Res
HD2745
C671
1994

Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada
Department of Finance and Treasury Board of Canada

Actes du Colloque

RÉGIE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

Parrainé par :
L'hon. Art Eggleton, Président du Conseil du Trésor

Président : *David Culver*
Conférenciers (Colloque) :
L'hon. Paul Martin, Ministre des Finances
Peter Dey
Claude Taylor
Louise Vaillancourt
Maureen Sabia
David Leighton
David Watters
Penny Collenette
Micheline Bouchard
Gail Cook-Bennett
Douglas Barrington
Patrick O'Callaghan
Gary Sheehan

Conférenciers (Réception) :
John English, député
Denis Desautels, Vérificateur général du Canada

Canada

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1995
Catalogue No. BT 77-2/1994F
ISBN 0-660-94925-3

Pour toute information sur le contenu de ce rapport, veuillez communiquer avec la
Division des politiques et de l'information sur les sociétés
Secteur des sociétés d'État et de la privatisation
Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
140, rue O'Connor
Ottawa (Ontario)
K1A 0G5
Téléphone (613) 957-0156
Télécopieur (613) 957-0160

An English version is also available

Des exemplaires supplémentaires peuvent être achetés à:

Le Conference Board du Canada
255, chemin Smyth
Ottawa (Ontario) K1H 8M7
Téléphone (613) 526-3280 poste 239
Télécopieur (613) 521-0661

Fin/TB Library - Bibliothèque Fin/CT
3 0145 00081986 9

Res. HD2745
C671
1994

Ministère des Finances et Conseil du Trésor du Canada
Department of Finance and Treasury Board of Canada

Actes du Colloque

RÉGIE DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT : AMÉLIORATION DE L'EFFICACITÉ DES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS D'ÉTAT

FINANCE - TREASURY BOARD
LIBRARY - REC'D
JUN 22 1998
FINANCES CONSEIL DU TRÉSOR
BIBLIOTHÈQUE - REÇU

Canada

Octobre 1994

President
of the Treasury Board

Président
du Conseil du Trésor

Ottawa, Canada K1A 0R5

Message du président

Ce compte rendu résume la réception et le colloque sur la *«Régie des sociétés d'État : Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État»* tenus à Ottawa les 5 et 6 octobre 1994, et dont j'ai eu le plaisir de parrainer.

Le colloque avait pour but de permettre aux présidents et aux premiers dirigeants des sociétés d'État de rencontrer des homologues, des ministres, de même que des hauts fonctionnaires et de procéder à un échange de vues sur la question de la régie des sociétés d'État. J'aimerais remercier mes collègues John English, Paul Martin et Marcel Massé, de même que le vérificateur général du Canada, L. Denis Desautels, de leur appui et de leur contribution. J'aimerais aussi souligner l'apport du Conference Board du Canada qui a organisé le colloque en collaboration avec la Direction générale des sociétés d'État.

Le colloque fut une réussite à tous points de vue. Les participants nous ont donné un bon aperçu des questions d'actualité en matière de régie des sociétés d'État dans le secteur public fédéral. Grâce à cette information, nous pourrons améliorer l'efficacité de notre mode de régie des sociétés d'État. Bien sûr, lorsqu'il est question d'élaborer des politiques, il s'agit de viser un juste équilibre. Il faut tenir compte des intérêts de l'actionnaire unique, le gouvernement du Canada représenté par le ministre responsable, mais aussi du mandat et des responsabilités du conseil d'administration. Il faut aussi tenir compte de la direction et des employés des sociétés d'État, de même que de la communauté à laquelle chaque société offre un service public.

Si l'on résumait le colloque à une simple phrase, cela pourrait être «qu'il n'y a pas de panacée». Seule une attitude souple permettra de tenir compte des intérêts différents des 48 sociétés d'État mères. Mais j'aimerais souligner que nous pouvons accomplir des progrès. La réussite dépendra d'une meilleure communication entre l'actionnaire et le conseil d'administration d'une part, de même qu'entre le conseil d'administration et les cadres supérieurs de la société d'autre part. La formation des nouveaux administrateurs sera tout aussi importante. Notre gouvernement a beaucoup fait pour rétablir la confiance de la population canadienne envers les institutions publiques. J'ai bonne confiance que les suggestions et les commentaires faits au cours du colloque nous aideront à améliorer la régie des sociétés d'État au niveau fédéral.

J'aimerais conclure en soulignant que ce colloque et que ce compte rendu contribueront grandement au débat actuel, au Canada et à l'échelle mondiale, en vue de faire en sorte que les sociétés d'État améliorent leur capacité de rendre des comptes aux contribuables qui les financent.

Arthur C. Eggleton

janvier 1995

Canada

Régie des sociétés d'État: amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État

Matières

Le Message du Président *i*

Mot d'introduction de l'organisateur du colloque, David B. Watters 3

Mot de bienvenue et introduction du président du colloque, David M. Culver 7

«Régie des sociétés d'État: Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État», une allocution de l'honorable Arthur C. Eggleton 11

Exposé *«Où se trouvaient les administrateurs?»* Lignes directrices du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise, par Peter J. Dey 17

Le rapport Dey et les sociétés d'État — Débat d'experts

- Claude I. Taylor 25
- Micheline Bouchard 29
- Patrick O'Callaghan 35
- Document A: Lignes directrices de la Bourse de Toronto visant à améliorer la régie d'entreprise 38

«Nouveau rôle du gouvernement fédéral et des sociétés d'État», un allocution de l'honorable Paul Martin 41

«Le processus de nomination: une approche à valeur ajoutée», causerie de déjeuner donée par Penny Collenette 45

Discussion sur les questions de régie des sociétés d'État 51

- Élaboration et approbation de la stratégie (Louise B. Vaillancourt) 53
- Composition et évaluation d'un conseil d'administration (Gail Cook-Bennett) 57
- Concilier le programme de la société et l'intérêt public (Maureen Sabia) 61
- Fournir au conseil d'administration les renseignements dont il a besoin (J. Douglas Barrington) 63

Mot de la fin 65

Clôture du colloque 67

Réactions et suggestions 69

Annexes

A. Ordre du jour de la réception

A1. «Régie des sociétés d'État: Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État»
mot de bienvenue de l'honorable Arthur C. Eggleton,
président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure 73

A2. «La manière dont le gouvernement fédéral entend procéder au renouveau»
mot de bienvenue de M. John English, député,
secrétaire parlementaire de l'honorable Marcel Massé 75

B. Cérémonie de remise des prix

Remise du Prix d'excellence pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État
par L. Denis Desautels, vérificateur général du Canada 79

C. Liste des participants au colloque 83

DAVID B. WATTERS, secrétaire adjoint, Secteur des sociétés d'État et de la privatisation, Secrétariat du Conseil du Trésor et ministère des Finances. Avant d'occuper ses fonctions actuelles en 1993, M. Watters était sous-ministre adjoint au Bureau de la consommation du ministère de la Consommation et des Corporations.

Régie des sociétés d'État : Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État

Mot d'introduction de l'organisateur du colloque, David B. Watters, secrétaire adjoint, ministère des Finances et Secrétariat du Conseil du Trésor

Ce document donne un compte rendu de la réception et du colloque sur la *Régie des sociétés d'État : Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État* qui ont eu lieu à Ottawa les 5 et 6 octobre 1994. Il comprend les allocutions des conférenciers et une synthèse des points de vue exprimés par les participants des quatre groupes de discussion et de l'assemblée plénière. Le document présente aussi quelques commentaires des participants.

Le colloque avait pour but de permettre aux présidents et aux premiers dirigeants des sociétés d'État de rencontrer des homologues, des ministres et des hauts fonctionnaires et de procéder à un échange de vues sur la question de la régie des sociétés d'État. Les discussions ont porté sur les réactions à la publication récente de rapports traitant de la régie des entreprises privées et du secteur public, de même que de questions propres aux sociétés d'État. Le colloque visait à informer les participants et à recueillir leurs idées sur les façons d'améliorer la régie des sociétés d'État.

L'honorable Arthur C. Eggleton, président du Conseil du Trésor, était l'hôte du colloque. La rencontre a commencé par une réception sur la Colline du Parlement, Chambre des Communes, à laquelle participaient les présidents et les premiers dirigeants des sociétés d'État, de même que des ministres et des hauts fonctionnaires. Le colloque était organisé par le Conference Board du Canada et par le Secteur des sociétés d'État et de la privatisation, qui relève à la fois du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances. M. Eggleton a prononcé le mot de bienvenue lors de la réception et il a présenté les thèmes du colloque du lendemain. M. John English, député et secrétaire parlementaire, a présenté un exposé sur la manière dont le gouvernement entend procéder au renouveau; M. English prenait la parole au nom de l'honorable Marcel Massé, président du Conseil privé, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre chargé du Renouvellement de la fonction publique. Lors de la réception, M. Denis Desautels, vérificateur général du Canada, a aussi procédé à la remise du premier Prix d'excellence annuel du vérificateur général pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État. Ces présentations sont reproduites aux annexes A et B.

Le colloque a eu lieu le lendemain au Château Laurier, sous la présidence de M. David M. Culver, président du conseil d'administration de CAI Capital Corporation, président du conseil d'administration du Musée national des sciences et de la technologie, ex-président et ex-chef de la direction d'Alcan Aluminium Ltée. M. Culver a donné le ton de la journée lors de sa présentation des objectifs du colloque. M. Eggleton

a ensuite exprimé, lors de son mot de bienvenue, le point de vue du gouvernement en ce qui a trait aux principaux défis auxquels font face les sociétés d'État.

Le premier exposé portait sur les lignes directrices proposées par le comité de la Bourse de Toronto sur la régie des sociétés. C'est M. Peter Dey, le président de ce comité, qui a présenté le rapport intitulé "Where Were the Directors?". Son discours a été suivi d'un débat de spécialistes sur le rapport Dey et sur son application aux sociétés d'État; M. Claude Taylor, d'Air Canada, Mme Micheline Bouchard, du Groupe DMR et M. Patrick O'Callaghan, expert-conseil, ont participé à ce débat. Les participants se sont ensuite réunis en groupes de discussion où les échanges ont porté sur des sujets clés en matière de régie des sociétés d'État. Chaque groupe était présidé par un expert en matière de régie des sociétés d'État. Les sujets abordés comprenaient l'élaboration et l'approbation de stratégies, la composition et l'évaluation d'un conseil d'administration, comment concilier le programme de la société et l'intérêt public, et comment fournir au conseil d'administration les renseignements dont il a besoin. Chaque participant avait la possibilité de se rendre à deux des quatre groupes de discussion.

L'honorable Paul Martin, ministre des Finances, a présenté les vues du gouvernement face à la redéfinition du rôle du gouvernement fédéral et de ses relations avec les sociétés d'État. Il a aussi fait état de son expérience comme membre du conseil d'administration d'une société d'État.

Mme Penny Collenette, directrice des nominations au Cabinet du Premier ministre, a prononcé la causerie du déjeuner. Elle a donné des détails intéressants sur le processus de nomination aux conseils d'administration des sociétés d'État.

La discussion informelle de l'après-midi a porté sur les conclusions des groupes de discussion. On a examiné leurs propositions pour l'amélioration de la régie des sociétés d'État. David Culver et Gary Sheehan, directeur de la Division des politiques et de l'information sur les sociétés, au Secteur des Sociétés d'État et de la privatisation, ont passé en revue les observations et les conclusions relatives à la régie des sociétés d'État.

* * *

DAVID M. CULVER, président de CAI Capital Corporation, président du conseil d'administration du Musée national des sciences et de la technologie, ex-président et ex-chef de la direction d'Alcan Aluminium Ltée. M. Culver est entré au service de la compagnie Alcan en 1949 et lorsqu'il a pris sa retraite, en 1989, il en était le président et le chef de la direction. Il a alors fondé CAI Capital Corporation, un fonds canadien d'investissement. Il est administrateur au conseil des compagnies American Express, Lehman Brothers, American Cyanamid et Seagram. M. Culver est président honoraire du Conseil d'entreprises pour les questions d'intérêt national et il est membre du comité d'orientation de cet organisme. Il a été le président canadien du comité de coopération des gens d'affaires Canada-Japon pendant 11 ans.

Mot de bienvenue et introduction

du président du colloque, M. David M. Culver

M. Culver ouvre le colloque en souhaitant la bienvenue aux participants et en décrivant les objectifs de la journée.

La raison première de ce colloque est de permettre aux présidents et aux premiers dirigeants des sociétés d'État de rencontrer des ministres, des hauts fonctionnaires et des homologues d'autres sociétés d'État et de se constituer un réseau de contacts. Deuxièmement, nous examinerons des questions d'actualité concernant la régie des sociétés d'État. Enfin, nous sommes ici pour étudier plus avant les rôles et les responsabilités des premiers dirigeants et du président.

Les sociétés d'État puisent leurs revenus dans la poche du contribuable et celui-ci est très sollicité... il va finir par exiger l'excellence à faible coût.

Nous vivons dans un magnifique pays et nous devons en améliorer le fonctionnement. Nous pouvons tous contribuer à cet effort.

L'un de mes amis et collègues, M. Bill Bowan, a écrit un excellent livre intitulé *Inside the Boardroom*. J'aimerais prendre la liberté de vous en lire les premières pages.

La régie d'entreprise est un sujet passionnant. Elle se résume en fait au pouvoir et à la responsabilité : il faut voir qui exerce le pouvoir, au nom de qui, et comment ce pouvoir est contrôlé. Cela implique des réseaux complexes de relations personnelles et institutionnelles. Les voyeurs peuvent y déceler les forces et faiblesses humaines et les analystes des structures organisationnelles abstraites y découvrent des énigmes. L'exercice de l'autorité au sein de la société semble aussi être un sujet assez accessible, ce qui peut être une autre raison de sa popularité actuelle...

Les conséquences réelles de la «bonne» autorité face à la «mauvaise» sont difficiles à évaluer et elles donnent lieu à de vifs débats, mais personne ne met en doute leur importance. Quand cela va mal dans de grandes entreprises comme General Motors ou IBM, il en résulte de sérieuses conséquences pour la société en général, mais aussi pour les travailleurs, les investisseurs et les communautés affectées le plus directement. Les membres du conseil d'administration sont responsables; il leur incombe de réévaluer les orientations stratégiques et au besoin, de remplacer le chef de la direction et de voir quelles autres décisions de gestion doivent être prises. Les médias sont aussi de plus en plus critiques à l'égard de conseils d'administration du secteur à but non lucratif, dont les membres semblent «dormir» alors que les rendements se détériorent; le New York Times rapportait récemment qu'une telle situation affecte l'Empire Blue Cross. Les mécanismes de la régie sont, après tout, le système de direction des organisations complexes; ces mécanismes peuvent orienter l'entreprise dans la bonne voie, mais aussi dans la mauvaise.

Tous les lecteurs de la presse quotidienne savent que l'intérêt face à la gestion des entreprises a beaucoup augmenté ces dernières années, notamment à cause de l'activisme accru des actionnaires. On note des efforts semblables à l'étranger pour rendre les conseils d'administration imputables. En Suisse, au Japon, en Allemagne et au Royaume-Uni, les actionnaires institutionnels ont demandé que les conseils d'administration leur accordent de l'attention, qu'ils s'ouvrent aux idées de l'extérieur et même qu'ils modifient leur structure et leur mode usuel de fonctionnement.

Bien que diverses raisons peuvent expliquer cette mondialisation de l'intérêt pour la gestion, nul ne peut nier la curiosité croissante suscitée par la manière dont les organisations sont dirigées et par la façon dont elles devraient l'être.

«Curiosité» est le terme juste puisque la gestion des entreprises est perçue par de nombreuses personnes comme une sorte de boîte noire que les gens de l'extérieur n'arrivent pas à comprendre. Même certaines personnes très proches de la gestion au sein d'organismes, à but lucratif ou non, n'ont qu'une faible idée de l'endroit où le pouvoir réside, de la façon dont il est utilisé et réparti, de même que de la façon dont il est limité et contrôlé[1].

Voilà une vue globale du sujet qui nous intéresse aujourd'hui. En ce qui a trait aux sociétés d'État, j'aimerais ajouter un autre point. Dans l'entreprise privée, dans l'entreprise «à but lucratif», nous vivons dans un monde où l'excellence ne suffit pas, il faut une excellence à faible coût. L'excellence seule vous permettra de survivre, mais c'est l'excellence à faible coût qui vous permettra de faire des profits. Après tout, tel devrait être le mode de fonctionnement des systèmes industriels démocratiques. Les sociétés d'État, pour leur part, puisent leurs revenus dans la poche du contribuable et celui-ci est très sollicité. Il va finir par exiger plus que l'excellence de la part des sociétés d'État; il voudra l'excellence à faible coût.

Voici une prédiction audacieuse et un sujet de réflexion pour le reste de la journée : si nous tenons cette rencontre dans cinq ans, moins de la moitié des organismes représentés dans cette salle aujourd'hui existeront encore. Il faut espérer que certains d'entre eux auront été privatisés et que de nouveaux organismes seront créés à partir de ministères actuels. Je prédis que l'excellence à faible coût amènera une réduction plutôt qu'une augmentation du nombre de sociétés d'État.

* * *

---

1 William G. Bowen, *Inside the Boardroom: Governance by Directors and Trustees* (New York: John Wiley and Sons, Inc. 1994) p. ix

L'HONORABLE ARTHUR C. EGGLETON, président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure. Le ministre Eggleton a été élu à la Chambre des communes pour la première fois en 1993. Il a été maire de Toronto de 1980 à 1991 et membre du conseil municipal de cette ville pendant 22 ans. Le ministre Eggleton fut aussi expert-conseil en gestion et en politiques urbaines. Il est un ex-membre de la commission de police du Toronto métropolitain, il est administrateur honoraire et ex-membre du conseil de l'Exposition nationale canadienne. Il est aussi membre de la Société des comptables en management.

Régie des sociétés d'État: Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État

Une allocution de l'honorable Arthur C. Eggleton président du Conseil du Trésor

Bonjour et bienvenue. Je suis très heureux de vous accueillir aujourd'hui encore et j'apprécie beaucoup votre participation à cette séance sur l'efficacité des sociétés d'État. Je constate qu'il s'agit de votre première rencontre depuis 1989 et j'espère que cette réunion vous sera profitable. Il ne fait pas de doute que si cet exercice vous est utile, il le sera aussi pour le gouvernement. Comme David Culver le disait plus tôt, nous devons tous tendre vers l'excellence malgré le manque de financement.

Compte tenu du déficit auquel nous devons faire face et de la demande concomitante de services plus efficaces, il ne fait pas de doute que le mode de fonctionnement du gouvernement et de ses sociétés d'État au cours des années 1990 sera très différent de ce qu'il était auparavant. Je crois que vous en êtes tous conscients. Je suis donc très heureux d'animer ce colloque sur la régie des sociétés d'État, qui s'intéresse particulièrement aux conseils d'administration de ces sociétés.

Il s'agit d'un champ de discussion fort important, non seulement pour les participants, mais aussi pour les millions de Canadiennes et de Canadiens qui sont touchés de façon directe ou indirecte par vos décisions et par vos actions.

La population canadienne a donné à notre gouvernement, de même qu'à d'autres gouvernements au pays, un message très explicite — on nous dit «Soyez pertinents, soyez responsables, soyez efficaces». Nous constatons que pour faire face à ce défi, nous ne pouvons continuer à fonctionner comme avant. Nous devons faire nos devoirs et c'est ce que nous avons entrepris avec la révision des politiques gouvernementales et des opérations de gestion.

Hier soir, M. John English a fait un exposé sur la manière dont le gouvernement entend procéder au renouveau[2]. L'examen des programmes, dirigé par M. Marcel Massé, détermine les champs d'action où nous devrions continuer d'intervenir, les programmes et les services qui sont à la portée de nos moyens financiers et ce qui est pertinent pour le gouvernement fédéral au cours des années 1990. Nous examinons tous nos programmes et nos services à la lumière d'une série de tests et de questions. En conséquence, nous serons aussi en mesure de déterminer comment le gouvernement devrait fournir ces services.

J'étudie plusieurs possibilités, comme vous le faites aussi, je l'espère; par exemple l'instauration de normes de qualité en matière de services, ou la mise en place de «guichets uniques». Nous avons implanté des Bureaux de services aux entreprises partout au Canada. Nous allons collaborer avec d'autres paliers de gouvernement afin d'éviter les chevauchements, les dédoublements et le gaspillage.

---

2 Voir l'annexe 2

...ce que nous faisons pour Canada Inc., c'est ce que vous faites comme présidents, premiers dirigeants et cadres supérieurs des sociétés d'État... et les contraintes en matière d'économie et d'orientations stratégiques auxquelles vous faites face sont les mêmes que celles auxquelles nous devons faire face à une plus grande échelle.

La population n'en veut plus et nous ne pouvons pas nous le permettre.

Nous examinons des réformes et des changements en matière de prestation des services gouvernementaux pour les rendre plus semblables aux services offerts par le secteur des affaires. Nous avons besoin de meilleurs systèmes d'évaluation comportant des objectifs mesurables afin d'augmenter la responsabilité. Nous ne voulons pas nous imposer et gérer les activités jusque dans les moindres détails. Telle n'est pas l'intention du Conseil du Trésor. Mais nous voulons nous assurer que les objectifs sont bien définis, qu'ils sont mesurables et qu'ils peuvent être évalués, afin de pouvoir déterminer ce que l'on fait de l'argent des contribuables. Je crois que nous avons ici une occasion unique de restructurer le gouvernement en fonction des années 1990 et vous allez y participer également.

