
  - « Le premier dirigeant doit pouvoir convaincre le conseil que les programmes de formation et de perfectionnement des cadres établis par la société assureront une relève adéquate. »

<sup>15</sup> L'article 4.01 du *Règlement administratif général de la Société* exige que chaque vice-président, vice-président directeur, premier 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 premier dirigeant et des autres dirigeants doit être approuvée par le conseil, conformément à l'article 4.03 du *Règlement administratif général de la Société*.

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.3 : « La charte de conseil d'administration peut donner un aperçu de la méthode adoptée pour examiner et approuver le plan de relève de la direction de la société d'État. Un plan de relève qui porte sur la nomination, la formation, l'évaluation et la motivation de l'équipe de direction de la société d'État permet de voir à ce qu'une direction compétente soit disponible pour continuer à remplir le mandat de la société d'État. »

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

### **Sources**

- LGFP, art. 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, art. 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 règlements. »<sup>16</sup>
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 2 (commentaire) : « 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 9 : « Le conseil d'administration devrait examiner le mode de rémunération des administrateurs et déterminer s'il est satisfaisant. »

## **Principe 13 – Objectifs et évaluation du président et premier dirigeant**

### **Sources**

- Lignes directrices sur le rendement du BCP, 2.1 Objectifs de rendement : « L'entente de rendement se compose des objectifs et des mesures de rendement connexes dans les catégories suivantes :
  - Résultats au chapitre des politiques et des programmes : [...]
  - Résultats au chapitre de la gestion : [...]
  - Résultats au chapitre des relations avec l'actionnaire et l'intervenant : [...]
  - Résultats au chapitre du leadership : [...]
  - Résultats ministériels : Ces objectifs doivent refléter une priorité courante du gouvernement et/ou des sociétés d'État dans leur ensemble. Les priorités ministérielles seront communiquées annuellement au nom du gouverneur en conseil. Le rendement sera évalué et récompensé à partir des résultats obtenus et de la mesure dans laquelle la société a pu contribuer à l'avancement de ces priorités. Les détails des priorités ministérielles sont diffusés annuellement sur le site Web du Bureau du Conseil privé. »

<sup>16</sup> Voir le *Règlement général sur les sociétés d'État* (1995), art. 7 et 8.

- Lignes directrices sur le rendement, 3.0 Évaluation du rendement : « À la fin du cycle de rendement (exercice financier de la société), le conseil d'administration passe en revue le rendement du premier dirigeant, prépare par écrit une évaluation détaillée, puis fait une recommandation au ministre quant à une cote de rendement. »
- Lignes directrices sur le rendement du BCP : « [L]a 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 conditionnelle 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 conditionnelle. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.3 : « [L]a charte peut préciser que le conseil d'administration doit assumer : [...] Évaluation annuelle du rendement du CD en regard des fonctions et des objectifs établis par le conseil d'administration au début de l'année [...] »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.5 : « [L]a charte de conseil d'administration précise que le conseil d'administration prendra les mesures suivantes : [...] Tenue de réunions occasionnelles sans la participation du CD pour discuter de questions de nature délicate à huis clos telles que l'évaluation du rendement du CD. »

## **Principe 14 – Culture**

### **Sources**

- Rapport de 2005 du BVG, par. 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.2 : « [I]l doit également atténuer tout risque éventuel associé au traitement inapproprié des employés. »

## **Principe 15 – Processus de gestion stratégique**

### **Sources**

- LGFP, art. 122(1) : « Chaque société d'État mère établit annuellement un plan d'entreprise qu'elle remet au ministre de tutelle pour que celui-ci et, si les règlements l'exigent, le ministre des Finances en recommandent l'approbation au gouverneur en conseil. »<sup>17</sup>
- LGFP, art. 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. »
- LGFP, art. 127(1) : « La société d'État mère qui a l'intention, [...], de contracter des emprunts en fait état dans le plan [...] relatif à la période prévue pour les emprunts; elle donne en outre une indication générale de ses projets et de ses règles d'action en la matière [...] pour cette période. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 2 : « Le conseil d'administration 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. »

<sup>17</sup> Le contenu et la forme d'un plan d'entreprise sont décrits aux paragraphes 122(3) et 122(4) de la LGFP. 122(3) et (4).

