

# La régie d'entreprise : utopie ou réelle prise de conscience

Présenté par :

**Ginette Depelteau – Vice-présidente et Secrétaire générale**

7 mai 2004

# Table des matières

1

**Constat**

2

**Actions majeures entreprises et qui doivent être maintenues :**  
règles de gouvernance visant à renforcer la gestion, l'efficacité et l'intégrité  
d'un conseil d'administration

3

**Tendances qui devraient se développer avec plus de vigueur :**  
l'investissement socialement responsable en tant que composante de  
gestion des risques

4

**Requestionnements possibles :** constats de certaines tendances en  
sens inverse

La régie d'entreprise, concept en constante évolution et en constante définition, est devenue un incontournable en matière de gestion des risques tant par rapport à son volet gouvernance qu'à celui de la responsabilité sociale des entreprises.

- Historique : approche globale
  - Prise de conscience
    - Rapport Dey en 1992 donnant naissance aux lignes directrices de la Bourse de Toronto en matière de gouvernance
    - Rapport Saucier en 2001 entraînant la proposition de modifications aux lignes directrices

- Renforcement par la communauté internationale
  - Adoption de principes de gouvernement d'entreprise par les pays de l'OCDE – 1999
  - Révision de ces principes – 2004 – requérant :
    - l'instauration d'un cadre réglementaire efficace (gouvernements)
    - une reddition de comptes (entreprises)
    - la publication de stratégies en matière de régie d'entreprise (investisseurs institutionnels)

- Réaction aux scandales financiers
  - Mobilisation de certains investisseurs institutionnels
    - Coalition canadienne pour la bonne gouvernance
    - Adoption de la loi Sarbanes-Oxley aux États-Unis
    - Adoption d'une nouvelle réglementation au Canada (par les provinces) relative aux vérificateurs, aux comités de vérification et à la certification des moyens de contrôles quant à la communication d'information

- Mesures concrètes : sujets ciblés
  - Administrateurs
    - Exigences de compétence
    - Rémunération
    - Indépendance
    - Évaluation

- Mesures concrètes : sujets ciblés
  - Responsabilités d'un conseil d'administration
    - Choisir le chef de la direction et sélectionner la haute direction
    - Planifier la relève
    - Évaluer le rendement et l'efficacité de la direction
    - Adopter un processus de planification stratégique et approuver les grandes décisions
    - S'assurer de l'intégrité de l'information transmise au conseil
    - Déterminer les risques
    - Évaluer l'intégrité et l'efficacité des contrôles internes
    - S'assurer de l'indépendance du conseil par rapport à la direction



- Mesures concrètes : sujets ciblés
  - Comités d'un conseil
    - Comité de vérification
    - Comité des ressources humaines
    - Exigences spécifiques
  - Définition claire des rôles
    - Président du conseil et chef de la direction
    - Établir les mandats des comités

## Stratégie des groupes de pression pour influencer les pratiques de gestion face à la mobilité du capital

Incapacité des gouvernements locaux à réglementer le capital mobile

Éclatement de la bulle en 2001

Scandales financiers en 2002



**L'ISR devient un instrument pour résoudre certaines questions de gouvernance**

Des définitions  
nombreuses

**Un concept que l'on retrouve sous différentes appellations...**

**...mais qui se précise de plus en plus**

La définition  
retenue

**Une forme d'investissement qui vise à favoriser la responsabilité sociale des entreprises et à encourager la mise en place d'actions concrètes pour que ces entreprises adoptent un comportement socialement responsable**

La responsabilité  
sociale des  
entreprises

**Une entreprise dont les activités sont en harmonie avec la communauté et qui réconcilie la performance financière recherchée par les actionnaires et les considérations sociales poursuivies par les autres parties prenantes**

- L'investissement socialement responsable en tant que concept et philosophie d'investissement doit toutefois être distingué des fonds éthiques qui sont un véhicule parmi d'autres de cette forme d'investissement
- Par conséquent, on ne doit pas faire l'équation entre la performance des fonds éthiques et celle de l'ISR.

<b>Critères largement utilisés</b>	<b>Critères fréquemment utilisés</b>	<b>Critères parfois utilisés</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tabac</li><li>• Environnement</li><li>• Droits et libertés</li><li>• Emploi</li><li>• Jeu</li><li>• Alcool</li><li>• Armement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conflits de travail</li><li>• Droits des animaux/ tests sur les animaux</li><li>• Investissements dans la communauté</li><li>• Relations communautaires</li><li>• Corruption</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Gouvernance</b></li><li>• Compensation des principaux dirigeants</li><li>• Avortement</li><li>• Normes internationales en matière d'emploi</li></ul>

Source : Social Investment Forum.