Nous devons considérer sérieusement les diverses options qui s'offrent à nous, compte tenu évidemment de notre situation financière. Comme l'ont déclaré le ministre des Finances, M. Paul Martin, le Premier ministre et plusieurs d'entre nous, nous nous sommes fixé comme objectif, durant la campagne électorale, de réduire le déficit à 3 p. 100 du PIB d'ici trois ans. Nous sommes certains d'atteindre cet objectif et nous sommes en voie de le faire. Nous continuerons à prendre les mesures qui s'imposent. Mais il ne s'agit que d'une solution temporaire, parce que nous devons revenir à l'équilibre budgétaire. Nous devons nous attaquer à l'ensemble de la dette, et tout particulièrement à la portion de la dette qui dépend de l'étranger.

Tous ces sujets sont de première importance alors que nous tentons d'améliorer le gouvernement. Nous avons beaucoup de pain sur la planche. Nous avons donc besoin de votre collaboration pour améliorer le fonctionnement du gouvernement au cours des années 1990.

Nous devons prendre des décisions éclairées et conséquentes qui répondent aux attentes de la population canadienne, sans mettre en péril notre capacité de leadership. Sous plusieurs aspects, ce que nous faisons pour Canada Inc., c'est ce que vous faites comme présidents, premiers dirigeants et cadres supérieurs des sociétés d'État. Cette comparaison n'est pas fortuite parce que vos organismes ont été créés par le gouvernement fédéral et les contraintes en matière d'économie et d'orientations stratégiques auxquelles vous faites face sont les mêmes que celles auxquelles nous devons faire face à une plus grande échelle.

La population exige l'intégrité et, au cours de la première année de notre mandat, le Premier ministre a placé cette valeur au centre de nos préoccupations et de nos actions.

La population exige la transparence et la responsabilité. Elle veut savoir qui prend les décisions, comment celles-ci sont prises et pourquoi. Voilà pourquoi nous avons introduit des réformes, notamment celles qui concernent les groupes de pression. C'est aussi pourquoi nous avons modifié la *Loi sur le vérificateur général.* Le vérificateur général ne présentera plus un seul rapport par année, il pourra en présenter quatre afin que nous puissions continuer d'augmenter la

... la majorité des sociétés d'État fédérales répondent aux attentes de la population. Mais les exigences continuent de croître et le bon rendement exige maintenant plus que la simple prestation d'un service ou la simple fourniture d'un produit.

responsabilité. Cela nous permet d'offrir aux contribuables des services qui sont d'un bon rapport coût-efficacité.

Un autre aspect important de l'exercice de l'autorité, c'est de laisser le public savoir ce que nous allons faire avant d'aller de l'avant. Le Livre rouge, *Pour la création d'emplois, pour la relance économique*, innovait en annonçant exactement quelles étaient nos intentions avant même que nous ne prenions le pouvoir. Nous nous en sommes tenus à ce plan; il ne devrait pas y avoir de surprises quant à ce que nous allons faire. Le Livre rouge est notre guide et le Premier ministre, tout comme le gouvernement, estiment qu'il est important que nous tenions ces promesses. Il est essentiel de rétablir l'intégrité et la confiance envers le gouvernement dans notre pays. Nous nous appliquons donc à mettre en oeuvre nos promesses.

La population nous a demandé des actions pertinentes, ce qui signifie que nous devons mener des consultations sur les réformes sociales, la défense et la politique étrangère. Il ne s'agit pas seulement de présenter notre point de vue, il s'agit plutôt d'écouter. Nous avons entrepris le même processus en matière de budget cet automne, sous la direction de Paul Martin.

Les contribuables nous ont demandé de prendre nos responsabilités en matière de finances et cela signifie qu'il faut assainir la situation fiscale et vivre selon nos moyens. Le public nous a demandé de faire preuve de bon sens et cela exige un gouvernement qui non seulement fait bonne figure, mais qui inspire confiance.

Au cours de cette décennie, la population a exigé, avec une détermination sans précédent, que les gouvernements et les sociétés fassent ce qu'ils ont promis de faire. De nombreuses études sur la régie d'entreprises et la régie des sociétés d'État ont été publiées récemment, notamment l'excellent travail de Peter Dey pour la Bourse de Toronto; ce n'est pas l'effet du hasard. La population est frustrée d'être négligée, exclue ou ignorée par les structures et les processus de pouvoir, et elle le manifeste maintenant.

Dans son rapport de 1993, le vérificateur général reconnaissait que le mode de gestion des sociétés d'État, défini dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*, fonctionne assez bien si l'on se fie aux rapports sur le rendement des sociétés d'État déposés depuis dix ans au Parlement. Mais je crois que ce que nous vivons comme décideurs et gestionnaires s'intègre à la vague de «démocratisation» qui a touché plusieurs aspects de nos vies - nos familles, nos communautés, nos tribunaux et nos relations internationales.

Je crois que la majorité des sociétés d'État fédérales répondent aux attentes de la population. Mais les exigences continuent de croître et le bon rendement exige maintenant plus que la simple prestation d'un service, la simple fourniture d'un produit ou, le cas échéant, le fait de faire des profits. Il s'agit maintenant de répondre à toute une gamme d'autres besoins.

Dans le rapport de Peter Dey, le Centre canadien d'éthique et de politique des entreprises présente un concept particulièrement

... vos mandats, vos produits et l'ampleur de vos ressources humaines et financières diffèrent beaucoup. Je ne m'attends donc pas à ce que vous puissiez adopter un régime uniforme ou normale à travers toutes les sociétés d'État.

audacieux de société commerciale moderne[3]. Le Centre voit «la société commerciale moderne comme une institution économique et sociale». Le rôle de l'institution économique est de «mener ses affaires dans le but de produire un profit pour ses actionnaires». Il n'y a là rien de nouveau.

Cependant, on y dit aussi que «comme institution sociale, une société doit, dans la conduite de ses affaires, tenir compte des principes d'éthique qui sont perçus comme appropriés pour faire des affaires de façon responsable».

Le défi auquel les premiers dirigeants des sociétés d'État ont à faire face est similaire, mais plus complexe encore parce qu'ils doivent conjuguer les priorités de leur société avec celles des politiques gouvernementales.

Cette approche crée des pressions à adopter des règles et règlements supplémentaires, de même que des valeurs et des principes additionnelles, tant chez les personnes que dans les processus qui influencent la prise de décisions dans les sociétés d'État.

M. Gérard Veilleux traite de plusieurs de ces questions importantes dans son rapport «*Le processus de nomination des membres d'un conseil d'administration : Une entreprise de longue haleine*», publié par l'honorable Marcel Massé en juillet dernier. M. Veilleux examine évidemment le processus de divers points de vue; il s'appuie sur sa vaste expérience et sur sa vision des difficultés de procéder à des nominations aux conseils d'administration des sociétés d'État.

Je serais mal venu de ne pas mentionner le travail de mon propre ministère, notamment celui de la Direction générale des sociétés d'État, qui a produit, en collaboration avec le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion un important document d'Introduction sur les rôles et les responsabilités à l'intention surtout des nouveaux administrateurs[4].

Mais nous n'avons encore pas fini d'élaborer notre modèle de gestion, particulièrement dans le cas des sociétés d'État fédérales. Voilà pourquoi vos commentaires seront très importants à l'occasion des quatre séances prévues aujourd'hui.

Les quatre thèmes de ce colloque correspondent aux quatre champs de responsabilité définis par M. Dey comme étant ceux des conseils d'administration du secteur privé :

- «Élaboration et approbation de stratégies» - peut-être le point le plus important tant dans le secteur public que privé;
- «Composition et évaluation d'un conseil d'administration» est un thème qui s'apparente à la «planification de la relève des cadres supérieurs» exposée dans le rapport Dey;
- «Fournir au conseil d'administration les renseignements dont il a besoin» correspond à la recommandation du Comité Dey selon laquelle les

3 *<<Où se trouvaient les administrateurs?>> Lignes directrices pour une meilleure régie des au Canada.* Rapport provisoire du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie des sociétés, mai 1994.

4 *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs des sociétés d'État*, Conference Board du Canada, juillet 1993.

membres d'un conseil devraient avoir accès à des avis et à des compétences externes pour remplir leur mandat et pour prendre des décisions éclairées;

- «Comment concilier le programme de la société et l'intérêt public» est l'équivalent de la recommandation du rapport Dey selon laquelle les conseils d'administration du secteur privé établissent des programmes de communication s'adressant aux actionnaires, aux groupes d'intérêt et aux autres groupes concernés.

Je ne serais pas étonné que ces séances amènent plus de questions que de réponses.

Je suis aussi conscient que vos mandats, vos produits et l'ampleur de vos ressources humaines et financières diffèrent beaucoup. Je ne m'attends donc pas à ce que vous puissiez adopter un régime uniforme ou normale à travers toutes les sociétés d'État.

Mais le travail d'aujourd'hui sera un point de départ important et je sais que de nombreux cadres supérieurs du gouvernement fédéral et de l'extérieur examineront vos discussions pour y trouver des indications sur la façon de mieux gérer leurs propres entreprises.

En voyant la compétence des personnes qui animeront ces séances et celle des personnes réunies dans cette salle, je suis certain que nous pourrons continuer à améliorer l'organisation et la gestion des sociétés d'État fédérales.

* * *

PETER J. DEY, partenaire administratif du cabinet Morgan Stanley et président du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise au Canada. M. Dey est responsable des investissements bancaires du cabinet Morgan Stanley au Canada. Avant de travailler pour cette entreprise, M. Dey était partenaire principal et membre du comité de direction de Osler, Hoskin & Harcourt. M. Dey a aussi écrit plusieurs articles savants sur le droit et l'industrie canadienne des valeurs. M. Dey fut président de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario de 1983 à 1985.

Exposé «Où se trouvaient les administrateurs?» Lignes directrices du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise

par Peter J. Dey

Partenaire administratif
Morgan Stanley Canada

Président, Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise au Canada

Peter Dey, président du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise au Canada, a traité des lignes directrices du Comité et du rapport préliminaire intitulé «Où se trouvaient les administrateurs?». Un débat d'experts a suivi l'exposé.

Introduction

J'apprécie l'occasion qui m'est donnée aujourd'hui de participer au colloque.

Les lignes directrices et le rapport de la Bourse de Toronto sont une initiative du secteur privé. Nous avons élaboré les lignes directrices (document A, pages 38 et 39) à l'intention expresse des sociétés privées. Nous ne nous sommes pas intéressés aux besoins des sociétés d'État, des sociétés philanthropiques et des sociétés à capital privé, ce qui ne veut pas dire pour autant que nos recommandations ne pourraient s'appliquer aux sociétés d'État. Nos lignes directrices devraient faciliter la reconnaissance des différents aspects de régie de toute société sur lesquels nous serons appelés à nous pencher.

Permettez-moi de formuler certaines mises en garde concernant l'application de nos lignes directrices aux sociétés d'État. Tant pour les sociétés privées que pour les sociétés d'État, le conseil d'administration est le principal instrument de régie. Ce sont en fait les obligations du conseil d'administration à l'égard des actionnaires qui distinguent le plus les responsabilités des conseils d'administration des deux secteurs.

Dans le cas des sociétés d'État, le conseil d'administration exerce le mandat qui lui est attribué. Ce mandat est défini par les représentants des propriétaires de la société. L'obligation des administrateurs consiste alors à élaborer la stratégie qui leur permettra d'exécuter adéquatement leur mandat.

Obligations du conseil d'administration

Dans le secteur privé, le conseil d'administration détermine son secteur d'activités, son mandat et sa stratégie d'action. L'objectif du conseil d'administration est d'augmenter la richesse des actionnaires. Les membres du conseil d'administration doivent donc rendre compte aux actionnaires des résultats de leurs efforts.

Dans le cas des sociétés d'État, le conseil d'administration exerce le mandat qui lui est attribué. Ce mandat est défini par les représentants des propriétaires de la société. L'obligation des administrateurs consiste alors à élaborer la stratégie qui leur permettra d'exécuter adéquatement leur mandat.

L'objectif du conseil d'administration de la société d'État n'est habituellement pas exprimé en termes d'augmentation de la richesse des actionnaires, bien que cela puisse être en voie

Nos lignes directrices proposent un processus et une structure de gestion des affaires d'une société mais ne peuvent remplacer la collaboration d'administrateurs compétents, intègres et éngagés à la bonne administration de l'entreprise.

de changer. Cet objectif est plutôt exprimé en termes d'exécution du mandat. Le conseil d'administration est responsable de son administration, mais cette responsabilité est mesurée en fonction du degré d'accomplissement de son mandat.

Ce dernier aspect est particulièrement important lorsque l'on discute des obligations du conseil d'administration par rapport aux actionnaires ou aux principaux intéressés. Notre rapport traite amplement des obligations du conseil d'administration. Nous avons essayé de démêler toute confusion au niveau de la définition des obligations des conseils d'administration à l'égard de divers groupes qui ont des intérêts dans la société. Notre rapport précise que la principale obligation et la pierre d'assise de la formation et du fonctionnement d'une société dans le secteur privé est la certitude qu'ont les investisseurs que le conseil d'administration aura pour objectif d'augmenter la richesse des actionnaires. En l'absence d'une telle certitude, tout le système risque de s'effondrer. Le rapport mentionne également que dans la poursuite et l'exécution de ses objectifs, le conseil d'administration doit tenir compte des intérêts des autres parties intéressées.

Les obligations du conseil d'administration d'une société d'État sont pour leur part exprimées en termes d'exercice du mandat dont il est investi. L'exercice du mandat remplace le devoir d'augmenter la richesse des actionnaires. À mon avis, et je crois que cela devrait ressortir au cours des discussions de la journée, le conseil d'administration d'une société d'État doit aussi tenir compte des intérêts des autres parties intéressées, mais sa responsabilité première est d'exécuter le mandat dont il a été investi. Cette différence doit être prise en considération dans toute discussion concernant l'application aux sociétés d'État des lignes directrices du Comité élaborées exclusivement pour les sociétés privées.

Contexte

Permettez-moi maintenant de vous présenter le contexte du processus qui a débouché sur le rapport provisoire. Le Comité responsable de l'étude a été créé en mai 1993. Le processus devait être efficient et déboucher sur un rapport dans un laps de temps relativement court. Nous n'avons donc pas passé en revue tous les cas de succès ou d'échecs des sociétés qui pouvaient être attribuables à leur système de gestion des affaires. Nous nous sommes plutôt contentés de jeter un regard prospectif sur leurs systèmes respectifs de gestion des affaires. Nous voulions concevoir un processus qui aurait une certaine crédibilité. À cette fin, nous avons organisé des rencontres aux quatre coins du pays et nous avons recueilli des commentaires fort utiles et très pertinents. Nous avons reçu plus de 80 mémoires. Notre processus prévoyait la publication de la version provisoire de notre rapport.

Il ne s'agit pas, à mon avis, d'un exercice où il y a lieu d'être créatif ou profond. Il s'agit plutôt d'un exercice où il importe de recueillir le plus d'information possible et d'essayer de concevoir une approche progressive aux normes de régie en constante évolution.

Ce ne sont pas tant les lignes directrices que nous avons formulées qui ont été profondes

...le conseil d'administration d'une société d'État doit aussi tenir compte des intérêts des autres parties intéressées, mais sa responsabilité première est d'exécuter le mandat dont il a été investi.

que le consensus sur ce qui constitue une bonne régie auquel pourrait arriver le groupe représentant divers champs d'expertise en régie. Le rapport se concentre sur les 15 lignes directrices sur la régie des sociétés (voir document A, aux pages 38 et 39). Nous avons également abordé dans ce même rapport la question de responsabilité des administrateurs.

Considérant les commentaires exprimés à la suite de la publication de la version provisoire du rapport, j'ai l'impression que nous nous situons vers le centre du spectre. Un certain nombre de sociétés considèrent que nous sommes allés trop loin, notamment en proposant une plus grande indépendance des administrateurs face à la haute direction et aux actionnaires. D'autres nous ont reproché le contraire, plus particulièrement les investisseurs. Le rapport présente le point de vue du Comité et non pas celui de la Bourse de Toronto. Nous présenterons nos recommandations en concertation avec la Bourse de Toronto. Comme vous le savez fort probablement, le mécanisme d'application consiste à obliger les sociétés inscrites à la Bourse de Toronto à décrire au moins leur régie d'entreprise pour laisser ensuite le marché juger lui-même de son efficacité ou de sa pertinence.

Nous publierons probablement la version finale de notre rapport d'ici la fin de l'année 1994, sous la forme d'un supplément au rapport provisoire.

Le titre de notre rapport «Où se trouvaient les administrateurs?» est probablement la partie la plus accrochante du rapport. Ce thème a d'ailleurs inspiré toutes nos discussions. Avec un groupe aussi diversifié, on peut facilement comprendre que les discussions ont traité des multiples aspects de la gestion des affaires des sociétés et de l'obligation de rendre compte de son administration. Cependant, lorsque nous devions ramener la discussion à son sujet de départ, quelqu'un posait immanquablement la question «Où se trouvaient alors les administrateurs?». Nous sommes donc arrivés à la conclusion qu'il fallait retenir ce thème dans nos discussions et le soulever dans nos recommandations.

Lignes directrices pour assurer une bonne régie d'entreprise

Il est important que toutes les sociétés reconnaissent les limites de leur régie. De toute évidence, la régie n'est pas l'objectif de gestion d'une société commerciale. J'ai déjà discuté de ce que devraient être les objectifs de gestion d'une société privée ou d'une société d'État. Même si la gestion d'une société n'est pas un objectif en soi, le Comité a tenté d'associer la régie à la performance. Nous avons affirmé que la gestion des affaires, aussi bonne soit-elle, n'est pas, en soi, une garantie de bonne performance, mais il n'en demeure pas moins que le Comité estime qu'une bonne gestion contribue largement au succès de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Le Comité est également d'avis qu'une mauvaise gestion entraîne, avec le temps, une mauvaise performance.

Nos lignes directrices proposent un processus et une structure de gestion des affaires d'une société mais ne peuvent remplacer la collaboration d'administrateurs

compétents, intègres et éngagés à la bonne administration de l'entreprise.

Responsabilités du conseil d'administration

...la responsabilité du conseil d'administration est donc de s'assurer que la stratégie adoptée respecte le mandat de la société et qu'elle permet d'évaluer le rendement de la gestion.

Permettez-moi de vous présenter les lignes directrices que je considère personnellement les plus importantes. Le ministre Eggleton a d'allleurs fait allusion dans son mot d'ouverture à une partie du rapport qui, à mon avis, intéresse particulièrement les sociétés d'État, à savoir la définition des responsabilités du conseil d'administration. Le rapport analyse en profondeur les responsabilités du conseil d'administration. Pour emprunter les mots du rapport, le conseil d'administration et ses administrateurs sont en quelque sorte les régisseurs de l'entreprise, supervisant la conduite des affaires, l'établissement des normes de conduite de l'entreprise et protégeant les avoirs de l'entreprise.

...que la gestion des affaires, aussi bonne soit-elle, n'est pas une garantie de bonne performance, mais il n'en demeure pas moins que le Comité estime qu'une bonne gestion contribue largement au succès de l'entreprise et à l'atteinte de ses objectifs. Le Comité est également d'avis qu'une mauvaise gestion entraîne, avec le temps, une mauvaise performance.

Le rapport indique quatre niveaux de responsabilité du conseil d'administration :

- La responsabilité la plus importante est, à mon avis, l'adoption d'une stratégie d'affaires. Cette stratégie doit souscrire au mandat de la société. Elle sera probablement élaborée par les gestionnaires qui sont jour après jour sur la ligne d'intervention. La responsabilité du conseil d'administration est donc de s'assurer que la stratégie adoptée respecte le mandat de la société et qu'elle permet d'évaluer le rendement de la gestion.
- La planification de la relève des cadres supérieurs, y compris leur nomination, leur formation et leur évaluation.
- La mise en place d'un programme de communication tenant les diverses parties touchées par les affaires de la société bien informées de ce qui se passe et assurant une bonne communication avec les propriétaires et autres parties intéressées.
- La vérification de l'intégrité des contrôles internes et des systèmes d'information de gestion de la société.

Ces responsabilités modifient la façon dont devraient fonctionner les conseils d'administration. Les conseils s'attardent ainsi moins aux transactions. Auparavant, les conseils d'administration consacraient beaucoup de temps à l'examen des transactions de capitalisation, d'acquisition ou de désinvestissement. Plus les conseils d'administration de nouveau type s'intéressent aux systèmes, mieux ils s'acquittent de leurs responsabilités — en s'assurant que les systèmes sont en place pour exécuter la stratégie de la façon dont ils l'entendent et en exerçant un suivi sur les types de transactions de la société pour obtenir la certitude qu'elles souscrivent à la stratégie adoptée. Voilà donc la première ligne directrice définissant les responsabilités du conseil d'administration.