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 2 (commentaire) :
  - « 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. »
  - « 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 au gouvernement. »
  
- Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT, p. 8-9 : « 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 du SCT, p. 9 : « 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. »
  
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.1 : « L'approbation de l'orientation stratégique d'une société d'État est généralement reconnue comme l'une des principales responsabilités de son conseil d'administration. La direction élabore l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société d'État (suivant la demande initiale du conseil d'administration), alors que le conseil d'administration évalue et critique les propositions de la direction. Afin d'assumer ses fonctions [...], il est primordial que le conseil d'administration soit satisfait de l'orientation stratégique de la société d'État, telle qu'elle est formulée dans le plan d'entreprise avant de l'approuver. »
  
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.1 : « L'avantage d'une charte de conseil d'administration est qu'elle met au clair son rôle dans les activités suivantes :
  - examen et évaluation de la poursuite des objectifs de la société d'État en matière de politiques publiques;
  - examen des incompatibilités et des compromis à faire entre les objectifs stratégiques et commerciaux de la société d'État, le cas échéant;
  - évaluation de la pertinence du mandat de la société d'État et proposition de modifications au ministre responsable, s'il y a lieu;
  - faire rapport au ministre, par l'intermédiaire du président, sur les commentaires et les rétroactions concernant la lettre d'attente du ministre. »<sup>18</sup>
  
- Guide d'introduction aux rôles et responsabilités du SCT, 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. »

---

<sup>18</sup> Le ministre a le choix, selon ses préférences, de désigner la lettre d'attente sous différentes appellations, comme lettre de priorité, attentes sur le rendement ou énoncé des priorités. Quel que soit le nom employé, l'objectif demeure le même : indiquer les priorités gouvernementales du ministre à la société d'État.



- 2018 Guide sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets 2018, art. 2 Objet, et art. 5 Responsabilités : « Le présent guide a pour objet d'aider les sociétés d'État mères à préparer les plans d'entreprise et les budgets, ainsi que les résumés et les projets de modification connexes ». ... « Les membres du conseil d'administration des sociétés d'État sont nommés par le gouvernement. En agissant dans l'intérêt supérieur de la société et en faisant preuve de prudence et de diligence raisonnable, le conseil d'administration : [...] approuve les plans d'entreprise et les budgets qui énoncent l'orientation stratégique de la société [...]. »

## **Principe 16 – Gestion des risques de l'entreprise (GRE)**

### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 1 (commentaire) : « Il est primordial que le conseil comprenne la nature des principaux risques rattachés aux activités de la société et à son environnement. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 1 (commentaire) :
  - « 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. »
  - « [L]e 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.2 : « Il doit également veiller à ce que des systèmes soient en place pour surveiller et gérer de manière efficace les risques auxquels est confrontée la société d'État dans l'exécution de son mandat. »
- Lignes directrices sur la gestion des risques financiers, p. 3 : « Le conseil d'administration de chaque société d'État [...] est responsable en dernier ressort de la gouvernance [...]. Chaque société d'État doit avoir des politiques de gestion des risques approuvées par le Conseil, [...] ainsi que des procédures connexes approuvées par la haute direction. [...] Dans l'exercice de ses responsabilités, le Conseil doit s'assurer que les ressources nécessaires sont présentes et que la haute direction est attentive à la situation; cela est essentiel pour soutenir une gestion des risques efficace et opportune, ainsi qu'un examen périodique des politiques et processus de gestion des risques. »

## **Principe 17 – Milieu propice au contrôle**

### **Sources**

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.4 : « Pour formuler l'orientation stratégique de la société d'État et tenir la direction responsable de l'atteinte de ses objectifs, le conseil d'administration doit avoir certains renseignements. Idéalement, il doit discuter et décider, en collaboration avec la direction, de la qualité, de la quantité, de l'opportunité et de la fréquence de l'information qui doit lui être communiquée. Le conseil d'administration doit s'assurer de l'intégrité des systèmes d'information et des pratiques de gestion de la société d'État pour que l'information transmise ensuite au gouvernement, par l'entremise du ministre responsable, reflète exactement l'état des activités et les orientations futures de la société d'État. »