1. L'approche  
gestion de  
portefeuille

**Inclure ou exclure des titres selon les  
critères sociaux retenus**

2. L'approche  
interventionniste

**Utilisation du pouvoir d'actionnaire,  
principalement l'exercice du droit de vote**

3. L'approche  
soutien  
financier

**Allocation d'investissement pour le  
développement local, des minorités,  
des PME**

Plusieurs  
leviers d'intervention

- Résolutions des actionnaires
- Droit de vote
- Pression auprès de la direction
- Pression auprès des pouvoirs publics

L'approche privilégiée  
chez les Caisses les plus  
actives en ISR

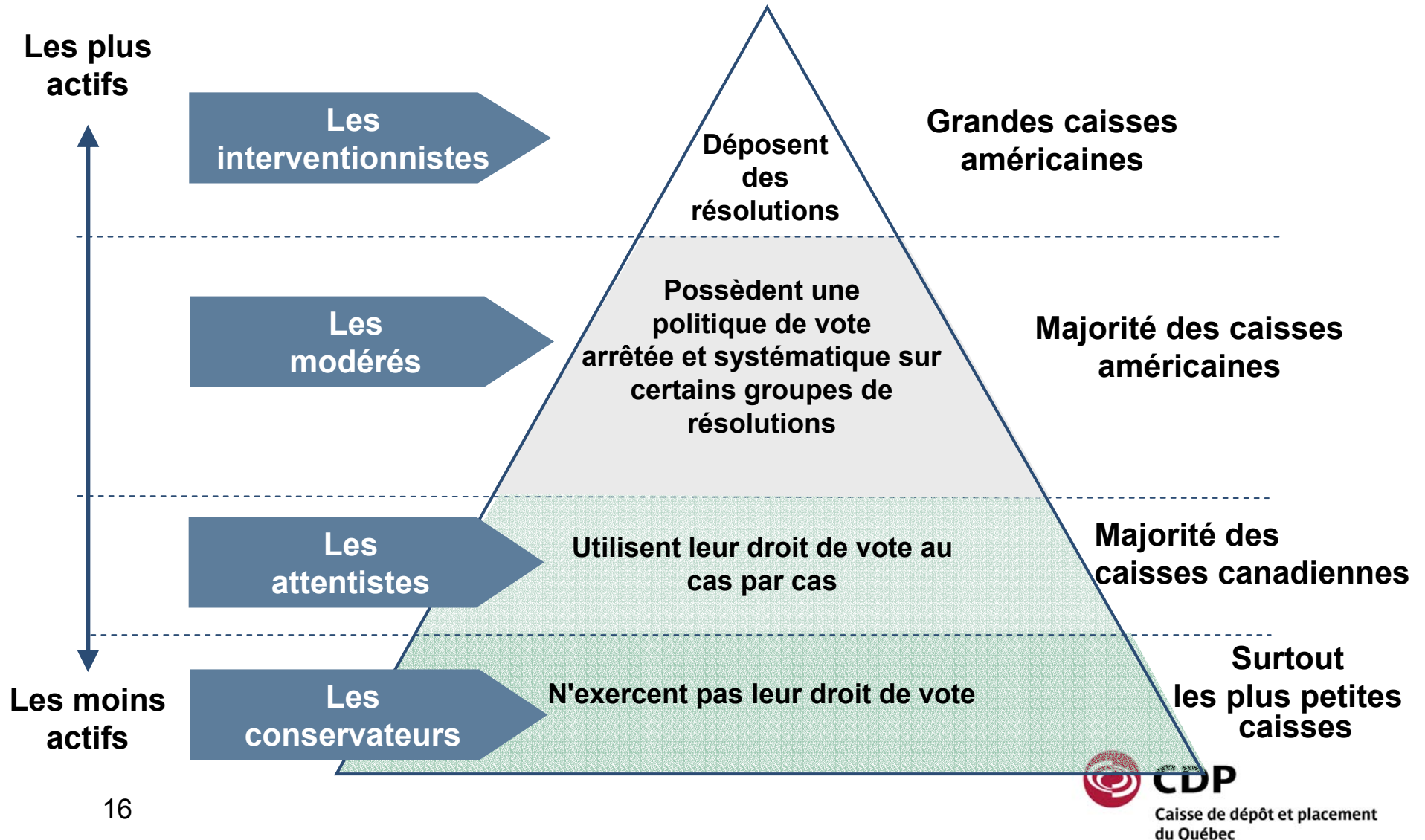
- Intégration aux politiques existantes
- Utilisation du droit de vote
- Dialogue avec l'entreprise
- Exclusion dans les cas extrêmes