Indépendance du conseil d'administration

La deuxième ligne directrice, qui correspond au thème principal du

Plus les conseils d'administration de nouveau type s'intéressent aux systèmes, mieux ils s'acquittent de leurs responsabilités — en s'assurant que les systèmes sont en place pour exécuter la stratégie de la façon dont ils l'entendent et en exerçant un suivi sur les types de transactions de la société pour obtenir la certitude qu'elles souscrivent à la stratégie adoptée.

rapport, vise à assurer l'indépendance d'action du conseil d'administration, surtout par rapport à la haute direction. Il n'est pas rare de voir des conseils d'administration captifs de la haute direction. Cette situation se produit en raison d'une dynamique bien particulière tirant son origine du mode d'identification et de recrutement des nouveaux administrateurs. Il s'agit de la partie du rapport qui est la plus controversée. Nous avons affirmé que la majorité des administrateurs doivent être non liés à la société. Ainsi, une personne qui entretient des liens avec la haute direction de la société, par exemple le conseiller juridique, serait réputée avoir des liens avec la société. Cet aspect a suscité des commentaires passionnés, certains soutenant que beaucoup d'actionnaires investissent dans la société parce qu'ils savent qu'un investisseur important dirige la destinée de la société et ils veulent que ce même actionnaire constitue un conseil d'administration qui implantera sa stratégie. Par conséquent, ils n'acceptent aucune restriction quant aux critères de sélection des membres du conseil d'administration.

Je crois qu'il s'agit d'un point de vue légitime. D'autres personnes ont pour leur part endossé la recommandation du Comité. Certains estiment que le Canada est un pays où les groupes et les sociétés sont beaucoup trop assujettis à un contrôle commun et qu'il faut prendre les mesures qui s'imposent pour que le conseil d'administration jouisse de toute l'indépendance voulue par rapport aux actionnaires importants. Il s'agit d'un point de discussion controversé.

Nous avons souligné la responsabilité de recruter de nouveaux membres du conseil d'administration à l'extérieur du cercle de la haute direction. Nous proposons que chaque société se dote d'un comité de nomination qui sera investi de cette responsabilité.

Comment ces lignes directrices peuvent-elles s'appliquer aux sociétés d'État?

De prime abord, j'avais l'impression que nos lignes directrices ne pouvaient s'appliquer aux sociétés d'État — les conseils d'administration de ces sociétés étant constitués de personnes non liées à la haute direction. Cette situation est logique parce qu'un partenariat entre les membres du conseil d'administration et la haute direction est souhaitable, mais une tension saine est également souhaitable pour que la haute direction sente bien qu'elle doit rendre compte au conseil d'administration. Il doit donc exister une certaine distance entre le conseil d'administration et la haute direction. Il est donc censé recruter des administrateurs qui maintiennent une certaine distance entre eux et la haute direction de la société d'État. Puis, j'ai examiné la relation avec l'actionnaire. Il s'agit là d'un sujet plus difficile à aborder, tout comme c'est le cas avec les sociétés privées.

La dernière ligne directrice dont je traiterai est celle qui impose au conseil d'administration la responsabilité de la régie de la société. Ici encore, je crois qu'elle peut facilement être appliquée au conseil d'administration d'une société d'État.

Je terminerai en félicitant les sociétés d'État pour avoir inscrit la régie au rang de leurs priorités. Si

le présent exercice donne quelque résultat, nous aurons réussi à encourager les sociétés à revoir et à améliorer leur système de régie. Nul doute que ce genre de dynamique peut également exister dans les sociétés d'État et, d'ailleurs, le présent colloque nous le prouve bien. Nous vivons dans une époque de plus grande responsabilisation et le secteur public n'y échappe pas. Il est évident que les sociétés d'État seraient mieux outillées pour satisfaire à ces exigences si elles repensaient leurs systèmes de régie et les amélioraient au besoin.

Merci de votre attention.

* * *

CLAUDE I. TAYLOR, président émérite d'Air Canada, est aussi membre du conseil du Groupe CGI, de l'Hôpital neurologique de Montréal, et président du conseil de l'Institut international de formation en gestion aéronautique civile. Il a déjà fait partie du conseil d'administration de l'Université Concordia et il est président honoraire des Scouts du Canada, membre permanent du conseil d'administration de la Corporation de l'Hôpital Douglas et membre du conseil de l'Hôpital général de Montréal. Il fait aussi partie du conseil consultatif de l'Armée du Salut. M. Taylor est «fellow» de la Société des comptables en management du Canada, du Chartered Institute of Transport et de l'Institut des administrateurs des corporations.

Le rapport Dey et les sociétés d'État
Débat d'experts

par Claude I. Taylor
Président émérite, Air Canada

La présentation de Peter Dey était suivie d'une discussion en groupe sur l'application du rapport aux sociétés d'État. Les membres étaient Claude Taylor, Micheline Bouchard et Patrick O'Callaghan.

Le sujet clé de notre rencontre d'aujourd'hui est de savoir si l'actionnaire unique souscrit aux lignes directrices du rapport et ce qu'il y a lieu de faire pour l'encourager à y souscrire.

Le rapport soutient que le comité de nomination devrait faire l'évaluation des administrateurs et du conseil d'administration dans son ensemble. L'idée est séduisante, mais difficile à appliquer.

Ayant pendant 19 ans occupé de nombreux postes à Air Canada, je crois être en mesure d'évaluer la question de la régie des sociétés sous divers angles. Le rapport Dey traite de la liberté d'action des conseils d'administration. Lorsqu'il y a un actionnaire principal, ou un actionnaire unique dans le cas des sociétés d'État, je ne pourrais affirmer que cet actionnaire soit prêt à accorder la liberté d'action aux conseils d'administration de ces sociétés.

Depuis sa privatisation, Air Canada a amélioré son système de régie. Ainsi, notre conseil d'administration se sent beaucoup plus habilité à intervenir pour le compte des actionnaires qu'il ne l'était lorsque Air Canada était une société d'État.

J'ai bien apprécié la partie du rapport qui traite du mandat du conseil d'administration. Cependant, en ce qui a trait aux communications, j'ajouterai qu'en plus de bonnes communications avec les actionnaires et les principaux intéressés, il faut également assurer une bonne communication entre les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs.

Le sujet clé de notre rencontre d'aujourd'hui est de savoir si l'actionnaire unique souscrit aux lignes directrices du rapport et ce qu'il y a lieu de faire pour l'encourager à y souscrire.

J'aimerais vous entretenir plus particulièrement du rôle du comité de nomination, un sujet sur lequel nous nous sommes particulièrement attardés au moment de la transition à la privatisation. Nous avons limité la durée des mandats des membres et du président du comité de nomination. Nous n'avons pas encore réussi à arriver à un consensus sur la durée du mandat des membres du conseil d'administration.

Le comité de nomination doit composer avec la question délicate du choix d'administrateurs ayant ou n'ayant pas de liens avec la société. C'est une question importante pour les sociétés d'État et c'est une question encore plus importante pour le gouvernement, qui est l'actionnaire unique des sociétés d'État.

Le rapport Dey aborde un autre élément important, à savoir l'évaluation. Le rapport soutient que le comité de nomination devrait faire l'évaluation des administrateurs et du conseil d'administration dans son ensemble. Il s'agit certes d'une excellente idée, mais pas nécessairement d'une idée facile à appliquer. Lorsque j'étais premier dirigeant d'Air Canada, je gardais note du rendement de chaque membre du conseil d'administration. Lorsque je suis devenu président du conseil

d'administration, j'ai continué le même exercice en m'attardant toutefois à d'autres aspects de la performance. L'évaluation est une question fort importante. On nous a invités à faire preuve de franchise et de sincérité ce matin. Permettez-moi de vous confier que j'ai assisté à des situations où l'actionnaire a limogé ses meilleurs administrateurs pour les remplacer par d'autres moins compétents. Voilà donc un autre exemple qui nous ramène à l'importance de l'évaluation.

En plus d'approuver la stratégie et d'exercer une certaine surveillance, le conseil d'administration doit exercer un bon leadership. Il doit de plus s'assurer que la haute direction planifie sa propre relève même lorsque les administrateurs en place s'occupent de celle du conseil d'administration.

Je partage le point de vue exprimé dans le rapport concernant la séparation des rôles de président du conseil d'administration et de premier dirigeant.

Je désire également commenter deux questions auxiliaires : pour certaines questions importantes, le conseil d'administration doit présenter une certaine opposition aux cadres supérieurs. Il doit pouvoir également reconnaître les situations où l'on mise sur sa mollesse et celles où l'on veut l'embobiner.

Ma vaste expérience dans les divers postes de direction de sociétés m'amène à partager le point de vue exprimé dans le rapport concernant la séparation des rôles de président du conseil d'administration et de premier dirigeant. Ce point de vue ne constitue pas un problème pour les sociétés d'État puisque ces deux postes sont généralement distincts. Il faut mieux expliquer les rôles de ces deux postes et bien faire ressortir que la relation entre les deux titulaires doit être très positive et respectueuse.

Mon dernier commentaire sur la régie des sociétés n'est pas soulevé dans le rapport Dey. Il s'agit de la culture d'entreprise. Selon le rapport Treadway[5], il est important d'aménager le type d'environnement qui saura favoriser la bonne régie et le contrôle internes. L'objectif est donc de «créer l'ambiance par l'exemple». Le rapport Treadway soulève trois questions que je laisse à votre réflexion et qui méritent d'être considérées :

- Quel rôle joue le conseil d'administration en matière d'établissement des valeurs et des principes de la société?
- Le conseil d'administration devrait-il exercer un contrôle sur la culture d'entreprise pour s'assurer qu'elle souscrit aux bonnes pratiques de régie de la société?
- Que peut faire le conseil d'administration pour que sa propre culture influence celle de l'entreprise?

* * *

5 *The Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, couramment appelé rapport *Treadway*. Il a été publié en octobre 1987. Ce rapport s'intéresse aux présentations frauduleuses d'information financières aux États-Unis.

MICHELINE BOUCHARD, vice-présidente au marketing pour le Groupe DMR Inc. Avant de se joindre à ce cabinet, Mme Bouchard travaillait pour Hydro-Québec. Mme Bouchard fut très active au sein d'organismes professionnels, commerciaux et communautaires; elle a été vice-présidente de la Chambre de commerce de Montréal, membre du conseil de la Chambre de commerce française au Canada et vice-présidente du Montreal Board of Trade. Elle a participé à la fondation du Forum des politiques publiques et elle a fait partie du Conseil consultatif québécois sur les sciences et la technologie. Elle est récemment devenue «fellow» de l'Académie canadienne du génie et elle est coprésidente du Comité consultatif auprès du Premier ministre du Canada sur la restructuration gouvernementale. Par ailleurs, Mme Bouchard fut présidente du Conseil canadien des ingénieurs, et vice-présidente de Postes Canada. Elle fait partie des conseils d'administration de London Insurance Group, Monsanto Canada, Gaz métropolitain et Distilleries Corby.

Le rapport Dey et les sociétés d'État
Débat d'experts

par Micheline Bouchard
vice-présidente, Groupe DMR inc.

Cet environnement particulier est imposé aux conseils d'administration des sociétés d'État qui doivent arriver à établir un équilibre entre les objectifs de politique et les objectifs commerciaux tout en administrant la société avec transparence, rigueur et objectivité.

Les sociétés d'État sont bien différentes des autres sociétés commerciales au Canada. Elles contribuent de façon importante à l'enrichissement et à l'évolution de l'identité culturelle, économique et sociale du pays. Les sociétés d'État appartiennent à un seul actionnaire - en l'occurrence le gouvernement. Les Canadiens et les Canadiennes considèrent donc que les sociétés d'État leur appartiennent et, par conséquent, ils s'attendent à ce qu'elles comblent leurs nombreux besoins et intérêts, même s'ils sont parfois conflictuels. Ils s'attendent également à ce qu'elles dépensent judicieusement l'argent qu'elles administrent, autrement dit que les sociétés d'État soient bien administrées et rigoureusement contrôlées. Contrairement aux autres sociétés, les sociétés d'État sont constamment soumises à un examen minutieux. Elles doivent de plus rendre compte de leurs activités au ministre responsable, au Parlement et parfois même aux commissions parlementaires, aux organismes de réglementation et à divers groupes d'intérêt. Les sociétés d'État doivent pouvoir justifier en tout temps l'emploi des fonds, être administrées avec transparence et être productives. Elles doivent être administrées avec toute la rigueur possible.

Cet environnement particulier est imposé aux conseils d'administration des sociétés d'État qui doivent arriver à établir un équilibre entre les objectifs de politique et les objectifs commerciaux tout en administrant la société avec transparence, rigueur et objectivité. Le rapport Dey propose diverses avenues auxquelles j'aimerais ajouter quelques suggestions personnelles.

Je limiterai mon propos aux questions que je considère importantes pour les sociétés d'État, à savoir les rôles et responsabilités des membres du conseil d'administration, sa composition, la nomination et la formation des administrateurs et l'évaluation de la performance du conseil d'administration.

À vrai dire, les rôles et les responsabilités des sociétés d'État ressemblent beaucoup à ce qu'en dit le rapport Dey : adopter une stratégie générale, préparer la relève des cadres supérieurs, surveiller la performance organisationnelle et présenter des rapports à l'actionnaire. La différence se situe dans la manière dont les administrateurs exercent leurs responsabilités.

Une des principales fonctions du conseil d'administration de la société d'État est d'approuver la stratégie, c'est-à-dire le plan d'entreprise. Dans la conjoncture actuelle où tout évolue très rapidement, les administrateurs sont continuellement appelés à analyser les conditions toujours changeantes du contexte dans lequel évolue la société. Ils doivent également établir de concert avec les cadres supérieurs le meilleur plan d'entreprise possible. Au bout du compte, c'est le gouvernement qui décide si un plan d'entreprise sera approuvé et mis en oeuvre comme le

Je suggère qu'on ne remplace pas plus que le tiers des administrateurs par année, puisque trois ans représentent une bien courte période pour comprendre parfaitement la complexité du fonctionnement des sociétés d'État.

proposent les membres du conseil d'administration de la société d'État. Cet exercice peut parfois s'avérer frustrant en ce sens qu'il peut nous obliger à revoir ou complètement repenser certaines stratégies organisationnelles.

Par exemple, la création d'emplois peut s'inscrire au premier rang des priorités du gouvernement, même si les administrateurs ont privilégié une stratégie de compression budgétaire. Il n'est pas facile d'élaborer la stratégie organisationnelle d'une société d'État parce qu'il faut y investir beaucoup d'efforts intellectuels et personnels sans savoir quelle sera finalement l'orientation de la société. Il importe donc, à mon avis, d'améliorer les communications et de trouver un moyen plus efficace d'exercer cette responsabilité bien particulière de membre du conseil d'administration d'une société d'État.

Je suis totalement d'accord avec le principe de la séparation du rôle de président du conseil d'administration et de premier dirigeant afin d'assurer toute la transparence et l'objectivité possibles dans l'administration de la société. Il s'agit en fait d'un moyen d'assurer une certaine indépendance par rapport à la haute direction. Comme nous l'avons vu précédemment, ces deux rôles sont actuellement bien distincts dans la plupart des sociétés d'État, sinon dans toutes. Je souscris également à la nomination d'un président du conseil d'administration à temps partiel.

Le rapport Dey recommande également que la majorité des membres du conseil d'administration n'aient aucun autre lien avec la société. M. Dey a d'ailleurs brossé dans son rapport le tableau que nous nous faisions des administrateurs «liés». On pourrait même affirmer que les conseils d'administration de sociétés d'État sont les meilleurs exemples de conseils d'administration dont tous les membres n'ont pas d'intérêts directs avec la société. Dans les faits, il existe une relation entre les membres du conseil d'administration d'une société d'État et l'actionnaire unique puisque cet actionnaire est le gouvernement. J'ai eu le privilège de siéger à deux conseils d'administration de sociétés d'État. J'ai siégé auprès de collègues qui avaient eu une carrière politique et qui savaient faire preuve d'une grande sensibilité politique, un atout important dans l'administration d'une société d'état. D'autre part, il ne faut pas recruter exclusivement des administrateurs ayant un sens politique aiguisé. L'équilibre est toujours préférable et le Conseil du Trésor et le gouvernement devraient se pencher sur cet aspect. Mes collègues administrateurs étaient très qualifiés et très compétents et faisaient preuve d'un excellent jugement. C'est une question de degré de sensibilité face aux questions politiques, mais il importe d'y intégrer d'autres points de vue.

Et nous voilà à la nécessité de constituer un conseil d'administration présentant une bonne diversité de talents et d'expériences. Le rapport Veilleux[6] suggère aux sociétés de dresser les profils des candidats recherchés pour leur conseil

---

6 Gérard Veilleux, *<<Le processus de nomination d'un conseil d'administration : Une entreprise de longue haleine>>* (Centre de gestion, mars 1994)

...Les sociétés d'État traversent une période critique en matière de régie de société, qui les amène à scruter leurs activités comme le font ou l'ont fait d'autres sociétés des secteurs public et privé. Le moment est opportun et elles devraient adopter et appliquer les règles et les mécanismes qui leur assureront une régie efficace et transparente dans le meilleur intérêt de l'actionnaire, de la société et, surtout, de tous les Canadiens et Canadiennes.

d'administration. J'estime qu'il s'agit d'une suggestion très pertinente. Le président du conseil d'administration et le premier dirigeant devraient d'ailleurs en discuter ouvertement avec le ministre responsable. M. Veilleux a proposé une approche - et je vous épargnerai ici les détails du meilleur mécanisme pour exécuter cette tâche. Bien sûr, il faut refléter dans les profils des candidats les conditions commerciales et la conjoncture dans laquelle évolue la société d'État. Si le marketing constitue une activité importante, il faut alors recruter des personnes qui ont une solide expertise dans ce domaine.

De même, s'il est question d'acquisition ou de fusion, le recrutement de personnes compétentes dans ce domaine est tout indiqué.

En règle générale, les conseils d'administration de sociétés d'État sont surtout constitués d'administrateurs qui n'ont pas d'expérience dans la gouverne de sociétés. C'est tout à fait le contraire dans les conseils d'administration de sociétés privées où la majorité des membres ont déjà siégé au sein d'autres conseils. D'où le besoin d'offrir une bonne formation aux nouveaux membres des conseils d'administration.

Même les recrues qui ont une expérience préalable doivent être informés des cadres politique et législatif dans lesquels évoluent les sociétés d'État. Ce dernier point doit être bien respecté. Il est également important de sensibiliser les administrateurs profanes à leur responsabilité fiduciaire à titre de membre du conseil d'administration.

La *Loi sur la gestion des finances publiques* limite à la moitié le nombre d'administrateurs dont le mandat arrive à échéance au cours d'une même année. Puisque le mandat des membres des conseils d'administration des sociétés d'État est de trois ans, je suggère qu'on ne remplace pas plus que le tiers des administrateurs par année, puisque trois ans représentent une bien courte période pour comprendre parfaitement la complexité du fonctionnement des sociétés d'État. Lorsque la moitié des administrateurs sont fraîchement recrutés et que les autres siègent au conseil depuis à peine un an, il est difficile d'assurer une administration judicieuse.

Voici le dernier point dont je désire traiter aujourd'hui, l'évaluation de la performance du conseil d'administration. Personnellement, j'estime que la notion de comité de nomination s'applique difficilement aux sociétés d'État, le processus de nomination y étant différent de celui des sociétés privées. Même si les membres du conseil d'administration (ou certains membres du conseil d'administration et leur président) peuvent dresser le profil des compétences et expériences recherchées pour les nouveaux administrateurs, je demeure convaincue que le comité de nomination ne se prête pas facilement au contexte des sociétés d'État. Par conséquent, un comité de nomination, en tant que tel, n'existerait pas, pour faire l'évaluation du conseil d'administration. Dans son rapport, Gérard Veilleux propose que le président du Conseil du Trésor, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, trouve des moyens d'évaluer la performance des conseils d'administration. Je souscris à l'idée de suivre un principe

directeur dont la responsabilité incomberait au président du conseil d'administration. D'après moi, ce dernier pourrait, en collaboration avec des experts-conseils indépendants, définir un mode d'examen qui donnerait au grand public l'assurance que le processus est mené avec transparence et objectivité.

Bref, les sociétés d'État traversent une période critique en matière de régie de société, qui les amène à scruter leurs activités comme le font ou l'ont fait d'autres sociétés des secteurs public et privé. Le moment est opportun et les sociétés d'État devraient adopter et appliquer les règles et les mécanismes qui leur assureront une régie efficace et transparente dans le meilleur intérêt de l'actionnaire, de la société et, surtout, de tous les Canadiens et Canadiennes.

* * *

PATRICK O'CALLAGHAN, partenaire administratif de Patrick O'Callaghan & Associates, cabinet spécialisé dans l'embauche d'administrateurs et dans l'évaluation de l'efficacité des conseils d'administration et des administrateurs. M. O'Callaghan fut aussi président et partenaire administratif de Caldwell Partners Amrop International, le plus important cabinet de recherche de cadres au Canada. Avant d'entrer au service de ce cabinet en 1978, M. O'Callaghan a passé deux ans en Zambie pour le SUCO et il a occupé des postes de vente et de gestion chez Xerox du Canada.

Le rapport Dey et les sociétés d'État
Débat d'experts

par Patrick O'Callaghan
Associé directeur général, Patrick O'Callaghan & Associates Ltd.