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.4 : « La charte de conseil d'administration peut préciser que [...] le conseil d'administration prendra les mesures suivantes :
  - veille à ce que les rapports de la société d'État communiquent de manière adéquate les enjeux importants auxquels est confrontée la société d'État (c.-à-d. le plan d'activités et le rapport annuel);
  - veille à ce que l'information fournie à l'État soit suffisante pour permettre de mesurer la réalisation des objectifs de la société d'État;
  - présentation de l'information sur le rendement axée sur les résultats en regard des objectifs liés aux politiques publiques. »

### **Principe 18 – Fonction d'audit interne**

#### **Sources**

- LGFP, art. 131(3) : « Afin de surveiller l'observation des paragraphes (1) et (2), chaque société d'État mère fait faire des vérifications internes de ses opérations. »<sup>19</sup>
- LGFP, art. 148(3) : « Le comité de vérification d'une société d'État mère est chargé des fonctions suivantes : [...] (b) surveiller la vérification interne visée au paragraphe 131(3). »
- Lignes directrices sur la gestion des risques financiers, p. 5 : « Les lignes directrices sur la gestion des risques de la société d'État doivent faire partie du plan de vérification interne [...]. »
- Lignes directrices 2014 du SCT pour les comités d'audit, annexe A : Questions à examiner : « La section suivante renferme une série de questions à examiner dans le cadre des responsabilités de surveillance qui relèvent habituellement du mandat du comité d'audit d'une société d'État. Les questions couvrent les sujets suivants : 2. Audits internes, 3. Rapport annuel de l'auditeur externe, 4. Examens spéciaux. »

### **Principe 19 – Présentation de l'information financière**

#### **Sources**

- LGFP, art. 131(4) : « La société d'État mère établit, [...], pour chaque année, des états financiers selon les principes comptables généralement reconnus [...]. »<sup>20</sup>
- LGFP, art. 131,1(1) : « Chaque société d'État mère fait établir pour chacun des trois premiers trimestres de chacun de ses exercices et selon les modalités prévues par le Conseil du Trésor, un rapport financier trimestriel [...]. »<sup>21</sup>
- Lignes directrices du SCT à l'intention des comités d'audit de 2014, 3.2 Responsabilités et fonctions, Présentation de rapports financiers : « Le rôle central du comité d'audit d'une société d'État consiste à aider le conseil d'administration à s'acquitter de sa responsabilité d'assurer l'exactitude et l'intégrité des rapports financiers de la société d'État. Le comité examine les comptes, les livres et les états financiers de la société d'État et de ses filiales à cent pour cent, et il fournit des conseils au conseil d'administration. Cette fonction consiste à surveiller la production de rapports financiers et le processus de divulgation; elle surveille la sélection des politiques et des principes comptables, et elle discute des politiques et des pratiques de gestion du risque avec la

<sup>19</sup> Les paragraphes 131(1) et (2) de la LGFP exigent que les sociétés d'État tiennent certains livres et registres et utilisent certains systèmes et certaines pratiques.

<sup>20</sup> LGFP, art. 131(5) : « Les états financiers [...] doivent mettre en évidence les principales activités de la société [...]. »

<sup>21</sup> LGFP, art. 131.1(3) : « La société d'État mère rend le rapport public dans les soixante jours suivant la fin du trimestre visé par celui-ci. »

direction. »

- Lignes directrices 2014 du SCT pour les comités d'audit, annexe A : Questions à examiner : « La section suivante renferme une série de questions à examiner dans le cadre des responsabilités de surveillance qui relèvent habituellement du mandat du comité d'audit d'une société d'État. Les questions couvrent les sujets suivants : 1. États financiers [...], 8. Rapports financiers trimestriels [...]. »