Surtout des orientations  
générales

- Flexibilité de manœuvre et d'interprétation
- En ligne avec les standards internationaux
- De plus en plus de transparence sur les résolutions votées

# Approche interventionniste

## Des niveaux d'activisme variables





# Approche interventionniste

## Positionnement des caisses nord-américaines

### Profil des caisses en matière d'ISR

### Caisses de retraite nord-américaines

**Les interventionnistes**

- CalSTRS
- CalPERS
- NY State
- Connecticut

**Les modérés**

- OPSEU
- OMERS
- HOOPP
- Régime de pension du Canada
- BCIMC

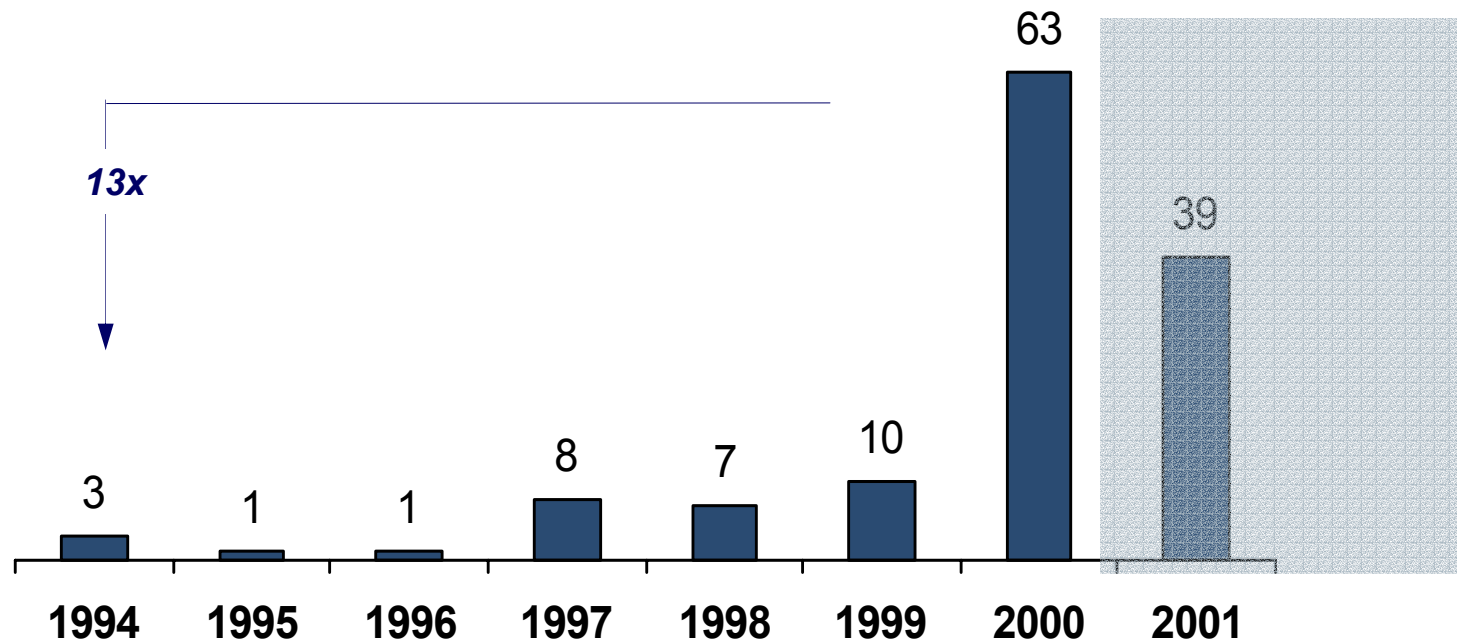
**Les attentistes**

- Hydro-Québec
- Université de Montréal
- Ville de Montréal
- Policiers de Montréal