Après les présentations de Claude et de Micheline, il devient plus difficile de trouver un sujet du rapport Dey qui n'a pas encore été abordé.

Permettez-moi cependant de présenter quelques thèmes généraux dans le contexte de mon expérience personnelle. J'ai été appelé à faire partie de conseils d'administration d'entreprises privées, d'organismes sans but lucratif et d'une société publique. Depuis trois ans, je suis membre de conseils d'administration des secteurs public et privé et même d'une société d'État. J'essaie, au meilleur de mes connaissances, de les aider à trouver des moyens d'améliorer leur efficacité.

...de nombreux conseils d'administration se sentent abandonnés par le gouvernement après leur nomination.

J'aimerais traiter aujourd'hui de l'indépendance d'action des conseils d'administration et de leur obligation de rendre compte. Ce dernier aspect doit être considéré sérieusement par les sociétés d'État. Pour les entreprises inscrites à la Bourse, la ligne de responsabilité est très explicite. Les cadres supérieurs doivent rendre compte de leur administration au conseil d'administration et le conseil d'administration aux actionnaires. Dans le cas des sociétés d'État, ce rapport n'est pas aussi évident : les cadres supérieurs d'une société d'État doivent-ils vraiment rendre compte de leur administration au conseil d'administration? Dans le secteur privé, le conseil d'administration choisit son directeur général, évalue sa performance et fixe son salaire. Voyons maintenant ce qui se passe dans les sociétés d'État. Le conseil d'administration choisit-il le premier dirigeant de la société? Quel rôle le conseil d'administration joue-t-il au niveau de l'évaluation du premier dirigeant de la société? Est-ce le conseil d'administration qui fixe le traitement du premier dirigeant? Il existe de toute évidence certains problèmes bien particuliers propres à l'obligation de rendre compte.

Il faut également prendre en considération l'obligation pour le conseil d'administration de rendre compte de son administration aux actionnaires. Comment les actionnaires communiquent-ils au conseil d'administration le mandat qu'ils lui délèguent ou leurs attentes concernant le fonctionnement de la société? Pour les sociétés inscrites à la Bourse, la réponse n'est pas facile. Les grandes sociétés publiques de l'Amérique du Nord cherchent activement un moyen efficace de communiquer avec leurs actionnaires. Coca Cola, par exemple, a créé un poste d'ombudsman des actionnaires. Dow Chemical a créé au sein du conseil d'administration un poste de vice-président aux relations avec les actionnaires - et non pas avec les investisseurs — une personne qui devrait sensibiliser les membres du conseil d'administration aux préoccupations des actionnaires. Maintenant, concernant les sociétés d'État, demandons-nous comment le gouvernement communique au conseil d'administration le cadre

Chaque société doit adapter sa méthode de régie en fonction de son importance, de la nature de son mandat, de son nombre d'années d'existence et de sa culture d'entreprise (...)

stratégique avec lequel il doit composer? Quel processus est alors suivi?

D'après mon expérience, de nombreux conseils d'administration se sentent abandonnés par le gouvernement après leur nomination.

On les nomme et on s'attend à ce qu'ils se débrouillent! Il n'existe alors en effet aucune communication entre le gouvernement, l'actionnaire et le conseil d'administration. Il faut de toute évidence définir plus clairement le rôle de ce processus de communication. Claude Taylor et Micheline Bouchard en ont d'ailleurs traité dans leurs exposés respectifs. À mon avis, c'est le sujet que nous devrions spécifiquement aborder aujourd'hui.

Permettez-moi de relever un autre thème du rapport Dey qui intéresse particulièrement les sociétés d'État : la régie des sociétés n'est pas une fin en soi et encore moins une panacée. Un des problèmes auxquels donne lieu le rapport Dey est que les sociétés inscrites à la Bourse lisent ces recommandations et concluent qu'elles doivent les suivre à la lettre! Même si ces recommandations suscitent un certain sentiment d'urgence, le rapport Dey indique clairement qu'il ne s'agit après tout que de lignes directrices. Chaque société doit adapter sa méthode de régie en fonction de son importance, de la nature de son mandat, de son nombre d'années d'existence et de sa culture d'entreprise, comme l'a si bien dit M. Taylor. Les sociétés ne doivent pas souscrire à l'aveuglette à ces lignes directrices, mais plutôt les aborder comme un cadre de fonctionnement qu'elles doivent adapter à leur propre organisation. Il existe de bonnes raisons pour lesquelles plusieurs grandes sociétés publiques ne se conformeront pas à ces lignes directrices. Ces raisons seront publiées. Il s'agit d'un processus bon et judicieux. Il y a de très bonnes raisons pour lesquelles, dans des circonstances particulières, une petite société d'État réagit bien différemment d'une grosse. Il ne faut pas oublier que le vêtement de taille unique n'habille pas toujours tout le monde comme un gant! Il s'agit seulement de lignes directrices qui peuvent servir de jauge, et qu'il n'est pas absolument nécessaire d'adopter en bloc.

Le rapport Dey aborde certains thèmes et formule des recommandations qui me semblent très judicieuses en principe. Je cite ici en exemple l'évaluation du conseil d'administration. D'un point de vue purement abstrait, il m'apparaît tout à fait logique que le conseil d'administration évalue sa performance et que les administrateurs évaluent leur propre rendement. Faut-il pour autant mettre immédiatement en place un processus d'évaluation de chaque membre d'un conseil d'administration? Ce n'est sûrement pas moi qui vous le proposerai! Il faut plutôt prendre le temps d'y réfléchir et de bien le planifier. Dans d'autres circonstances, l'évaluation du conseil d'administration ne peut s'avérer nécessaire qu'après deux ou trois ans. Si vous n'avez pas déjà un bon processus d'évaluation du premier dirigeant qui engage la responsabilité du conseil d'administration, il ne faut pas s'empresser de mettre en place un processus d'évaluation du conseil d'administration et de chaque membre du conseil. Je pourrais vous donner deux ou trois

exemples bien précis de grandes sociétés canadiennes qui ont instauré un processus d'évaluation du conseil d'administration ou des différents membres du conseil et qui se sont carrément cassé le nez parce qu'elles n'en avaient pas bien planifié la mise en oeuvre.

J'aimerais également, à mon tour, dire quelques mots sur le processus de nomination. Un conseil d'administration efficace est un conseil qui reconnaît que son efficacité dépend de ceux qui le composent, de l'information qui lui est transmise, et de la structure des comités. Son efficacité dépend également du mandat du premier dirigeant et du mandat du conseil d'administration. Ainsi, si on altère un de ces éléments, c'est l'efficacité des autres composants qui sont mises en péril.

...un point central qui ferait l'examen annuel ou régulier de la gestion de l'entreprise. Je crois qu'un comité de régie est l'organe tout indiqué pour assumer cette responsabilité.

Il faut donc prendre soin, au moment de modifier le processus de nomination, de modifier également le mandat du conseil d'administration pour que les administrateurs soient en mesure d'assumer les fonctions qu'on leur confie. Comment les administrateurs participeront-ils aux comités? Ces comités ont-ils leur raison d'être?

Enfin, je partage l'opinion de Claude, mais pas nécessairement celle de Micheline sur la composition ou la formation d'un comité de nomination. Comme le recommande le rapport Dey, j'estime que le processus de nomination devrait être élargi pour englober une gamme de responsabilités de gouverne parmi divers autres aspects de la régie d'une société. Comme le mentionne ce même rapport, ce comité pourrait être appelé «comité de régie».

Le rapport recommande également d'avoir un point central qui ferait l'examen annuel ou régulier de la régie de l'entreprise; il s'agit là d'un élément essentiel à l'efficacité d'un conseil d'administration. On ne peut simplement définir un mandat ou créer des comités pour que tout soit réglé à tout jamais. Il faut mettre en place un processus qui évalue de façon perpétuelle l'efficacité de la régie. Je crois qu'un comité de régie est l'organe tout indiqué pour assumer cette responsabilité. Ce comité peut se pencher régulièrement sur la pertinence du mandat, de la structure des comités du conseil d'administration, de l'évaluation des activités du conseil d'administration et assumer la responsabilité du processus de nomination.

Je considère que le processus de nomination est un processus très légitime et très pratique dont peuvent profiter les sociétés d'État. Dans cette ligne de pensée, M. Veilleux écrivait dans son rapport «Considérez attentivement les exigences propres à chaque société commerciale. Considérez les critères de recrutement des membres de leur conseil d'administration en fonction des objectifs poursuivis». Il faut, au moins tous les ans, fournir ce cadre au gouvernement fédéral qui a le dernier mot à dire concernant la nomination. Mais cette nomination doit toutefois se faire à la lumière de critères élaborés par le conseil d'administration, d'une façon transparente et détaillée.

* * *

«Où se trouvaient les administrateurs?» Rapport provisoire du Comité de la Bourse de Toronto sur la régie d'entreprise (Mai 1994)

LIGNES DIRECTRICES VISANT À AMÉLIORER LA RÉGIE D'ENTREPRISE

Voici les lignes directrices que propose le Comité pour améliorer la régie des sociétés :

(1) Le conseil d'administration de toute société doit être explicitement responsable de son administration, notamment aux niveaux suivants :
   (i) adoption d'une stratégie générale
   (ii) planification de la relève, y compris la nomination, la formation et la surveillance des cadres supérieurs
   (iii) programme de communication de la société
   (iv) intégrité des systèmes de contrôle interne et de l'information de gestion (paragraphes 4.2, 4.3 et 4.6).

(2) Le conseil d'administration de chaque société devrait être majoritairement constitué de personnes qui n'ont aucun lien avec la société. Ces personnes n'ont aucun intérêt, entreprise ou autre relation qui pourrait interférer ou sembler interférer avec leur capacité d'intervenir dans le meilleur intérêt de la société qu'elles sont appelées à administrer (paragraphes 5.7 et 5.8)

(3) La responsabilité de l'application de la définition d'«administrateur non lié» suivant les circonstances de chaque membre du conseil d'administration devrait incomber au conseil d'administration qui sera tenu de publier chaque année la liste des administrateurs considérés non liés avec, à l'appui, son analyse de l'application des principes ayant mené à cette conclusion. (paragraphe 5.18)

(4) Le conseil d'administration de chaque société doit constituer un comité formé exclusivement de membres de l'extérieur (c'est-à-dire n'appartenant pas à la haute direction et dont la majorité sont réputés être des membres non liés). Ce comité proposera des candidatures à des postes du conseil d'administration et fera l'évaluation de la performance des différents membres du conseil d'administration. (paragraphe 5.25)

(5) Chaque conseil d'administration mettra en oeuvre un processus auquel sera assujetti le comité de nomination ou autre comité pertinent aux fins de l'évaluation de l'efficacité du conseil d'administration dans son ensemble, de ses différents comités ainsi que de la contribution de chaque administrateur. (paragraphe 5.28)

(6) Chaque société, à titre d'élément du processus de nomination de ses administrateurs, offrira à ses recrues un programme d'initiation et de sensibilisation. (paragraphe 5.37)

(7) Chaque conseil d'administration fera un examen de la pertinence du nombre d'administrateurs qu'il compte et, afin d'améliorer son efficacité, mettra en place un programme qui diminuera le nombre d'administrateurs à un nombre facilitant la prise de décisions. (paragraphe 5.43)

(8) Le conseil d'administration se penchera sur le montant et la forme de la rémunération offerte à ses membres et s'assurera que cette rémunération est juste et raisonnable compte tenu des responsabilités et des risques auxquels s'expose l'administrateur diligent.(paragraphe 5.51)

(9) Les comités du conseil d'administration seront majoritairement composés d'administrateurs extérieurs non liés. Certains comités, dont celui de direction, pourront compter un ou plusieurs administrateurs à l'emploi de la société. (paragraphe 6.3)

(10) Chaque conseil d'administration élaborera pour la société qu'il administre son approche à la question de régie, ou dans l'ensemble du conseil d'administration ou en le délégant à un comité chargé de ces questions. Ce comité s'occupera entre autres de la réponse de la société à ces lignes directrices qui nous avons proposées. (paragraphe 6.4)

(11) Chaque conseil d'administration aura en place les structures et les procédures requises pour lui permettre de fonctionner de façon indépendante de la haute direction. Ces structures et procédures peuvent obliger les administrateurs à se réunir sur une base régulière sans la présence des cadres supérieurs ou, encore, amener le conseil d'administration à déléguer à un comité spécial la responsabilité de la gestion des relations avec les cadres supérieurs. Les mesures possibles sont décrites dans la ligne directrice n° 13. (paragraphe 6.10)

(12) Le conseil d'administration, en collaboration avec le premier dirigeant, rédigera les descriptions de fonctions de ses membres et de son premier dirigeant, dans lequel seront précisées les limites des responsabilités de la haute direction. De plus, le conseil d'administration approuvera ou élaborera les objectifs imposés au premier dirigeant. (paragraphe 6.14)

(13) Chaque conseil d'administration doit (i) se nommer un président qui n'est pas un cadre supérieur de la société ou (ii) utiliser d'autres moyens pour mettre en oeuvre la ligne directrice n° 11, afin d'être en mesure de fonctionner de façon indépendante de la haute direction. Il peut à cette fin déléguer des responsabilités à un comité du conseil ou à un administrateur parfois appelé «administrateur responsable». (paragraphe 6.16)

(14) Le comité de vérification de chaque conseil d'administration doit être exclusivement constitué d'administrateurs de l'extérieur. Les rôles et les responsabilités de ce comité seront bien définis afin que ses membres aient une excellente compréhension de leurs fonctions. Le comité de vérification devrait avoir un accès direct aux vérificateurs internes et externes pour discuter de questions bien précises. Le comité de vérification surveillera la qualité des rapports de contrôle interne présentés par la gestion. Même s'il incombe à la haute direction de concevoir et de mettre en oeuvre un bon système de contrôle interne, il appartient au comité de vérification de s'assurer que cette responsabilité a été adéquatement assumée. (paragraphes 6.20 et 6.21)

(15) Le conseil d'administration mettra en oeuvre un système qui permet à ses différents membres de recourir, au besoin, aux services d'un conseiller extérieur et ce, aux frais de la société. L'embauche d'un conseiller extérieur doit cependant être autorisée par le comité compétent du conseil. (paragraphe 6.30)

* * *

L'HONORABLE PAUL MARTIN, ministre des Finances et ministre chargé du Bureau fédéral de développement régional (Québec) est député de Lasalle-Émard (Québec) depuis 1988.

Après son admission au barreau de l'Ontario en 1966, M. Martin a travaillé à la direction juridique de la Commission européenne du charbon et de l'acier. Pendant la plus grande partie de sa carrière dans le secteur privé, M. Martin a été chef d'entreprise à Power Corporation du Canada, à Montréal, et plus tard président directeur général de Canada Steamship Lines. Il a également été directeur de sept grandes sociétés canadiennes.

Nouveau rôle du gouvernement fédéral et des sociétés d'État

Allocution présentée par l'honorable Paul Martin
Ministre des Finances

L'honorable Paul Martin a entretenu l'auditoire du colloque sur le nouveau rôle du gouvernement et l'importance des sociétés d'État et de leurs conseils d'administration.

Les sociétés d'État canadiennes sont une contribution unique au monde en termes de gestion... Nous avons ouvert la voie dans le domaine des sociétés d'État et nous y avons obtenu beaucoup de succès.

Pour le gouvernement, vos discussions sur la régie des sociétés d'État sont très importantes. Le prochain budget ne sera pas rose puisque nous devons encore sabrer dans les dépenses. Pendant trop longtemps, les gouvernements du Canada se sont laissés aller à la dérive — retardant la prise de mesures énergiques et renvoyant aux calendes grecques les décisions impopulaires. On s'imaginait que le statu quo pouvait être maintenu. Nous espérions que la chance nous protégerait des bourrasques du changement. Il s'est produit une transformation de l'économie mondiale et indépendamment de la force de la reprise - nous n'avons pas encore comblé notre besoin de changement structurel. Les besoins des Canadiens et des Canadiennes ont évolué - mais pas nos gouvernements.

Nous parlons sans hésiter de changements profonds qui affectent l'économie. J'aimerais pour ma part vous entretenir du besoin de changements profonds au sein du gouvernement. Notre pays jongle avec plusieurs déficits : déficit fiscal, déficit humain et, également, déficit de l'innovation. Nous devons faire face à ces déficits dès maintenant et tous ensemble.

Notre nouveau cadre de politique économique déterminera ce que, à titre de gouvernement, nous <u>ferons</u> et ce que nous ne <u>ferons pas</u>. Il s'agit d'un test que nous ferons passer à chaque programme économique du gouvernement, nouveau ou ancien. La question clé de ce test sera : réussirons-nous ou non à rendre notre pays plus productif?

Nous assumons l'énorme responsabilité de rendre le processus budgétaire plus ouvert afin de faire les bons choix pour les bonnes raisons. Ce processus de consultation fait appel à la participation de personnes disposées à se serrer les coudes et à dire «oui» et non pas à celle de personnes qui répondent automatiquement «non».

Le Canada n'a plus les moyens de se payer l'ancien style de gouvernement ni l'ancien style de débat. Nous ne pouvons non plus laisser chanter la sempiternelle chorale du «ne touchez pas à nos programmes» des groupes d'intérêt spéciaux - autant de personnes incapables de nous indiquer qui devrait supporter le fardeau financier qu'ils refusent de partager.

Nous n'avons pas plus les moyens d'écouter ceux qui nous implorent de reporter les coupures, parce que si nous n'avons pas le courage de couper dans les dépenses lorsque l'économie roule bien, il faudra le faire lorsque l'économie battra de l'aile. Nous ne pouvons pas non plus écouter les gens qui nous invitent à sabrer <u>davantage</u> dans les dépenses, mais sans nous indiquer dans quelles dépenses sabrer.

...vous, présidents de conseils d'administration et premiers dirigeants, jouez un rôle très important pour le pays.

L'ouverture du processus budgétaire est essentielle. En effet, si la population nous pardonne aujourd'hui de sabrer dans les dépenses pour contenir le déficit, elle n'est pas consciente des conséquences des mesures que nous devrons prendre. Les Canadiens et les Canadiennes doivent comprendre la nature des compromis qu'ils doivent faire. La difficulté est de choisir précisément quels programmes et services seront touchés. Mais notre mandat est justement de prendre de telles décisions.

Parallèlement, nous devons repenser le rôle du gouvernement fédéral - la relation qu'il entretient avec les provinces, les sociétés d'État et avec la nation dans son ensemble. Cet exercice nous amène à investir nos sociétés d'État d'une plus grande responsabilité.

Les sociétés d'État canadiennes sont une contribution unique au monde en termes de gestion. Nous avons ouvert la voie dans le domaine des sociétés d'État et nous y avons obtenu beaucoup de succès. Le gouvernement commence à se désengager de certains secteurs afin de concentrer ses efforts sur ce que nous savons faire mieux que les autres et non pas sur ce que les autres font. Inévitablement, la responsabilité et le rôle des sociétés d'État seront appelés à changer. Il vous appartient maintenant à vous, présidents de conseils d'administration et premiers dirigeants, de mener les institutions que les générations antérieures vous ont léguées vers une nouvelle étape.

La régie des sociétés d'État, prise du point de vue des conseils d'administration, m'intéresse au plus haut point. J'ai moi-même été administrateur au conseil d'une société d'État. J'y étais d'ailleurs lorsque le gouvernement libéral précédent a créé la Corporation de développement des investissements du Canada (CDIC). Il s'agissait d'un organisme de surveillance d'un certain nombre de sociétés d'État avec comme objectif de fond de préparer leur vente, leur privatisation ou leur rationalisation. Des représentants du monde des affaires des quatre coins du pays ont été invités à siéger au conseil. Il y avait parmi eux des gens bien connus aujourd'hui. Deux fonctionnaires étaient également membres du conseil d'administration. Nous avions des discussions très intéressantes parce que le conseil d'administration regroupait des hommes d'affaires influents et convaincus du bien-fondé de la privatisation des sociétés d'État. Après trois réunions du conseil, il est apparu très clairement que les administrateurs appartenant à la fonction publique prenaient ce mandat très au sérieux. Les administrateurs issus du monde des affaires ne manquaient pas une occasion de rappeler à leurs confrères qu'on ne pouvait pas se départir ainsi des joyaux de la Couronne. Il fut très intéressant de voir ces représentants du monde des affaires changer d'avis au moment de décider quelles activités ne seraient plus offertes à la population directement par le gouvernement.

Les personnes sont invitées à faire partie de ces conseils d'administration sans grande préparation ou temps de réflexion. D'après mon expérience, les gens d'affaires connaissent mal le fonctionnement du gouvernement. Personnellement, je viens d'une famille très active en politique, mais j'ai passé la majeure partie de ma vie dans le monde des affaires. Lorsque je suis devenu membre du gouvernement au

pouvoir, plutôt que membre de l'opposition, j'ai réalisé que les solutions qui semblaient auparavant sauter aux yeux n'étaient plus aussi évidentes. Je crois que ceux et celles qui siègent à vos conseils d'administration devraient être initiés au fonctionnement du gouvernement afin de les préparer à intervenir d'une façon plus éclairée.

Je terminerai en affirmant bien sincèrement que vous, présidents de conseils d'administration et premiers dirigeants, jouez un rôle très important pour le pays. Lorsque nous jetons un regard sur ce que nous réserve l'avenir, nos obligations, le manque de flexibilité fiscale, les objectifs que nous devons atteindre, et lorsque nous repenserons le gouvernement, votre contribution sera très importante.