## **Principe 20 – Communications efficaces**

### **Sources**

- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 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. »
- Lignes directrices du Conseil du Trésor de 1996, Ligne directrice 3 (commentaire) :
  - « [L]a société [...] devrait déterminer les [...] intervenants principaux [en sus du gouvernement] et les moyens de diffuser l'information à ce plus large auditoire. »
  - « Le conseil devrait avoir l'assurance que les systèmes à l'appui de cette politique permettent de prévoir les questions qui retiendront vraisemblablement l'attention et, le cas échéant, d'informer rapidement le [gouvernement]. »
  - « [L]a société, généralement par l'entremise du premier dirigeant 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. Les communications directes importantes entre la direction et le [gouvernement] devraient être portées 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 grandes questions avec lesquelles la société est aux prises. »
  - « [L]e 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 : « 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. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.2.4 : « La charte de conseil d'administration peut préciser qu'en assumant ces responsabilités, le conseil d'administration prendra les mesures suivantes :
  - veille à ce que les rapports de la société d'État communiquent de manière adéquate les enjeux importants auxquels est confrontée la société d'État (c.-à-d. le plan d'activités et le rapport annuel);
  - veille à ce que l'information fournie à l'État soit suffisante pour permettre de mesurer la réalisation des objectifs de la société d'État;
  - présentation de l'information sur le rendement axée sur les résultats en regard des objectifs liés aux politiques publiques. »

- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.3.2 : « Une communication ouverte et régulière entre le président de la société d'État et le ministre responsable permet au ministre de se tenir au courant de l'évolution de la société d'État. Le président est la personne-ressource du ministre au sein de la société d'État, il et joue le rôle de transmission de l'information provenant du cabinet du ministre. »
- Document d'orientation sur les chartes du SCT, par. 3.3.2 : « La charte peut préciser qu'en plus d'assumer les responsabilités susmentionnées, le président prend part aux activités suivantes :
  - assurance que des communications appropriées du conseil d'administration sont transmises au ministre, selon les besoins;
  - représentation du conseil d'administration dans les communications avec le ministre sur de nouvelles questions telles que celles soulevées dans un énoncé des priorités ou une lettre d'attentes ministérielle;
  - consultation avec le ministre sur des nominations nécessaires au sein de la société d'État et prestation de conseils sur la série de compétences que doivent posséder les membres;
  - tenue du ministre au courant des changements à la composition du conseil d'administration (p. ex. les démissions);
  - soumission au ministre de l'entente de rendement et de l'évaluation du rendement du CD au nom du conseil d'administration;
  - porte-parole de la société d'État et partage de cette responsabilité avec le CD de la société d'État dans les 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 communications de la société d'État. »
- LGFP, art. 113.1(1) : « Le conseil d'administration d'une société d'État mère tient une assemblée publique [...] dans les quinze mois suivant l'assemblée publique précédente. »<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Voir également le document d'orientation du SCT *Assemblées publiques annuelles et relations externes* (juillet 2008).

## **Annexe B – Qualités de l'administrateur**<sup>23</sup>

Un administrateur doit posséder les qualités de leadership suivantes :

1. intégrité, honnêteté et conviction éthique – agir au-delà de ses intérêts personnels;
2. indépendance, curiosité et scepticisme de bon aloi;
3. courage de contester et de prendre des décisions, même contre le statu quo;
4. agir en temps opportun;
5. affirmation de soi, gestion des conflits entre de fortes personnalités exprimant leur point de vue;
6. capacité d'établir des relations constructives;
7. ouverture intellectuelle et volonté manifeste d'apprendre.

Attentes envers les administrateurs :

1. Avoir une véritable passion pour la protection des Canadiens;
2. Consacrer beaucoup de temps et d'énergie aux tâches et aux responsabilités du poste;
3. Se préparer avec diligence aux réunions et participer à des analyses et des débats rigoureux, en apportant ses connaissances, son expérience et son point de vue à la discussion;
4. Favoriser un dialogue ouvert avec les autres administrateurs et avec la direction et coordonner l'interaction avec la direction par l'entremise de la direction du conseil d'administration afin de garantir une communication claire et une responsabilisation;
5. Communiquer avec les autres administrateurs et la direction et remettre en question de manière constructive leurs hypothèses, méthodes informations et conclusions;
6. Faire preuve d'un jugement indépendant dans les délibérations et la prise de décisions;
7. Respecter et soutenir les décisions du conseil d'administration une fois qu'elles ont été prises, en reconnaissant que le conseil d'administration ne parle que d'une seule voix à titre d'organe décisionnel suprême de la SADC;
8. Être déterminé à apprendre et à se perfectionner et se tenir informé au sujet de l'entreprise, du secteur, de l'économie, de l'environnement réglementaire et des attentes des principaux intervenants.

---

<sup>23</sup> Ces attentes reflètent généralement les attentes à l'égard des administrateurs énoncées dans le Profil de l'administrateur.