* * *

PENNY COLLENETTE, directrice des nominations, cabinet du Premier ministre. Mme Collenette a été active dans de nombreux secteurs, y compris ceux de la politique, du droit et des droits de la personne. Avant d'occuper son poste actuel, Mme Collenette fut directrice nationale intérimaire et directrice des services juridiques du Parti libéral du Canada lors de la campagne électorale de 1993, directrice de la campagne au leadership du très honorable Jean Chrétien en 1990, vice-présidente du comité libéral international sur les droits de la personne, présidente fondatrice du comité des droits de la personne et du comité sur les Juifs soviétiques de l'Association des conjoints des parlementaires. Elle fut aussi observatrice à la Commission des droits de l'homme des Nations Unies à Genève.

Le processus de nomination : une approche à valeur ajoutée

Causerie du déjeuner donnée par Penny Collenette directrice des nominations au cabinet du Premier ministre

Les nominations faites par le gouvemeur en conseil sont un élément important de cette nouvelle approche. Il s'agit de la nomination de personnes reconnues pour leur compétence et pour leur représentativité de la population canadienne.

Comme d'autres conférenciers l'ont fait avant moi, j'aimerais féliciter l'honorable Art Eggleton et son équipe d'avoir proposé l'idée de ce colloque. Il n'arrive pas souvent que les premiers dirigeants et que les présidents des sociétés d'État du Canada se réunissent. Il semble que la dernière rencontre de ce genre ait eu lieu en novembre 1989, il y a déjà cinq ans. D'après les commentaires que j'ai entendus au cours du repas, ce genre de rencontre devrait être plus fréquent.

Depuis cette date, notre pays a connu un changement de gouvernement. Hier soir, M. John English prenait la parole au nom de l'honorable Marcel Massé qui ne pouvait malheureusement pas se joindre à vous. M. English vous a expliqué notre mandat de renouveau, qui doit nécessairement s'appliquer à tous les secteurs du gouvernement. Ce renouveau est essentiel si l'on veut un gouvernement pertinent, efficace et qui sait répondre aux besoins. Il faut en même temps garder la confiance des Canadiennes et des Canadiens et faire en sorte que le principe d'intégrité s'applique à tous les changements en cours.

Les nominations faites par le gouverneur en conseil sont un élément important de cette nouvelle approche. Il s'agit de la nomination de personnes reconnues pour leur compétence et pour leur représentativité de la population canadienne.

Je suis donc très heureuse de vous parler aujourd'hui du processus de nomination; il s'agit d'un processus qu'on a entouré de mystère pendant beaucoup trop longtemps; un processus qui a déconcerté et irrité plusieurs leaders politiques.

J'aimerais vous lire une citation qui date de 1801.

> *Doter les emplois fédéraux, garder l'équilibre entre la loyauté partisane, la compétence et l'influence de l'amitié, voilà l'une de ses tâches présidentielles les plus éprouvantes. Il était constamment assiégé par des candidats à des postes publics, importants ou pas. Il s'agissait d'une bataille perdue d'avance parce que chaque candidat nommé laissait derrière lui des dizaines de candidats déçus et d'amis mécontents. Un jour, exaspéré, il a écrit : «Au nom du Ciel, épargnez-moi cette horrible corvée d'avoir à dire non». Une fois une nomination faite, cependant, il manifestait une réserve stoïque face à toute récrimination. Mon principe, disait-il, est de faire la meilleure nomination possible d'après l'information que je possède et d'après mon jugement personnel. Je me ferme ensuite en toute bonne conscience et j'attends, impassible, que la tempête passe.*

Ces paroles sont de Thomas Jefferson. Elles sont citées dans un ouvrage de Jack McLaughlin intitulé *Letters to a President: To His Excellency Thomas Jefferson.*

Contrairement à Jefferson, j'espère que le système de nomination est une bataille que l'on peut gagner. Les nominations de haute qualité, ou à valeur ajoutée, devraient vous aider dans

votre objectif d'une meilleure régie des sociétés d'État. Elles devraient aussi aider le gouvernement dans sa volonté de faire le meilleur usage possible de ses ressources.

Avant que je vous explique les changements survenus jusqu'à présent dans ce processus, j'aimerais vous faire un commentaire plutôt personnel.

À tort ou à raison, le système de nominations a été très critiqué ces dernières années. L'utilisation de termes comme sinécure, passe-droit et favoritisme a créé une image négative qui a attiré l'attention. Dans plusieurs cas, je crois qu'une couverture médiatique inexacte a pu nuire à la réputation de certaines personnes.

Personne ne semble s'être objecté, personne ne semble avoir décrit les nominations comme des emplois. Or il s'agit d'emplois où des gens travaillent fort et sont préoccupés lorsqu'ils ont à prendre des décisions qui affectent la vie d'autres personnes. Vous souvenez-vous de la raison-d'être de la fonction publique? Ce concept semble s'être perdu avec le temps.

Au cours de la dernière année, le gouvernement a beaucoup fait pour améliorer cette situation. J'ai fait de nombreux efforts pour imposer des normes professionnelles à ce système. J'ai passé des heures à renseigner les journalistes et j'ai tenté de répondre à autant de questions que possible. Nous avons fait des recherches approfondies dans de nombreux secteurs, partout au pays, pour trouver les personnes les plus qualifiées et les plus compétentes afin de doter les postes de directeurs d'organismes et d'autres postes élevés. Nous publions aussi régulièrement des communiqués de presse annonçant les nominations. Nous avons reçu des félicitations pour plusieurs de ces nominations; je ne vous souligne pas ce fait pour nous vanter, mais plutôt pour vous démontrer que l'on peut changer l'image des nominations gouvernementales pour en faire un événement empreint de fierté plutôt qu'une tractation louche.

J'aimerais maintenant vous souligner trois points :

1. les améliorations que nous avons apportées au processus;

2. comment le processus de nomination peut contribuer à une bonne régie des sociétés d'État;

3. le rôle des sociétés d'État dans le processus de nomination.

1. Améliorations au processus de nominations

Comme vous le savez, notre gouvernement a promis dans son «Livre rouge» d'entreprendre une revue du processus des nominations afin d'assurer la sélection de candidats compétents pour les nominations faites par le gouverneur en conseil. Ce processus renouvelé serait fondé sur les principes d'intégrité, d'accessibilité et de transparence.

Un changement important à ce processus est la publication des postes vacants, à temps plein et à terme fixe, dans la Gazette du Canada.

Un profil d'emploi est préparé avant la publication de l'avis. Ce profil décrit les responsabilités du poste ainsi que les critères de sélection.

Je crois que ces avis ont contribué de façon importante à rendre le processus de nominations plus ouvert.

... c'est une bonne stratégie politique de voir à la saine gestion des sociétés d'État. Sans régie efficace, le rendement des sociétés d'État risque d'être affecté, mais d'importants secteurs de l'économie canadienne peuvent l'être aussi.

Il est important de noter que le profil est élaboré en collaboration avec les gens concernés par le processus de nomination, notamment les dirigeants de l'organisme, le cabinet du ministre responsable, le cabinet du Premier ministre, et à l'occasion, d'autres personnes concernées.

La personne ressource dans la société d'État est généralement le premier dirigeant ou le président du conseil d'administration.

Nous avons commencé à publier les avis dans la Gazette il y a environ un an. À ce jour, 37 expirations de mandat ont été publiées dans 19 éditions de la Gazette. Parmi ces avis, l'on comptait trois postes de premier dirigeant d'une société d'État : Marine Atlantic Inc., la Société Radio-Canada et Énergie atomique du Canada Ltée.

Je crois que ces avis ont contribué de façon importante à rendre le processus de nominations plus ouvert.

Ainsi, le président de la Commission nationale des libérations conditionnelles et le président de Marine Atlantic ont été nommés après un processus de sélection précédé de la publication d'un avis. Une courte liste de candidats a été établie et ceux-ci ont été interviewés par le ministre responsable et par d'autres dirigeants.

Par ailleurs, les curriculum vitae obtenus grâce à la publication de ces avis dans la Gazette du Canada ont été très utiles lors de la recherche de candidats éventuels. Au cours de la dernière année, notre bureau a constitué une banque de plus de 2 000 noms. Ce processus a toutefois un aspect négatif compte tenu des restrictions budgétaires. Le cabinet du Premier ministre fait face au même fardeau administratif que plusieurs d'entre vous : plus de travail et moins d'employés!

2. Processus de nominations et régie des sociétés d'État

Les 48 sociétés d'État canadiennes jouent un rôle important dans l'économie du Canada et elles touchent à une vaste gamme d'activités.

Les sociétés d'État ont toujours été des symboles de fierté et des éléments importants du patrimoine national. Les Canadiens ignorent souvent l'ampleur des responsabilités des sociétés d'État. Celles-ci comprennent notamment les transports, la culture, l'énergie, l'habitation, la gestion des ressources et les services financiers.

Compte tenu de cette vaste gamme de responsabilités touchant aux secteurs économique, social et culturel, il n'est pas étonnant que toute difficulté affectant les sociétés d'État se répercute sur l'économie canadienne et sur l'ensemble du pays.

La bonne gestion des sociétés d'État est importante pour ces sociétés elles-mêmes, mais aussi pour l'ensemble de la population canadienne. Il va de soi que c'est une bonne stratégie politique de voir à la saine gestion des sociétés d'État. Sans régie efficace, le rendement des sociétés d'État risque d'être affecté, mais d'importants secteurs de l'économie canadienne peuvent l'être aussi.

C'est avec cette idée en tête que M. Veilleux a d'abord procédé à une étude de la structure des conseils d'administration des sociétés d'État. Il a ensuite

examiné le processus de sélection des membres de ces conseils, de même que des façons d'augmenter leur participation à la prise de décisions.

Les personnes nommées par le gouverneur en conseil ont la responsabilité de conseiller avec discernement les cadres supérieurs de la société. Un administrateur qui a les connaissances requises peut aider une société à atteindre ses objectifs et à remplir son mandat.

La recommandation faite par M. Veilleux en vue d'améliorer la gestion des sociétés permettra au gouvernement d'améliorer la qualité des nominations.

Les profils publiés indiquaient les capacités, l'expérience et les qualifications des candidats choisis comme membres du conseil d'administration. Je suis d'avis que l'élaboration de ces profils sera utile pour le Conseil des ministres et pour le cabinet du ministre responsable d'une société.

... les conseils d'administration ont certainement un rôle à jouer pour définir les profils de connaissances et de compétences exigées des nouveaux administrateurs. Les suggestions de candidats éventuels faites par les premiers dirigeants et les présidents sont les bienvenues.

Par ailleurs, il faudrait accorder de l'attention à la proposition de M. Veilleux d'offrir une formation aux administrateurs pour les aider à assumer leurs responsabilités. Cela est particulièrement important quand les personnes nommées ne proviennent pas du réseau des administrateurs de sociétés. Pour rendre le processus plus ouvert, il ne faut pas oublier d'inclure de nombreuses personnes qui n'ont jamais eu l'occasion de travailler pour les sociétés d'État ou d'être membres d'un conseil.

M. Veilleux a aussi recommandé de revoir la taille des conseils d'administration des sociétés d'État. Comme vous le savez, cette question est examinée par la revue des programmes entreprise par l'honorable Marcel Massé. Je vous assure que les ministres s'occupent activement de cette question et j'aimerais remercier ceux d'entre vous qui ont pris la peine de me communiquer leur point de vue sur l'utilisation efficace des ressources de votre conseil. Dans les cas où les conseils seront réduits, il est encore plus important que les bonnes personnes y soient nommées.

Je dois cependant ajouter que même si la publication de profils d'emploi décrivant les critères de sélection aide à la nomination de personnes qualifiées, le processus de sélection ne sera jamais d'une rigueur scientifique. Les nominations concernent des personnes. Ainsi, je dois admettre ne pas avoir encore réussi à résoudre la question de la planification de la relève.

La planification stratégique à long terme (en matière de nominations) a cédé le pas au défi des nominations urgentes au cours de notre première année. Comme vous vous en souvenez, le gouvernement précédent avec imposé un moratoire de neuf mois sur les nominations. Les nominations retardées sont maintenant en bonne voie d'être comblées et je compte collaborer avec plusieurs d'entre vous pour améliorer la situation encore davantage. Je sais qu'il s'agit là d'un point auquel vous attachez tous de l'importance.

3. Rôle du président et des administrateurs

Que les postes vacants d'administrateurs fassent l'objet d'un avis ou non, le conseil d'administration devrait participer à l'élaboration de profils d'emploi décrivant les connaissances et les compétences attendues des

nouveaux administrateurs. Les suggestions de candidats éventuels faites par les premiers dirigeants et les présidents sont les bienvenues. À ce sujet, je vous rappelle que le gouvernement cherche à augmenter la représentation des femmes, des minorités visibles, des autochtones et des personnes handicapées. Le renouveau du gouvernement ne sera possible que si nos institutions sont vraiment ouvertes et si elles reflètent bien la réalité de la population canadienne.

En conclusion, j'aimerais dire un mot au sujet de notre Premier ministre. M. Chrétien tient à ce que la compétence soit un principe directeur pour toute nomination gouvernementale. Il respecte vos opinions et il est prêt à considérer vos suggestions. Il est au courant de la tenue de ce colloque et je compte bien lui faire part de certains de vos commentaires.

Je suis convaincue que nous pourrons tous ensemble redonner à ce système très important la fierté qui devrait l'accompagner.

* * *

Discussion sur les questions de régie des sociétés d'État

J'ai connu l'honneur et la souffrance de diriger beaucoup d'organismes au cours de nombreuses années. Rétrospectivement, je puis vous avouer que moins de la moitié d'entre nous faisions du bon travail comme administrateurs, et que cette même moitié travaillait bien une fois sur deux. De sorte que, en tant que président, vous pouvez vous estimer chanceux si vous pouvez affirmer que vous obtenez un bon rendement de vos administrateurs une fois sur quatre. (David M. Culver)

Introduction

Le colloque a mis l'accent sur la régie des sociétés d'État du point de vue des présidents et des premiers dirigeants en consacrant la moitié du temps aux discussions entre les participants. Celles-ci se sont déroulées dans des groupes de discussion et en séance plénière.

Les participants ont choisi deux des quatre groupes disponibles. En atelier, ils ont exprimé leur avis sur les thèmes proposés par les conférenciers et ont fait part de leur expérience personnelle. Beaucoup d'observations et de suggestions visaient l'amélioration des conseils d'administration des sociétés d'État.

Chaque groupe était dirigé par un président. Les réactions prouvent que les présidents ont réussi à créer un climat propice à des échanges francs et ouverts. Un large éventail de thèmes et de préoccupations ont fait l'objet de discussion.

Les thèmes choisis par chacun des groupes de discussion reflètent l'intérêt actuel et le débat sur la régie des sociétés d'État dans le contexte des entreprises publiques et du programme politique de l'actionnaire unique, le gouvernement. Tout naturellement, les choix des personnes inscrites se sont répartis de manière relativement égale entre les quatre sujets proposés :

Élaboration et approbation de la stratégie — Le groupe s'est interrogé sur l'importance de l'élaboration et de l'approbation de la stratégie, sur la difficulté de relier l'élaboration de la stratégie au mandat de la société d'État, sur la relation entre le conseil d'administration et la gestion, et sur les facteurs qui contribuent au succès d'un conseil d'administration. Il était présidé par **Louise B. Vaillancourt**, membre du conseil d'administration d'Énergie atomique du Canada Limitée (EACL).

Composition et évaluation d'un conseil d'administration — Dans ce groupe, la discussion a porté sur les rôles des présidents et des premiers dirigeants, sur la sélection et l'évaluation des membres du conseil d'administration, sur le fonctionnement du processus de nomination, sur l'auto-évaluation du conseil d'administration, l'orientation et la formation des administrateurs, et sur toutes les questions de communications qui s'y rapportent. **Gail Cook - Bennett**, vice-présidente directrice de Bennecom Ltd., en assurait la présidence.

Comment concilier le programme de la société et l'intérêt public — Les participants de ce groupe se sont entretenus sur la manière de concilier les objectifs commerciaux (financiers) et les objectifs de politique officielle à respecter dans le cadre des contraintes imposées par les responsabilités financières d'une entreprise publique. Le groupe était présidé par **Maureen Sabia**, ancienne présidente du conseil de La Société pour l'expansion des exportations.

Fournir au conseil d'administration les renseignements dont il a besoin — En se plaçant selon différentes perspectives, les participants ont passé en revue les besoins d'un conseil d'administration en termes de renseignements. Le groupe était présidé par **J. Douglas Barrington**, président national de Deloitte & Touche.

En plus des quatre présidents des groupes de discussion, les participants ont profité des commentaires et observations de deux conseillers expérimentés dans le domaine de la régie des sociétés d'État, **Patrick O'Callaghan** et le professeur **David S.R. Leighton**. Ces deux animateurs ont également présenté un résumé des commentaires à la séance plénière.

Évidemment, les liens entre les sujets étaient nombreux. Des participants ont soulevé des questions similaires dans les différents groupes de discussion. Pour faciliter la lecture, nous avons regroupé certains points dans les groupes les plus représentatifs de ces idées.

La présente section offre une synthèse des points de vue exprimés dans les groupes de discussion et dans les discussions générales par les participants, les présidents des quatre groupes et les deux animateurs. Pour renforcer au besoin les points clés, des extraits d'observations faites par les quatre présidents des groupes et par les deux animateurs lors de la discussion informelle apparaissent en italique en marge des quatre rapports qui suivent.

* * *

Élaboration et approbation de la stratégie

Présidé par Louise B. Vaillancourt

Le groupe de discussion a examiné les thèmes suivants : l'importance de l'élaboration et de l'approbation de la stratégie, la difficulté de lier l'élaboration de la stratégie au mandat de la société d'État, la relation entre le conseil d'administration et la direction, et les facteurs qui contribuent au succès d'un conseil d'administration.

Les tendances observées récemment dans la régie des sociétés d'État démontrent que les conseils d'administration désirent jouer un rôle plus actif et plus constructif dans leur organisation et que les premiers dirigeants désirent tirer davantage parti de leur conseil d'administration. La meilleure façon d'atteindre ces objectifs est l'élaboration et l'approbation du plan stratégique, pièce indispensable à l'efficacité de la communication entre le conseil d'administration et le premier dirigeant. (P. O'Callaghan)

Une question intéressante fut soulevée : «Le gouvernement est-il prêt à s'intéresser à ses sociétés d'État et à leurs problèmes?». (L.B. Vaillancourt)

Selon la position que l'on occupe dans la société d'État, on peut souhaiter que les conseils d'administration se limitent à un rôle de conseiller, ou préférer qu'ils agissent davantage comme des conseils d'administration de sociétés à but lucratif. Ce qui ne faisait aucun doute à nos yeux, c'est que, dans la plupart des cas, les conseils d'administration se voyaient imposer des limites à leur autorité. (L.B. Vaillancourt)

S'assurer que des stratégies sont en place pour remplir le mandat

En général, on considère que la première fonction du conseil consiste à élaborer et à approuver une orientation stratégique pour la société d'État. La première question à poser pour un membre du conseil d'administration est la suivante : «Quelle est la stratégie, et comment s'accorde-t-elle avec ce que nous faisons?». Les administrateurs doivent faire preuve d'adresse pour élaborer une stratégie à long terme tout en respectant les objectifs à plus court terme.

Un grand nombre de participants font remarquer qu'en approuvant le plan d'action d'une société d'État, les membres du conseil d'administration acquièrent souvent une meilleure compréhension de leur organisation, du milieu où elle fonctionne et des possibilités de sa gestion.

Les groupes soulignent les difficultés qu'engendrent les distinctions entre une entreprise publique et une société privée comme celles que Peter Dey mentionne dans son exposé. Dans le cas d'une entreprise publique, le gouvernement, souvent par le biais d'une loi, confie à la société d'État un mandat bien plus complexe que celui de créer la richesse, qui est l'objectif du secteur privé. Une autre distinction importante, appuyée par un grand nombre, tient au fait que la viabilité financière d'une société d'État doit s'évaluer à partir d'autres critères que ceux qu'on applique au modèle conventionnel de société privée.

Tout le monde convient qu'une des premières responsabilités du conseil d'administration est de guider la société d'État vers l'avenir et de s'assurer que les objectifs à long terme et les stratégies sont en place pour remplir ce mandat. Même si le conseil d'administration doit conseiller la gestion sur l'élaboration de la stratégie, la direction devra amorcer activement sa formulation et sa présentation. On reconnaît cependant que la responsabilité finale d'approuver la stratégie revient au conseil d'administration. Le rôle du conseil d'administration est d'établir des repères pour contrôler le rendement futur.

L'importance de l'élaboration de la stratégie est clairement ressortie lorsqu'un intervenant a fait observer que «les plans ne sont rien, la planification est tout». Cette réflexion a entraîné un débat sur l'idée que le conseil d'administration devrait, environ tous les deux ans, se retirer durant deux ou trois jours pour réfléchir à la stratégie de la société d'État.

Il y a un réel désir d'une meilleure communication avec le gouvernement ou le ministre responsable, l'actionnaire.
(L.B. Vaillancourt)

La question est posée : «Qui représente le mieux l'actionnaire, le premier dirigeant ou le conseil d'administration?». À mon avis, c'est une question qui devrait être débattue avec nos ministres, avec nos conseils d'administration, avec nos premiers dirigeants, avec nos présidents. Aucun de nous n'aime approuver les yeux fermés.
(L.B. Vaillancourt)

La révision annuelle serait alors l'occasion de mettre la stratégie à jour et de la comparer avec les principales décisions et les recommandations de principe qui affectent la société d'État.

Un participant fait remarquer que nous attendons trop de l'élaboration de la stratégie. Une planification stratégique peut constituer un danger si elle ne permet pas de contester efficacement ou d'entériner le type d'activités poursuivies à ce moment-là par la société d'État. Souvent, la planification stratégique peut dégénérer en une prévision qu'il faut réviser tous les cinq ans et qui devrait plutôt s'appeler planification opérationnelle, avec l'avantage douteux de fournir un repère auquel comparer les résultats réels.

Lier la stratégie au mandat

Lier l'élaboration d'une stratégie au mandat de la société d'État est un défi considéré comme crucial. Avec les multiples priorités et les changements qu'apporte leur actionnaire unique, le gouvernement élu, les sociétés d'État éprouvent un plus grand défi que le monde des affaires à imposer une système de régie efficace. Beaucoup d'intervenants ont souligné le besoin pour le conseil d'administration de réexaminer constamment leur mandat. Dans le cas de certaines sociétés d'État, il fut jugé désirable que le nouveau gouvernement confirme leur mandat.

De l'avis général, pour que la société d'État et le conseil d'administration puissent être sûrs que la stratégie corresponde bien au mandat, il doit exister des avenues officielles et parallèles pour rejoindre l'actionnaire.

La relation entre le conseil d'administration et la direction

Une question est revenue souvent sur le tapis : comment établir la meilleure relation possible entre le conseil d'administration et la direction d'une part, et d'autre part, entre le conseil d'administration et l'actionnaire. S'il est facile d'affirmer qu'il faut s'efforcer d'atteindre cet équilibre souple qui consiste à laisser la direction gérer et les administrateurs diriger, il n'est pas facile de s'y conformer. Parfois, les administrateurs se laissent involontairement entraîner dans des questions de gestion au jour le jour. Pour éviter ce danger, il faudrait définir soigneusement les responsabilités respectives du conseil d'administration et de la direction. Les administrateurs doivent avoir une compréhension claire de leurs responsabilités en tant que conseil d'administration : où se terminent leurs responsabilités et où commencent celles de la direction. C'est de la plus haute importance, car cela détermine la nature des relations de travail entre les administrateurs et la direction. Pour améliorer ces relations, un participant a suggéré que le premier dirigeant soumette à l'approbation du conseil d'administration toute décision politique susceptible de peser sur la société d'État.

On a également reconnu la nature exigeante de la fonction de premier dirigeant qui pousse la plupart d'entre eux à accueillir avec empressement toute aide pouvant venir de leur conseil d'administration. Un conseil d'administration formé de personnes compétentes, de formation et d'expérience diverses peut s'avérer pour le premier dirigeant un allié précieux.

Les administrateurs devraient avoir l'occasion de connaître les cadres, de les évaluer et de les rencontrer dans diverses situations. Pour leur part, les membres du conseil d'administration devraient pouvoir s'entretenir régulièrement avec le premier dirigeant et au besoin, avec les autres cadres supérieurs.

Facteurs contribuant au succès d'un conseil d'administration

Les participants ont noté quatre facteurs qui contribuent au succès d'un conseil d'administration :

- tenir l'actionnaire régulièrement au courant;
- s'assurer que la direction tienne compte des besoins de tous les intéressés (particulièrement vrai pour les sociétés d'État fonctionnant en milieu d'affaires);
- avoir une bonne perspective d'ensemble du secteur dans lequel oeuvre la société d'État;
- se servir des comités pour étudier en profondeur certains aspects du travail du conseil d'administration et, au besoin, engager la gestion directement dans le travail du comité.

* * *

Composition et évaluation d'un conseil d'administration

Présidé par Gail Cook-Bennett

La discussion a porté principalement sur les rôles du président et du premier dirigeant, la sélection et l'évaluation des membres, le fonctionnement du processus de nomination, l'auto-évaluation du conseil d'administration, et l'orientation et la formation des administrateurs. Le groupe a également soulevé la question des communications reliées à chacun de ces thèmes.

Je crois qu'on a compris que le gouvernement devrait trancher la question de ce qu'il attend de l'administration d'une société d'État. Dans l'idéal, pour que la régie soit la meilleure possible, le conseil devrait avoir le pouvoir d'embaucher, de licencier et d'évaluer de rendement du premier dirigeant.
(M. Sabia)

Beaucoup de premiers dirigeants m'ont avisé que (...) une évaluation sérieuse et approfondie de leur rendement (...) est l'un des moyens les plus efficaces pour faire participer le conseil d'administration et obtenir d'utiles réactions sur une série de questions auxquelles fait face la gestion de l'organisation.
(P. O'Callaghan)

Même si les présidents et les premiers dirigeants font vraiment des recommandations [pour la sélection des membres du conseil], elles tombent à plat, a fait remarquer quelqu'un. (...) On suggère donc au gouvernement de revoir ses propres règles [et de tenir compte davantage] de toute candidature que pourraient lui soumettre les présidents et les premiers dirigeants.
(G. Cook-Bennett)

Les rôles du président et du premier dirigeant

La majorité des participants conviennent que le rôle de président ou d'«administrateur responsable», et celui du premier dirigeant doivent être clairement compris et que la relation entre le conseil d'administration et la direction est à son mieux lorsqu'il s'établit entre eux un bon climat de respect mutuel et de confiance.

Le vrai test de la régie des sociétés d'État est la façon dont le conseil d'administration gère les gestionnaires. Il est donc de la plus haute importance que les rôles respectifs soient clairement définis. Alors que les présidents ont largement appuyé le Rapport Dey qui suggère de séparer les rôles, les premiers dirigeants s'entendaient beaucoup moins à ce sujet. La plupart des participants pense qu'un président à temps partiel serait moins concerné par l'administration courante de la société.

Les groupes se sont interrogés sur la responsabilité du premier dirigeant envers le conseil d'administration étant donné que les premiers dirigeants sont habituellement nommés par l'actionnaire. On note que cela crée des difficultés au conseil d'administration chaque fois que les nominations sont faites sans consultation. Inversement, certains participants ont mentionné que leur contribution au processus de recherche et de sélection avait eu un effet très bénéfique sur la cohésion et sur la collégialité du conseil, peu importe la décision finale de l'actionnaire.

Voici le genre de question posée : «Quel est le rôle du conseil d'administration dans l'évaluation du premier dirigeant?». On s'entend généralement sur le fait que la régie des sociétés d'État s'améliorerait si le conseil d'administration exerçait une plus grande influence dans la détermination des avantages compensatoires du premier dirigeant, et s'il avait davantage de responsabilités dans la sélection et le renouvellement de son mandat.

La sélection des membres du conseil d'administration

En ce qui a trait à la sélection des membres du conseil d'administration, l'assemblée appuie largement le point de vue exposé en 1993 dans le Rapport du vérificateur général au Parlement, à savoir que «les exigences pèsent lourdement sur les membres d'un conseil d'administration et que seule, la nomination des personnes les plus qualifiées peut assurer la bonne marche d'un conseil d'administration». La nomination

L'une des questions les plus importantes est la nécessité de procéder à temps au renouvellement des mandats ou aux nouvelles nominations. Des membres du groupe [sont d'avis que] le temps que cela prend pour combler les postes vacants (...) affecte le dynamisme de la société d'État, le moral du conseil d'administration et même, dans certains cas, le moral de l'organisation lorsqu'ils s'aperçoivent que leur conseil est un «canard boiteux».
(G. Cook-Bennett)

Le rôle d'un bon administrateur est de repérer la fumée avant que l'incendie ne se déclare. Voilà une autre façon de dire : «Ne faites pas de changements dans un conseil d'administration pour le simple plaisir d'apporter des changements».
(David M. Culver)

À certains moments, il se peut qu'un conseil d'administration requière un ensemble d'aptitudes particulières, et certains membres du conseil aimeraient dire leur mot. Donc, si vous avez besoin d'un bon professionnel dans un secteur, engagez-le. Il ne s'agit pas d'une critique à l'endroit de la qualité des administrateurs en place, mais plutôt d'un souci de répondre, à un moment donné, à une demande d'expertise particulière.
(G. Cook-Bennett)

de personnes indépendantes et compétentes aux conseils d'administration aide grandement à résoudre les problèmes de régie dans le secteur public.

Les participants conviennent que le processus de sélection des administrateurs des sociétés d'État est une affaire complexe. Le secteur public est à la recherche des mêmes personnes, «les meilleures et les plus brillantes», que le secteur commercial s'efforce d'attirer. En outre, à titre d'actionnaire, le gouvernement doit également tenir compte de facteurs d'équilibre tels que l'origine géographique, le sexe et la culture. On admet que tous les administrateurs ne doivent pas nécessairement provenir du monde des affaires ou du secteur public où fonctionne la société d'État. On s'entend toutefois sur le fait que tous les administrateurs devraient être assez qualifiés et expérimentés pour se former un jugement indépendant sur les questions auxquelles la société d'État fait face.

Un comité distinct, de nomination ou de régie interne, devrait s'occuper de la nomination des nouveaux administrateurs, maintenir les profils des qualités requises des administrateurs et examiner chaque année le rendement de chacun des membres du conseil d'administration.

Les qualités personnelles recherchées dans la sélection de candidats idéals pour le conseil d'administration d'une société d'État sont les suivantes :

Intégrité
qualité essentielle exigée dans le service public;

Connaissances
antécédents d'une expérience valable et pertinente;

Énergie
capacité démontrée à surmonter une lourde charge de travail et une volonté d'assister à des réunions au pied levé;

Tact
facilité à s'entendre avec les autres, à écouter avec empathie. L'efficacité d'un conseil d'administration exige une considération prudente, réfléchie, bien renseignée;

Bon sens
trait de caractère souvent difficile à découvrir, fait d'objectivité et de jugement sûr.

Le fonctionnement du processus de nomination

On exprime beaucoup d'objections à propos de la façon d'améliorer la pratique actuelle de sélection. Certains font remarquer que leur conseil d'administration n'a pas vraiment réussi en fait à s'entourer des qualités et de l'expérience qu'il jugeait nécessaires. Parfois, les présentations au ministre responsable restaient lettre morte.

D'autres notent que les administrateurs dont le mandat tire à sa fin ont un mauvais effet sur le dynamisme du conseil d'administration et de la société d'État. On estime aussi que les sièges vacants d'un conseil d'administration et que la durée expirée des fonctions des présidents peuvent sérieusement affecter le moral du conseil.

On note que les présidents achèvent la durée de leurs fonctions lorsque leur nomination prend fin alors que les membres

À propos de la nomination des femmes, on fait remarquer qu'il existe de meilleurs moyens pour repérer de bonnes candidatures. (...) Dans la recherche habituelle, on devrait porter un peu plus attention aux personnes de culture différente qui ont les capacités et l'expérience voulues pour faire partie d'un conseil d'administration.
(G. Cook-Bennett)

Certains s'interrogent sur la façon d'annoncer les nominations. Par exemple, dans les pires cas, il semble que les présidents et les premiers dirigeants apprennent des nominations à leurs conseils d'administration par les médias. On a le sentiment que le gouvernement devrait adopter une autre façon de faire pour que les personnes concernées soient les premières à l'apprendre.
(G. Cook-Bennett)

du conseil restent en poste jusqu'à ce qu'un remplacement se fasse, ce qui peut se prolonger longtemps après la fin de leur mandat. Cependant, une fois qu'il a pris du retard, le gouvernement ne devrait pas procéder en une fois à une série de nominations car cela peut causer une foule de problèmes nouveaux.

Les participants s'entendent sur le fait que les conseils d'administration sont en excellente posture pour comprendre les besoins de la société d'État et qu'ils sont en mesure de repérer le type de candidats qui convient le mieux. Ils en arrivent à la conclusion que les conseils d'administration et les premiers dirigeants devraient participer au processus de nomination en établissant le profil de leurs exigences actuelles et futures et en évaluant la capacité de leur conseil actuel à remplir ces mêmes qualités.

En général, les participants se disent d'accord avec une nomination au mérite. Il faut concilier le recrutement de administrateurs d'expérience et la nomination de personnes au courant des besoins politiques de l'actionnaire. Il faut également imaginer d'autres moyens pour respecter les choix de l'actionnaire quand il est question de représentativité, spécialement dans le recrutement des administratrices.

Certains s'inquiètent du remplacement trop fréquent des membres d'un conseil d'administration à la fin de leur mandat. Les participants sont généralement d'avis qu'on devrait davantage songer à renouveler le mandat des administrateurs dont la contribution au conseil a été constante et appréciée.

On admet généralement que le conseil d'administration devrait emprunter des avenues efficaces pour communiquer ces exigences à l'actionnaire en même temps que les noms des candidats que le conseil juge aptes à être recrutés. En même temps, on désirerait connaître davantage les réactions du gouvernement aux suggestions du conseil et aux exigences de l'actionnaire.

Auto-évaluation du conseil d'administration

On reconnaît que l'auto-évaluation est une tâche difficile pour un conseil d'administration. Évaluer son propre rendement est un excellent moyen d'améliorer son efficacité. En entamant une démarche d'auto-évaluation, les administrateurs seraient en mesure d'estimer leur contribution, leur participation, et le besoin de redonner de la vitalité au conseil à mesure que le temps passe. Pour y arriver, le conseil devrait s'imposer un cadre qui lui permettrait de déterminer s'il fait bien son travail. On pense qu'il devrait confier cette responsabilité à un sous-comité.

Périodiquement, le conseil d'administration se réunirait à huis clos pour évaluer son rendement général et pour préciser les changements qu'imposent les nouveaux besoins.

Orientation et formation des administrateurs

Les participants ont soulevé la question de la formation et de l'orientation des administrateurs. A plusieurs reprises, on signale que les nouveaux administrateurs qui arrivent au conseil ont peu de compréhension des attentes de l'actionnaire à leur égard, et en fait, des attentes de l'actionnaire vis-à-vis de la société d'État. On fait la distinction entre les besoins de formation des personnes nouvellement nommées et ceux

des administrateurs chevronnés. Les participants reconnaissent en général que les nouveaux administrateurs profiteraient grandement d'un cours d'initiation aux responsabilités fondamentales d'un administrateur et à l'importance de la régie des sociétés d'État. On y expliquerait aussi le rôle d'une société d'État, les politiques officielles qu'elle contribue à mettre en oeuvre, et sa responsabilité envers le Parlement. On fait remarquer qu'un cours d'initiation est à présent obligatoire pour les juges nouvellement nommés, pourquoi pas pour les administrateurs?

Des participants trouvent qu'une formation à intervalles réguliers serait également très utile aux administrateurs les plus expérimentés. Il est entendu que ces séances de formation générale seraient données en plus des séances d'orientation spécifiques organisées par chaque société d'État.

Un intervenant pense que des administrateurs chevronnés choisis au sein des diverses sociétés d'État, par exemple, pourraient très bien apporter leurs connaissances à l'élaboration des sessions d'orientation, et les cours auraient tout à y gagner.

* * *

Concilier le programme de la société et l'intérêt public

Présidé par Maureen Sabia

Ce groupe de discussion s'est penché sur la manière de concilier les objectifs commerciaux (financiers) et les objectifs de politique officielle à respecter dans le cadre des contraintes imposées par les divers responsabilités d'une entreprise publique.

La régie d'une société d'État n'est pas synonyme d'un conseil d'administration. Il ne sert à rien de se fixer sur un seul élément et d'en ignorer les autres, par exemple les responsabilités de l'actionnaire. Il faut réfléchir bien davantage à la possibilité d'appliquer aux sociétés d'État le modèle des sociétés privées... Si l'actionnaire n'admet pas que certaines responsabilités particulières lui incombent aussi afin que les conseils d'administration soient efficaces, rien ne changera vraiment.
(D.S.R. Leighton)

Je pense qu'on s'entend sur une suggestion faite à voix haute en présence des présidents plus souvent qu'en présence des premiers dirigeants : s'il veut livrer son programme politique, Ottawa doit repenser sa relation avec ses sociétés d'État. Tout le monde reconnaît que c'est un monde différent de celui du secteur privé. Nous devons y être sensible sans toutefois mettre en péril l'efficacité de notre régie.
(M. Sabia)

Il doit bien y avoir un moyen quelconque pour attirer l'attention des décideurs d'Ottawa sur ce qu'ils attendent des systèmes de régie des sociétés d'État.
(M. Sabia)

Concilier les objectifs de la politique

La régie des sociétés d'État est un acte d'équilibre judicieux et délicat. Les opinions des participants concordent avec les messages exprimés par le président du colloque, le président du Conseil du Trésor et Peter Dey : la question de la régie des sociétés d'État soulevée maintenant sur la place publique est un phénomène mondial. Les sociétés d'État font l'objet d'un examen aussi rigoureux que les sociétés privées dans tous les pays occidentaux. Le gouvernement est fermement décidé à restaurer la confiance du public dans ses institutions. Selon le Rapport Veilleux le gouvernement devrait en raison de tous les changements qui surviennent dans le monde, trouver le temps de revoir ses relations institutionnelles avec les conseils d'administration des sociétés d'État.

Tous les groupes reconnaissent que dans une société d'État, il y a un conflit inhérent entre les objectifs financiers et les responsabilités publiques. La volonté d'excellence à faible coût n'est qu'une dimension de la gestion des entreprises publiques. L'autre est le respect du mandat, de l'objectif d'intérêt public de la société. Autrement, la société d'État ferait partie d'un ministère ou elle appartiendrait au secteur privé. Toutes les sociétés d'État existent pour servir un objectif d'ordre public, et on s'attend qu'elles le fassent avec le plus d'efficacité possible. Il faut faire des compromis. Dans certains cas, la société d'État ne remplirait pas son mandat si elle fonctionnait uniquement pour réaliser des objectifs commerciaux. De temps en temps, il y existe une tension entre la volonté du gouvernement de réaliser un objectif d'intérêt public et la façon dont le conseil d'administration perçoit ce même objectif.

Quel est l'équilibre souhaitable?

La pondération est la principale qualité des administrateurs membres d'un conseil d'administration. La responsabilité financière d'un conseil d'administration doit être contre-balancée par le contrôle et les priorités du gouvernement. Dans ce contexte, les administrateurs sont responsables de la bonne marche de la société d'État. Ils doivent avoir le courage de leurs convictions, faire preuve d'indépendance, mais aussi être sensibles aux particularités qui distinguent une société d'État d'une société ouverte. La régie d'une société d'État dans le secteur public prend son vrai sens si les administrateurs sont résolus

Nous avons peut-être besoin de trouver un mécanisme dans la relation société d'État-gouvernement (...) pour que la société d'État prenne part à l'établissement de la politique officielle et à son ajustement dans le temps.
(M. Sabia)

L'événement déstabilisant le plus destructeur qui puisse arriver, c'est d'avoir quelqu'un en poste pendant six mois et puis, tout d'un coup, de le voir partir et de devoir tout reprendre à zéro.
(D.S.R. Leighton)

L'expérience que nous vivons aujourd'hui ne devrait pas en rester là. Nous venons d'entreprendre une démarche exceptionnelle : repenser la régie des sociétés d'État. J'ose espérer qu'à partir d'aujourd'hui, elle aura des suites, dans l'intérêt de la population canadienne à qui nous pourrons livrer plus efficacement et d'une manière plus productive les objectifs de la politique gouvernementale.
(M. Sabia)

à reconnaître et repousser toute ingérence indue qui peut survenir à l'occasion.

La relation de l'actionnaire avec le conseil

Cette question suscite beaucoup de réactions et d'interrogations. La plus dérangeante est sans doute la suivante : «Où tracer la ligne de démarcation entre les responsabilités respectives de l'actionnaire et du conseil d'administration?»

Lors de la discussion sur la manière dont le conseil d'administration peut assumer son mandat, personne n'a pu s'entendre sur la définition de l'actionnaire. S'agit-il des citoyens du Canada, des contribuables, du Parlement, du ministre désigné ou du Conseil des ministres? On a convenu que la diversité des représentants de l'actionnaire pose un défi de taille. Tous ces représentants de l'actionnaire ont besoin d'une plus grande coordination entre eux et dans leurs rapports avec la société. Étant donné la complexité des tâches et des relations, certains participants se demandent si tous les conseils d'administration ont vraiment un apport valable.

Pour les conseils, il s'agit peut-être d'intervenir plus efficacement dans la préparation des orientations stratégiques de l'actionnaire qui visent à améliorer la qualité des décisions prises par le conseil d'administration.

Plus spécifiquement, il faut trouver des moyens pour que le gouvernement puisse donner aux conseils d'administration des sociétés d'État un aperçu de ses priorités, et pour que le ministre responsable puisse leur faire part de ses attentes. Pour s'engager dans une planification stratégique efficace, les conseils ont besoin de connaître son point de vue. Les participants croient que des améliorations de cette nature réduiraient le risque de voir l'actionnaire changer les décisions du conseil.

On fait remarquer qu'en raison du roulement fréquent de ministres et de sous-ministres, les conseils ont du mal à maintenir des relations efficaces avec l'actionnaire.

Certains s'inquiètent du manque de souplesse du régime de vérification. Souvent, le conseil n'a rien à dire dans le choix du vérificateur, le type de vérification ou les coûts associés.

Pour renforcer la relation entre l'actionnaire et le conseil, les groupes proposent de former un petit groupe consultatif qui conseillerait le gouvernement sur toute question de régie des sociétés d'État.

* * *

Fournir au conseil d'administration les renseignements dont il a besoin

Présidé par J. Douglas Barrington

Dans ce groupe de discussion, en se plaçant selon différentes perspectives, les participants ont passé en revue les besoins d'un conseil d'administration en termes de renseignements.

(...) avec les présidents et les premiers dirigeants autour de la table, nous avons dans la même pièce le problème et la solution. Je considère que les présidents représentent à l'occasion le problème, et d'autrefois la solution. Même chose pour les premiers dirigeants.
(D. Barrington)

(...) le message que je reçois des conseils, c'est qu'un processus d'évaluation sérieux est une excellente façon d'obtenir une information de qualité.
(P. O'Callaghan)

L'importance de l'information pour le conseil d'administration

Les groupes ont conclu qu'un conseil d'administration doit disposer en temps voulu de renseignements précis et utiles pour assurer la bonne marche de la régie d'une société d'État. Cette information constitue l'un des principaux instruments pour aider la société d'État à remplir ses obligations. Vu l'étendue de leurs responsabilités et le peu de temps dont ils disposent, il faut accorder une attention particulière à la nature et au type de renseignements que l'on transmet aux administrateurs.

La nature et le type d'information

Les sociétés d'État poursuivant des objectifs à la fois économiques et d'intérêt public ont fait remarquer qu'il est plus malaisé d'évaluer leur rendement que celui des sociétés privées. Autrefois, les administrateurs des sociétés d'État pouvaient se concentrer surtout sur les objectifs d'intérêt public à long terme. Mais avec les récentes récessions, le taux élevé de déficit et la mondialisation, il est devenu nécessaire d'appliquer aux critères traditionnels des sociétés d'État une orientation commerciale de type privé.

De l'avis général, la création d'un système d'information peut s'avérer en pratique extrêmement plus difficile même si le concept en est relativement simple. Chaque société d'État a ses besoins particuliers qui changent avec le temps et l'expérience du conseil.

La période d'apprentissage pour un nouvel administrateur dure en moyenne 18 mois. À mesure qu'il acquiert de l'expérience, il a moins besoin de renseignements détaillés.

Les groupes devaient débattre de la question suivante : comment le conseil d'administration gère-t-il ses besoins d'information sans suradministrer la société?

Selon l'une des suggestions, la classification des besoins d'information du conseil comprendrait cinq éléments essentiels : le point de vue, le rôle, la perspective, les attributs et les caractéristiques. Le point de vue consiste à préparer l'information en fonction des besoins de l'utilisateur : le conseil d'administration. Le rôle reconnaît que le conseil doit fournir un leadership stratégique, préserver les actifs, surveiller les progrès et faire rapport à l'actionnaire. La perspective exige que l'information reflète la responsabilité fiduciaire du conseil d'agir dans le meilleur intérêt de la société, l'obligation pour les administrateurs de prendre les mesures qui s'imposent et de rendre des comptes à l'actionnaire. Les

Pour répondre aux besoins d'information du conseil, il est indispensable de créer et de maintenir, entre le président et le conseil d'une part, et entre le premier dirigeant et la direction de l'autre, un climat de confiance garant des relations acceptables. (D. Barrington)

attributs consistent à s'assurer que l'information fournie correspond aux questions que le conseil doit aborder. Par caractéristiques, on veut dire que l'information, pour servir son but, doit être concise et pertinente.

La gestion et le système d'information

De l'avis général, le premier dirigeant doit tenir le conseil informé; il doit toujours être franc et dire la vérité, et ne pas cacher de renseignements importants. La relation de confiance entre le président et le premier dirigeant est d'une extrême importance pour l'échange d'informations entre le conseil et la direction.

L'une des responsabilités du conseil est de mettre au point un système d'information qui réponde à ses besoins et à ses intérêts. Par conséquent, le conseil d'administration devrait en discuter avec la direction et se mettre d'accord sur des paramètres comme le temps, la fréquence et la nature des renseignements qu'il reçoit. On observe aussi que les besoins d'information vont sans doute se transformer avec le temps et l'expérience, et qu'ils devraient donc régulièrement faire l'objet d'une réévaluation. Selon certains participants, on passe trop de temps à regarder en arrière et pas assez à préparer l'avenir. Quelle importance pour le conseil de savoir ce qui s'est fait le mois précédent?

Une des responsabilités du conseil est de comprendre les systèmes internes qui produisent l'information. Il ne doit pas se contenter des renseignements que lui transmet la direction. Pour relever les défis créés par l'émergence de certaines situations critiques, les conseils peuvent quelquefois estimer qu'il leur faut d'autres renseignements. Ils devraient avoir accès directement à cette information, au besoin, en convoquant à leur réunion les cadres qui la détiennent ou même en engageant des conseillers de l'extérieur.

On admet que le premier dirigeant et la direction ont davantage l'occasion de rencontrer l'actionnaire que le conseil d'administration. Une autre difficulté à laquelle le conseil d'administration est régulièrement confronté est le changement fréquent des représentants de l'actionnaire, en particulier les nouveaux ministres et sous-ministres. Les groupes se demandent comment on pourrait en réduire l'effet perturbateur sur l'efficacité des conseils. De l'avis de plusieurs, le conseil aurait davantage l'occasion de connaître les réactions de l'actionnaire s'il lui communiquait ses décisions à temps. Par ailleurs, le ministre responsable devrait rencontrer le président au moins une fois l'an, de préférence avec le conseil.

Certains participants ont souligné que si le rendement du premier dirigeant est évalué, la probabilité que l'information communiquée par la direction puisse satisfaire aux besoins du conseil sera meilleure.

* * *

Mot de la fin

par David M. Culver
Président du colloque

La population du Canada devrait enfin reconnaître qu'être nommé administrateur n'est pas du tout une sinécure. C'est une tâche sérieuse, difficile et ingrate. Par conséquent, si un gouvernement élu veut récompenser ses partisans, il ne devrait pas les nommer aux conseils d'administration. Il serait de beaucoup préférable leur accorder d'autres responsabilités.

Nous devons considérer les sociétés d'État comme des moyens en vue d'une fin, des espèces de foyers de transition.

Et à partir d'ici, où allons-nous? Je veux aller quelque part, je ne veux pas juste retourner à mon bureau et ne rien faire. Ne nous racontons pas d'histoires : les systèmes ne se transforment pas très facilement de l'intérieur. Ils ne changent pas soudainement parce qu'on arrive à la conclusion qu'un changement s'impose. Les pressions ne viennent pas seulement de colloques comme celui-ci mais aussi de l'extérieur, à l'instar des changements profonds qui surviennent aujourd'hui et que le public de notre pays exige.

J'aimerais partager l'optimisme exprimé par Patrick O'Callaghan, et même si je trouve toujours l'optimisme plus attrayant que le pessimisme, il n'est pas toujours rentable. Je suis ici aujourd'hui parce que je pense que c'est une bonne idée de vouloir améliorer la gestion du gouvernement et la régie des sociétés d'État. Malgré des difficultés évidentes, je crois que nous devrions tous nous efforcer de poursuivre la tâche pour que les changements souhaités arrivent.

Le système actuel n'est plus ce que les Canadiens veulent pour l'avenir. La volonté de changement vient de la population et elle se manifeste avec une grande efficacité. Une fois que les gens de ce pays ont pris leur décision, Ottawa n'a rien d'autre à faire que de suivre leur volonté. Cela détermine ce que nous ferons maintenant et où nous irons à partir d'ici. Une des choses qu'on peut faire, c'est d'en parler avec le public. Lorsque j'étais directeur général à l'Alcan, on me disait : «Pourquoi n'allez-vous pas à Ottawa leur dire quoi faire?». Je leur répondais : «Je peux aller à Ottawa; on va m'écouter. Mais cela ne me fera aucun bien. Non pas parce qu'ils n'aimeront pas ce que je dis ou qu'ils n'apprécieront pas ma présence. Mais plutôt parce qu'ils doivent d'abord consulter la population du Canada. Si vous n'associez pas les gens aux changements fondamentaux dont nous parlons, ces changements ne se feront pas. Si nous avons la population de notre côté, les changements surviendront.»

Nous pouvons faire beaucoup en informant nos employés des changements qui affecteront les sociétés d'État et des raisons qui motivent ces changements. Nous devrions encourager nos employés à nous communiquer leurs idées, par exemple sur la façon de privatiser, si cela peut convenir à la société. Les sociétés d'État ne seront pas toutes dans cette situation, mais celles pour qui cette possibilité existe devraient y travailler avec leurs employés.

* * *

Clôture du colloque

par Gary Sheehan
Directeur
Division des politiques et de l'information sur les sociétés
Direction générale des sociétés d'État
Ministère des Finances et Secrétariat du Conseil du Trésor

Au moment de prendre la parole cet après-midi, David Watters a été appelé pour assister à une réunion du Conseil du Trésor. Gary Sheehan parle en son nom.

Aujourd'hui, nous avons mis en branle un processus qui, si nous le gérons bien, pourra faciliter la collaboration entre les conseils d'administration et le gouvernement du Canada. Cela pourra aussi améliorer le fonctionnement des conseils avec la direction des sociétés d'État et leur permettre d'atteindre les objectifs politiques établis pour ces sociétés.

Je sais que David aurait beaucoup aimé être ici pour vous tous remercier d'avoir assistés à ce colloque. Je suis d'accord avec lui que le colloque fut une réussite. Nous avons atteint nos objectifs. Aujourd'hui, nous avons mis en branle un processus qui, si nous le gérons bien, pourra faciliter la collaboration entre les conseils d'administration et le gouvernement du Canada. Cela pourra aussi améliorer le fonctionnement des conseils avec la direction des sociétés d'État et leur permettre d'atteindre les objectifs politiques établis pour ces sociétés. Nous avons vraiment l'occasion de faire des progrès. Les contributions de chacun donnent une claire indication de ce qui doit se faire, et de ce qui peut se réaliser. Les observations de Penny Collenette «Je suis ici, je suis sérieuse, je veux écouter et je vais travailler avec vous à faire des changements!» sont un signe d'ouverture aux propositions de changement.

Nous avons vraiment l'occasion de faire des progrès.

Je me sens à l'aise de prendre certains engagements au nom de David Watters :

- Nous songeons sérieusement à organiser une autre réunion de ce groupe pour discuter de problèmes communs, qu'ils touchent à la régie des sociétés d'État ou à d'autres questions.
- Nous vous remettrons les actes de ce colloque qui donneront le compte rendu et le résumé des discussions.
- Nous allons créer un groupe consultatif chargé de faire des propositions et de voir comment elles peuvent être institutionnalisées dans le cadre de régie des sociétés d'État établie par le gouvernement.
- C'est possible que nous irons communiquer avec vous dans un avenir proche. Nous voudrions solliciter votre point de vue par le biais d'une enquête ou d'entrevues personnelles.

Au nom de David, je tiens à remercier tous ceux qui ont assisté à ce colloque. La participation a été incroyable. Vous êtes venus ici aujourd'hui partager vos idées, exprimer vos pensées, vos inquiétudes et vos vues sur ce qui ne va pas. C'est parfois difficile à faire. Vous avez émis d'excellentes suggestions de changement. En ce sens, le colloque a été utile. Dans bien des conférences, les participants ne démontrent pas cette ouverture d'esprit et cette volonté de résoudre des problèmes communs.

En votre nom et en mon nom personnel, je voudrais remercier David Culver pour sa présidence. Les groupes de discussion ont fait un excellent travail aujourd'hui. J'ai participé à deux séances et je me suis informé sur les deux autres. Les réactions prouvent qu'elles étaient toutes deux intéressantes, stimulantes et débordantes d'activité.

Je voudrais aussi remercier nos partenaires dans le planification et l'organisation de cette rencontre, le Conference Board du Canada. J'aimerais également remercier le personnel de notre organisation, la Direction générale des sociétés d'État. Sur ces mots, je déclare le colloque clos.

* * *

Réactions et suggestions

Les réactions des présidents et des premiers dirigeants durant et après le colloque révèlent un taux relativement élevé de consensus sur les façons dont on pourrait améliorer la régie des sociétés d'État.

Suggestions

Les suggestions proposées se rattachent à trois grands secteurs :

- ce que le gouvernement pourrait améliorer en tant qu'actionnaire;
- ce que chaque conseil d'administration pourrait améliorer;
- comment améliorer la communication entre l'actionnaire et les conseils.

A. Ce que le gouvernement pourrait améliorer en tant qu'actionnaire

- Il faudrait demander l'avis du conseil d'administration en place sur la sélection ou le renouvellement du mandat des administrateurs, du président et du premier dirigeant. La demande porterait sur les qualifications, les aptitudes et les expériences les plus recherchées par la société.
- Simplifier et accélérer les procédures de nomination des nouveaux administrateurs pour combler les postes vacants et en particulier :
  - Établir une norme pour combler les postes dans un délai de trois mois à compter de leur vacance sauf dans des circonstances exceptionnelles.
  - Normaliser la procédure d'annonce des nominations des administrateurs pour dissiper la confusion qui règne de temps en temps.
  - Accélérer le processus pour contacter les administrateurs avant la fin de leurs mandats.
- Constituer un groupe consultatif sur la régie des sociétés d'État chargé de conseiller le gouvernement.
- Organiser un programme d'orientation et de formation sur la régie des sociétés d'État destiné principalement aux administrateurs profanes.
- Organiser des rencontres plus fréquentes pour les présidents et les premiers dirigeants.

B. Ce que les conseils d'administration pourraient améliorer

- Chaque conseil d'administration devrait s'engager plus activement à préciser ses besoins et à les communiquer au gouvernement. Il pourrait également développer un profil des aptitudes et des expériences requises par la société ainsi qu'une auto-évaluation de ses capacités existantes.
- Les conseils devraient surveiller et évaluer non seulement le rendement de la société d'État, mais aussi celui de son premier dirigeant et du

conseil lui-même.

- Les conseils devraient réfléchir sur les mérites de créer un comité qui s'occuperait des questions de régie des sociétés d'État.

C. Comment améliorer la communication entre l'actionnaire et les conseils

- Encourager une meilleure communication dans les deux sens entre chaque conseil d'administration et le ministre responsable. Il faudrait entre autres établir des normes pour des pratiques telles que les réunions périodiques et les présentations lors de la nomination d'un nouveau ministre responsable.

- Le président devrait présenter au ministre, au moins chaque année, un rapport non officiel portant sur la société, son conseil d'administration et sa gestion.

- Le président et le premier dirigeant devraient développer des liens de communication sûrs et non officiels avec le ministre et son cabinet. Des membres du conseil devraient prendre l'initiative de rencontrer, de façon non officielle, des cadres supérieurs des organismes centraux et des ministères relevant du ministre responsable avant les rencontres officielles du conseil prévues au calendrier.

* * *

Annexes

A **Réception**

A1. **«Régie des sociétés d'État : Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État»**

Introduction par l'honorable Arthur C. Eggleton
Président du Conseil du Trésor et ministre responsable de l'Infrastructure

A2. **«La manière dont le gouvernement entend procéder au renouveau»**

Exposé de John English, député
secrétaire parlementaire de l'honorable Marcel Massé

B. **Remise du premier Prix d'excellence annuel du vérificateur général pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État**

par L. Denis Desautels
vérificateur général du Canada

C. **Liste des participants**

«Régie des sociétés d'État : Amélioration de l'efficacité des conseils d'administration des sociétés d'État»

Introduction par l'honorable Arthur C. Eggleton président du Conseil du Trésor

Bonsoir. Je suis ravi d'avoir l'occasion de vous accueillir ce soir et de me joindre à vous demain alors que nous discuterons des manières dont nous pouvons travailler ensemble, vous dans les sociétés d'État et nous dans le gouvernement, pour rendre avec plus d'efficience les services que nous fournissons.

J'aimerais remercier mes collègues et nos deux conférenciers invités : John English qui, en tant que secrétaire parlementaire, remplace ce soir le ministre Marcel Massé; et le vérificateur général Denis Desautels.

Je suis enchanté de voir un ancien ministre du Cabinet, l'honorable Flora MacDonald, qui se trouve ici à titre de représentante d'une société d'État.

Lorsque nous avons décidé de convoquer ce colloque pour les présidents et les premiers dirigeants des sociétés d'État, nous étions soucieux de l'importance croissante de la régie de nos sociétés, comme c'est d'ailleurs le cas dans le secteur privé.

Je crois qu'il faut renforcer la collaboration entre le gouvernement et les conseils d'administration des sociétés d'État pour nous assurer que nous y nommons comme administrateurs les personnes voulues et que nous les formons adéquatement pour qu'elles s'acquittent bien de leurs responsabilités. Nous en traiterons davantage demain.

Ce soir, nous entendrons les deux personnes qui donneront le rythme et le ton. Le premier est un collègue, John English. C'est le secrétaire parlementaire du ministre chargé du Renouvellement de la fonction publique, Marcel Massé, qui ne pouvait être ici ce soir. Je vous remercie, John, d'accepter ce défi. M. English partage la responsabilité de guider nos efforts dans le renouveau du gouvernement. Il apporte à cette tâche une perspicacité que seule l'histoire peut enseigner. Son propre intérêt et sa connaissance de l'histoire servent bien notre gouvernement. Ce soir, il nous fera part de la perspective d'ensemble que le gouvernement prend dans son approche du renouveau.

(Allocution de John English, député. Le texte suit en annexe A-2)

Merci, John. L'exercice entrepris par notre collègue Marcel Massé, l'examen des programmes, est une vaste opération destinée à influencer le gouvernement, à le comprendre et à l'adapter aux ressources dont nous disposons dans les années 1990. Il faudra décider du genre de gouvernement que nous désirons avoir, du genre de programmes, du genre de service que nous allons être en mesure d'assurer à l'avenir. Par ailleurs, je crois que nous devrions déterminer non seulement <u>ce que</u> le gouvernement devrait faire, mais <u>comment</u> il devrait le faire. C'est

ici, je crois, que nous pouvons devenir plus efficaces, c'est ici que nous pouvons apprendre à fournir un meilleur service au public. Voilà ce que nous pouvons tous nous efforcer d'atteindre.

Ce que John vient de souligner aura des conséquences précises sur la responsabilité des sociétés d'État. C'est un sujet avec lequel notre prochain invité est familier. En tant que gouvernement, un aspect de notre responsabilité envers la population du Canada consiste à soumettre au Parlement, en temps voulu, un rapport sur les affaires des sociétés d'État et les autres intérêts du gouvernement du Canada. Le Bureau du vérificateur général du Canada nous presse constamment d'améliorer sa présentation.

Cela m'amène à ma deuxième tâche agréable ce soir : présenter le vérificateur général du Canada, qui est parmi nous ce soir, pour qu'il transforme en action l'intention annoncée dans son rapport au Parlement de 1993, de créer un Prix d'excellence annuel pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État.

Denis Desautels est le neuvième vérificateur général du Canada. Il est arrivé dans la fonction publique après avoir passé 27 ans dans le secteur privé.

Depuis sa nomination, il a fait preuve de compétence, d'efficience et de franchise. Ce soir, il est ici pour nous parler de l'une de ses créations dans laquelle il croit fermement. Il est ici pour présenter le premier Prix d'excellence annuel pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État. M. Desautels.

[Présentation des deux prix d'excellence annuel pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État. L'allocution de Denis Desautels suit en annexe B]

Merci, M. Desautels, pour avoir décidé de reconnaître les sociétés d'État qui ont innové en établissant les meilleures pratiques dans la présentation de leur rapport. Félicitations aux deux gagnants.

Bonne soirée. J'espère voir la plupart d'entre vous demain matin au début du colloque.

* * *.

«La manière dont le gouvernement entend procéder au renouvellement»

Exposé de John English, député, secrétaire parlementaire de l'honorable Marcel Massé président du Conseil privé, ministre des Affaires intergouvernementales et ministre du Renouvellement de la fonction publique

L'honorable Marcel Massé a été appelé à l'extérieur et il est dans l'impossibilité de s'adresser à l'assemblée. Son secrétaire parlementaire, M. John English, député de Kitchener-Waterloo, prend la parole en son nom.

Marcel Massé regrette infiniment de ne pouvoir être ici ce soir. M. Eggleton a mentionné que j'étais historien. L'histoire vient quelquefois bien à point. Je puis vous assurer que les sociétés d'État sont une grande réalisation des Canadiens. En fait, c'est l'illustre C.D. Howe qui en fut l'instigateur. Grâce à elles, il put restructurer l'économie canadienne durant les années de guerre. Ceux qui ont étudié cette époque lui en attribuent tout le crédit. La société d'État était un outil remarquable qu'il a su utiliser de façon fort efficace et qui est en fait devenu la principale source de notre reconstruction industrielle et économique. Voilà pourquoi je pense que ce colloque et le sujet de vos délibérations ce soir et demain sont si importants.

En cette période d'ajustement économique et de défi, le renouvellement gouvernemental est au programme public et politique de bien des pays, y compris le Canada. Tous les éléments du secteur public ressentent la pression pour le renouveau, y compris les sociétés d'État. En effet, elles sont un instrument important pour la mise en oeuvre des politiques d'intérêt public, et un mécanisme clé pour servir les Canadiens. Le besoin de changement dans les sociétés d'État est aussi grand que dans tous les autres secteurs du gouvernement. Améliorer le fonctionnement des sociétés d'État est indispensable si nous voulons atteindre l'objectif de renouvellement du gouvernement. Voilà pourquoi ce colloque arrive à point.

Je voudrais consacrer quelques minutes ce soir :

- à exposer dans ses grandes lignes l'approche du gouvernement fédéral envers le renouvellement du gouvernement;
- à décrire certaines de nos initiatives pour atteindre notre but et les ingrédients du succès;
- à partager vos vues sur les manières dont les sociétés d'État peuvent participer à cette démarche.

L'approche du gouvernement fédéral envers le renouvellement du gouvernement

Les Canadiens nous ont dit qu'ils voulaient un gouvernement qui reflète notre époque et qui soit

sensible à leurs besoins. Voilà ce qui a amené notre démarche de renouveau. Nous savons que la confiance dans nos institutions politiques dépend de la facilité avec laquelle ces institutions peuvent fournir aux Canadiens des services adéquats, efficients et orientés vers le client. Nous adoptons une approche mesurée et franche pour restaurer la confiance des Canadiens dans leur gouvernement.

Tout d'abord, nous sommes en train d'examiner le rôle et le but premiers du gouvernement, en d'autres mots «Dans quelle sorte d'entreprise nous trouvons-nous?».

C'est une question très fondamentale.

En second lieu, nous allons devoir décider combien nous sommes prêts à dépenser, en tant que pays, pour les services gouvernementaux, une étude que nous menons actuellement.

Et enfin, il nous faudra voir ce que nous sommes en mesure de faire, trouver les moyens les plus efficaces pour atteindre les résultats souhaités.

Nos initiatives

Depuis qu'il est arrivé au pouvoir en novembre dernier, le gouvernement a lancé une série d'initiatives pour renouveler le gouvernement du Canada, et pour réexaminer l'éventail complet de ce que nous faisons et de la façon nous le faisons.

Vous avez participé au moins à quelques-unes de ces initiatives.

1. Nous avons lancé un Examen de programme qui scrute chacun des programmes du gouvernement. Pour nous, il s'agit d'une priorité qui fixera les nouveaux contours du gouvernement pour les décennies à venir. Les questions fondamentales forment la base de cet exercice. Certaines questions de base forment le fondement de cette revue. Ces questions sont :

   - le programme est-il nécessaire, répond-il à un besoin réel?
   - y a-t-il de meilleurs moyens d'atteindre le même but?
   - s'agit-il d'une activité appropriée pour le gouvernement fédéral?

   Le but de cet examen n'est pas de réduire l'emploi dans la fonction publique, mais de nous assurer que nous avons le gouvernement que nous voulons et que nous pouvons nous offrir. Toute réduction de taille se fera de façon à en réduire les effets sur les employés de la fonction publique. En ce moment, nous examinons les résultats préliminaires des revues de programme que nous ont soumis les ministères. Le prochain budget contiendra certaines annonces, et d'autres suivront.

2. Nous sommes en train de négocier avec les provinces, souvent avec succès, pour éliminer les chevauchements et les dédoublements de programmes et de services, et pour offrir aux Canadiens un gouvernement plus simple, plus efficace.

3. Des révisions dans des secteurs clés de la politique

sont également en cours, par exemple dans la sécurité sociale, la défense et la politique étrangère. Il s'agit de révisions majeures, qui ne s'intéressent pas seulement à la réduction des dépenses, bien que celle-ci en soit un élément clé. Elles s'intéressent aux objectifs plus larges des politiques du gouvernement pour voir s'ils répondent aux défis d'aujourd'hui et de demain.

4. Une initiative avec laquelle vous êtes plus familiers est la révision des agences gouvernementales, des conseils d'administration et des commissions. Notre but est de nous assurer que ces organismes répondent avec efficience aux besoins du pays. Cela vise aussi la taille de ces conseils. Vous savez que nous avons déjà annoncé certains changements résultant de cette révision et que nous avons éliminé des centaines de postes résultant de nominations et sauvé ainsi des millions de dollars. Le présent colloque découle également des décisions prises dans le cadre de cette révision. À mesure que nous continuons à examiner d'autres conseils et d'autres agences, nous annoncerons d'autres réductions dans les prochains mois.

Les ingrédients du succès

Les changements peuvent être excitants, mais ils sont aussi difficiles. Ils peuvent déséquilibrer, parfois même menacer. Mais en fin de compte, les changements sont inévitables et nous devons les voir à la lumière de ce qui suit : un appel permanent à nous interroger sur ce que nous faisons et sur la pertinence de notre action dans un nouvel environnement.

Voici, selon moi, les trois ingrédients essentiels pour relever le défi du changement dans le renouvellement du gouvernement:

1. Nous avons besoin d'avoir une vision claire de ce que la population veut comme gouvernement. Le programme actuel et les révisions de politiques visent précisément à nous donner cette vision claire. Ils formeront aussi la base du modèle de gouvernement de demain.

2. En second lieu, nous avons besoin de confiance : confiance que nous pouvons atteindre notre but. Nous croyons en ce que nous faisons, et nous sommes certains que c'est ce qu'il faut faire pour donner un bon gouvernement aux Canadiens.

3. Troisièmement, il nous faut nous engager avec ferveur et croire profondément à l'importance du renouveau. La meilleure manière de traduire cet engagement est d'agir. Nous engageons le combat sur tous les fronts pour arriver à nos fins. Je puis vous assurer qu'Ottawa a la volonté politique de voir réussir ce processus.

Le rôle des sociétés d'État dans le renouvellement

Quel est le rôle des sociétés d'État dans tout ceci?

J'ai déjà mentionné que le renouvellement du gouvernement inclut les sociétés d'État. Cela ne veut pas dire changer le principe d'autonomie entre les sociétés: je

veux vous assurer que la relation demeure inchangée. Le succès de cette initiative de renouvellement du gouvernement dépend de la collaboration de tous les secteurs de la fonction publique fédérale. Les sociétés d'État sont un excellent point de convergence pour examiner les différents concepts de gouvernement.

Voilà pourquoi nous avons demandé à Gérard Veilleux de mener une étude sur la structure de leurs conseils d'administration, le processus des nominations pour les membres des conseils et les façons d'accroître leur contribution aux prises de décision. M. Veilleux a accompli un excellent travail en exposant les problèmes dans ces domaines et en proposant des solutions pratiques pour les régler. Penny Collenette vous expliquera demain nos vues sur ce sujet. Le gouvernement est engagé dans le renouveau. Par les initiatives actuellement en cours, nous démontrons notre détermination à atteindre l'objectif. Nous commençons à voir des résultats. Je réalise aussi que la quête de renouveau est un long parcours parsemé d'efforts, de frustrations, de souffrances, et aussi, espérons-le, à la fin, de satisfaction. Mais elle présente également des occasions de défi et de changements innovateurs, changements dont profiteront des générations de Canadiens.

Tirons parti de toutes les occasions qui s'offrent à nous, et donnons aux Canadiens ce bon gouvernement qui est si important pour le bien-être futur de notre pays.

* * *

Cérémonie de remise des prix

Remise du premier Prix d'excellence annuel pour la qualité de la présentation annuelle de l'information par les sociétés d'État

par
L. Denis Desautels, vérificateur général du Canada

Avant tout, j'aimerais exprimer mes remerciements à David Watters, secrétaire adjoint à la Direction générale des sociétés d'État du Conseil du Trésor, d'avoir suggéré que ce serait l'occasion appropriée pour moi de vous entretenir d'excellence dans la présentation annuelle de l'information.

Merci à M. Eggleton d'avoir pris cette initiative et de m'avoir permis de participer à votre colloque.

C'est en effet le moment idéal, à la veille du Colloque sur la régie des sociétés d'État, pour reconnaître les mérites de l'excellence dans la présentation annuelle de l'information. Une bonne présentation est parfaitement compatible avec la responsabilité financière et une saine régie : elle en est en fait un élément clé.

Pourquoi inventer un prix?

Comme l'a fait remarquer M. Eggleton, le chapitre de mon Rapport de 1993 sur les sociétés d'État fait référence à ce prix d'excellence.

Il y a pour cela quatre raisons principales.

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, les sociétés d'État ont l'obligation d'inclure dans leur présentation annuelle une déclaration sur la façon dont elles ont atteint leurs objectifs pour l'année financière. Vous tous ici présents, vous comprenez l'importance du processus de planification des sociétés d'État, une étape clé qui vous permet plus tard de procéder à l'évaluation des résultats et à leur présentation.

2. A la suite de notre examen spécial de vérification, nous avons noté un certain nombre de cas où (a) les objectifs n'étaient pas articulés de manière claire et mesurable et où (b) les efforts pour évaluer et présenter le rendement étaient insuffisants.

3. En cette période de restrictions financières, une bonne information sur le rendement devient encore plus importante, tant du point de vue de la gestion que du point de vue du contribuable.

4. La quatrième raison, c'est que nous ne voulions plus continuer à souligner les faiblesses dans nos rapports. Nous pensions qu'il serait plus productif de signaler les sociétés qui s'efforçaient vraiment d'améliorer leur présentation. En d'autres termes, il vaut parfois mieux jeter des fleurs que des pierres.

La méthode

D'abord quelques mots sur la méthode.

- Nous avons rassemblé un groupe de juges renommés dont j'étais le président. Je veux prendre quelques minutes pour vous les présenter et, en passant, les remercier de leurs services :

- J. Douglas Barrington, président national, Deloitte & Touche;

- Jean-Pierre Boisclair, directeur administratif, Fondation canadienne pour la vérification intégrée;

- Hugh J. Mullington, président directeur général, International Datacasting Corporation et ancien premier dirigeant de la Corporation commerciale canadienne;

- George L. Morfitt, vérificateur général de la Colombie-Britannique;

- Michael H. Rayner, président, Institut canadien des comptables agréés;

- David B. Watters, secrétaire adjoint à la Direction générale des sociétés d'État, section des sociétés d'État et de la privatisation, Secrétariat du Conseil du Trésor.

Nous avons adopté une méthode qui met l'accent autant sur la qualité de la présentation du rapport annuel que sur celle du résumé du plan général. Toutes les sociétés d'État ont fait l'objet de notre examen, même celles qui sont dispensées de la partie X de la *Loi sur l'administration des finances publiques*. Que la loi l'exige ou non, il me semble raisonnable de présenter un rapport.

Nous avons distingué deux groupes de sociétés d'État, surtout en fonction de leur taille. Nous reconnaissons que les petites sociétés d'État ne disposent pas des mêmes facilités que les grandes pour présenter leur rapport annuel. Toutefois, indépendamment de leur taille, toutes les sociétés d'État ont l'obligation de présenter un rapport pertinent au gouvernement et au Parlement. Il convient de noter que nous avons jugé toutes les sociétés d'État sur les mêmes critères d'excellence.

Avec l'aide d'un petit secrétariat, nous avons établi des critères que nous avons ensuite appliqués à des vérifications fouillées pour en arriver à certaines «nominations».

Nous avons procédé à une foule d'analyses détaillées, et j'aimerais remercier de leur aide les membres de notre équipe, Bill Radburn et Grant Wilson, ainsi que les personnes qui les assistent, en particulier Gary Sheehan et Vince Eveleigh du Conseil du Trésor.

Remise des prix aux gagnants

Voici enfin le moment arrivé. J'ai le plaisir de vous communiquer les noms des sociétés d'État dont les rapports annuels sont en nomination pour le «Prix d'excellence annuel pour la qualité de la présentation annuelle de l'information».

Groupe 2

Par ordre alphabétique, sont en nomination :

- Le Conseil canadien des normes

- Construction de Défense (1951) Limitée
- Le Musée canadien de la nature
- Le Musée national des sciences et de la technologie

Les juges ont retenu un gagnant dans le Groupe 2 et j'aimerais demander au président de **Construction de Défense (1951) Limitée**, M. Lorne Atchison, de bien vouloir s'avancer pour recevoir le Prix d'excellence.

Au nom de tous les juges, toutes mes félicitations, M. Atchison.

Groupe 1

Voici par ordre alphabétique, les six nominations dans le Groupe 1 :

- la Banque du Canada
- la Banque fédérale de développement
- la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
- la Société du crédit agricole
- la Société pour l'expansion des exportations
- la Société Radio-Canada

Les juges ont retenu un gagnant dans le Groupe 1 et j'aimerais demander au président et premier dirigeant de la **Société pour l'expansion des exportations**, M. Paul Labbé, de bien vouloir s'avancer pour recevoir le Prix d'excellence.

Au nom de tous les juges, toutes mes félicitations, M. Labbé.

Clôture

En terminant, je voudrais encore une fois féliciter les deux gagnants et reconnaître qu'en général, les présentations des rapports annuels des sociétés d'État se sont améliorées au cours des dernières années. J'espère sincèrement que le progrès se poursuivra dans les années à venir. Bonsoir, et bonne conférence demain.

* * *

Liste des participants au colloque

Liste des conférenciers, animateurs et présidents

J. Douglas Barrington
président national
Deloitte & Touche
Toronto (Ontario)

Micheline Bouchard
vice-présidente
Groupe DMR Inc.
Montréal (Québec)

Penny Collenette
directrice des nominations
Cabinet du Premier ministre
Ottawa (Ontario)

Gail Cook-Bennett
vice-présidente directrice
Bennecom Ltd.
Toronto (Ontario)

David M. Culver
président
CAI Capital Corporation
Montréal (Québec)

Peter J. Dey
partenaire administratif
Morgan Stanley Canada
Toronto (Ontario)

L'honorable Arthur C. Eggleton
président du Conseil du Trésor du Canada
Ottawa (Ontario)

David S.R. Leighton
professeur émérite
École des Hautes Études commerciales
Université de l'Ontario de l'Ouest
London (Ontario)

l'honorable Paul Martin
ministre des Finances
Ottawa (Ontario)

Maureen Sabia
ancienne présidente du conseil d'administration
Société pour l'expansion des exportations
Toronto (Ontario)

Claude I. Taylor
président émérite
Air Canada
Montréal (Québec)

Louise B. Vaillancourt
directrice corporatif
membre du conseil d'administration, ÉACL
Outremont (Québec)

Patrick O'Callaghan
partenaire administratif
Patrick O'Callaghan & Associates Ltée.
Vancouver (Colombie-Britannique)

Liste des participants

Brian Anthony
Acting Director
The Canada Council
Ottawa, Ontario

R.G. Armstrong
Chairman
Great Lakes Pilotage Authority, Ltd.
Cornwall, Ontario

J.R. Lorne Atchison
Chairman and President
Defence Construction (1951) Limited
Ottawa, Ontario

François Beaudoin
Président et chef de la direction
Banque fédérale de développement
Montréal (Québec)

David F. Bellefontaine
President and Chief Executive Officer
Halifax Port Corporation
Halifax, Nova Scotia

Claude F. Bennett
Chairman
Canada Mortgage and Housing Corporation
Ottawa, Ontario

Keith A. Bezanson
President
International Development Research Centre
Ottawa, Ontario

James Corkery
Chairman and Acting President and Master of the Mint
Royal Canadian Mint
Ottawa, Ontario

André Gingras
Président du conseil d'administration
Société du port de Montréal
Montréal (Québec)

Robert Dinan
Chairman
Canadian Film Development Corporation
Montreal, Quebec

Tom Doyle
Acting Chairman
St. John's Port Corporation
St. John's, Newfoundland

Alan R. Emery
President
Canadian Museum of Nature
Ottawa, Ontario

Pierre Émond
Vice-président directeur-général
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
Montréal (Québec)

Eugene A. Flichel
President and Chief Executive Officer
Canada Mortgage and Housing Corporation
Ottawa, Ontario

David J. Fox
Port Manager and Chief Executive Officer
St. John's Port Corporation
St. John's, Newfoundland

Ross Gaudreault
Président et directeur général
Société du port de Québec
Québec (Québec)

Harry P. Gaunce
Chairman
Saint John Port Corporation
Saint John, New Brunswick

Ken Krauter
General Manager and Chief Executive Officer
Saint John Port Corporation
Saint John, New Brunswick

Mary Gusella
Chairman and President
Enterprise Cape Breton Corporation
Moncton, New Brunswick

Lorne F. Hehn
Chief Commissioner
The Canadian Wheat Board
Winnipeg, Manitoba

Peter A. Herrndorf
Chairperson
Canadian Museum of Civilization
Hull, Quebec

James J. Hewitt
Chairperson and
Chief Executive Officer
Farm Credit Corporation
Regina, Saskatchewan

John D.V. Hoyles
Executive Vice-President and
General Manager
National Capital Commission
Ottawa, Ontario

Terry W. Ivany
President and Chief Executive Officer
VIA Rail Canada Inc.
Montreal, Quebec

Sheryl Kennedy
Deputy Governor (Administration)
Bank of Canada
Ottawa, Ontario

George S. Khattar
Chairman
Cape Breton Development
Corporation
Sydney, Nova Scotia

George F. MacDonald
Executive Director
Canadian Museum of Civilization
Hull, Quebec

Guy P. Major
Secrétaire
Administration de pilotage des
Laurentides
Montréal (Québec)

D.H. (Don) Krusel
President and Chief Executive Officer
Prince Rupert Port Corporation
Prince Rupert, British Columbia

Paul Labbe
President and Chief Executive Officer
Export Development Corporation
Ottawa, Ontario

Richard Lafontaine
Member of the Board
The Standards Council of Canada
Ottawa, Ontario

Patrick J. Lavelle
Chairman of the Board
Federal Business Development Bank
Montreal, Quebec

Bertrand J. Lavoie
Président du conseil d'administration
Banque fédérale de développement
Montréal (Québec)

Marc LeFrançois
President du conseil d'administration
VIA Rail Canada Inc.
Montréal (Québec)

J. Ron Longstaffe
Chairman
Vancouver Port Corporation
Vancouver, British Columbia

The Hon. Flora MacDonald
Chairperson
International Development Research
Centre
Ottawa, Ontario

Robert Nixon
Chairman
Atomic Energy of Canada Limited
Ottawa, Ontario

Réne Paquet
Président du conseil d'administration
Société du port de Québec
Québec (Québec)

Anthony S. Manera
President and Chief Executive Officer
Canadian Broadcasting Corporation
Ottawa, Ontario

Arnold E. Masters
Chairman
Canada Ports Corporation
Ottawa, Ontario

Jack Mills
Acting Director General
National Arts Centre Corporation
Ottawa, Ontario

Michael B. Milner
Membre
Administration de pilotage des Laurentides
Montréal (Québec)

Reid Morden
President and Chief Executive Officer
Atomic Energy of Canada Limited
Ottawa, Ontario

Rod Morrison
President and Chief Executive Officer
Marine Atlantic Inc.
Moncton, New Brunswick

Richard Nelson
Chairman
Pacific Pilotage Authority
Vancouver, British Columbia

Donna M. Scott
Chair
Canada Council
Ottawa, Ontario

Gary A. Sheehan
Director, Policy and Corporate Information Division
Crown Corporations and Privatization Directorate
Department of Finance and Treasury Board of Canada
Ottawa, Ontario

Richard Paton
Deputy Secretary
Program Branch
Treasury Board Secretariat
Ottawa, Ontario

Douglas Patriquin
Executive Vice President and Chief Executive Officer
Canadian Commercial Corporation
Ottawa, Ontario

Gerald C. Penney
President
Farm Credit Corporation
Regina, Saskatchewan

Mervyn Russell
Chairman
Halifax Port Corporation
Halifax, Nova Scotia

Jean Pierre Sabourin
President and Chief Executive Officer
Canada Deposit Insurance Corporation
Ottawa, Ontario

Geneviève Saint-Marie
Directeur
Société du musée national des sciences et de la technologie
Ottawa (Ontario)

Alan K. Scales
Chairman
Marine Atlantic Inc. Board of Directors
Charlottetown, P.E.I.

Dominic J. Taddeo
Président-directeur général
Société du port de Montréal
Montréal (Québec)

Paul M. Tellier
Président-directeur général
Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada
Montréal (Québec)

Brian R.D. Smith
Chairman
Canadian National Railway Company
Montreal, Quebec

Norman C. Stark
President and Chief Executive Officer
Vancouver Port Corporation
Vancouver, British Columbia

Glendon R. Stewart
President and Chief Executive Officer
The St. Lawrence Seaway Authority
Ottawa, Ontario

Max Street
Vice-President and
Chief Operating Officer
Enterprise Cape Breton Corporation
Sydney, Nova Scotia

Alexander K. Stuart
Chairman
Export Development Corporation
Ottawa, Ontario

Jean Michel Tessier
Président-directeur général
Société canadienne des ports
Ottawa (Ontario)

Shirley L. Thomson
Director
National Gallery of Canada
Ottawa, Ontario

Thomas Wilson
Board Member
Canadian Broadcasting Corporation
Toronto, Ontario

C.R. (Ted) Worthington
Chairman
Atlantic Pilotage Authority
Halifax, Nova Scotia