**Les conservateurs**

- OTPP

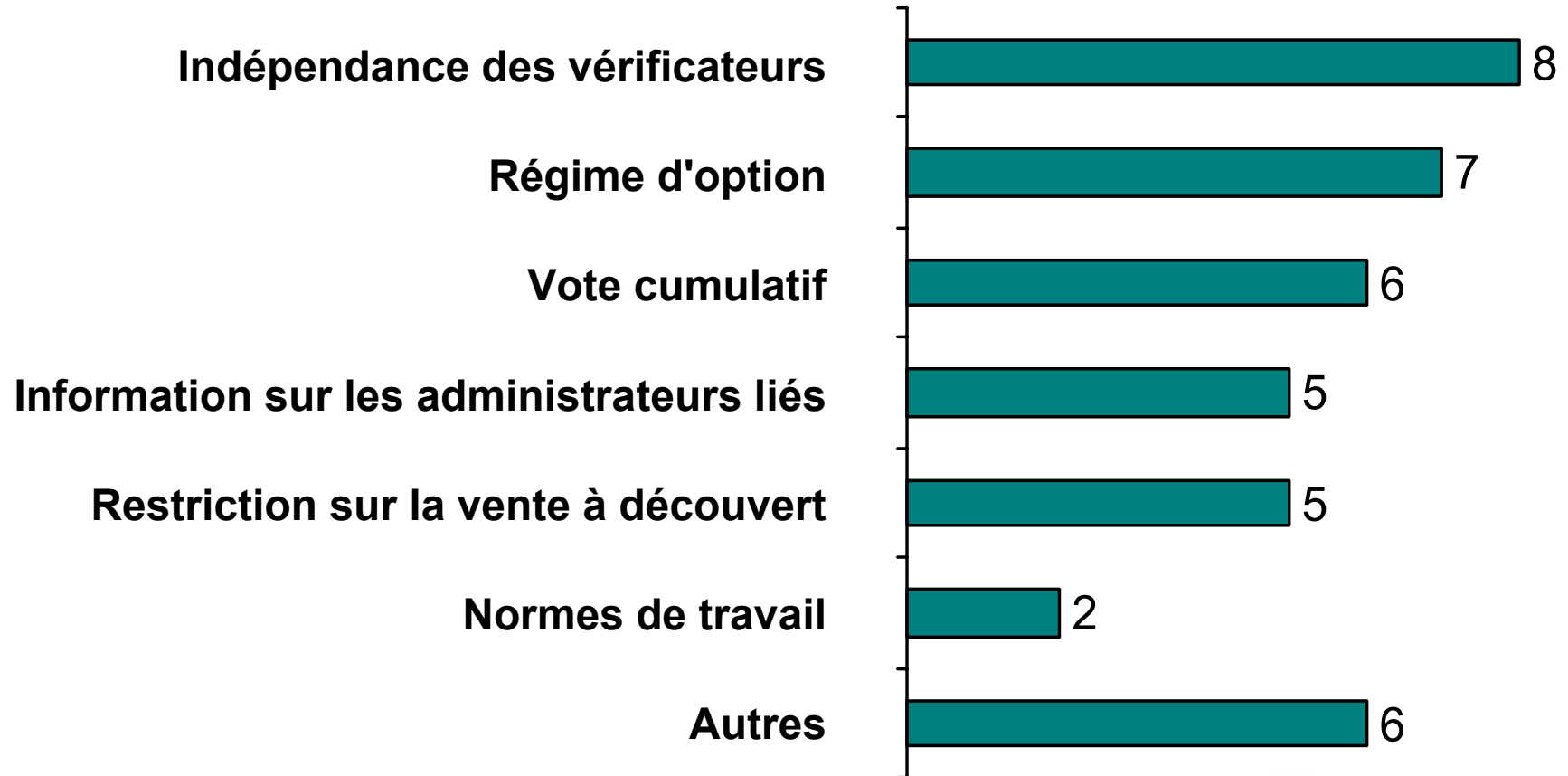
### Évolution du nombre de résolutions\* - Canada (1994-2001)



Source : Share, Social Investment Forum.

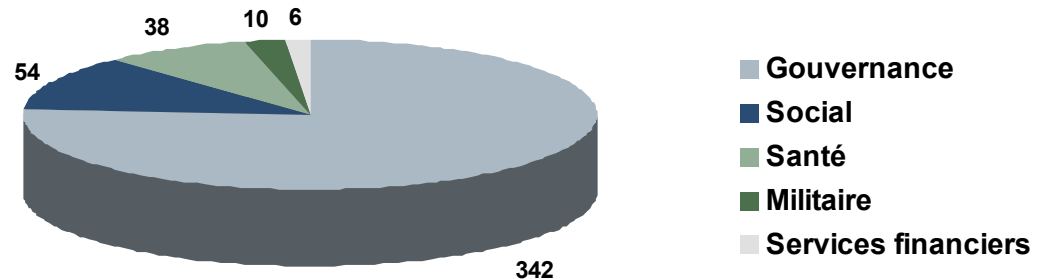
△  
Éclatement de la bulle techno  
et des scandales financiers

### Nature des résolutions soumises\* – Canada (2001)

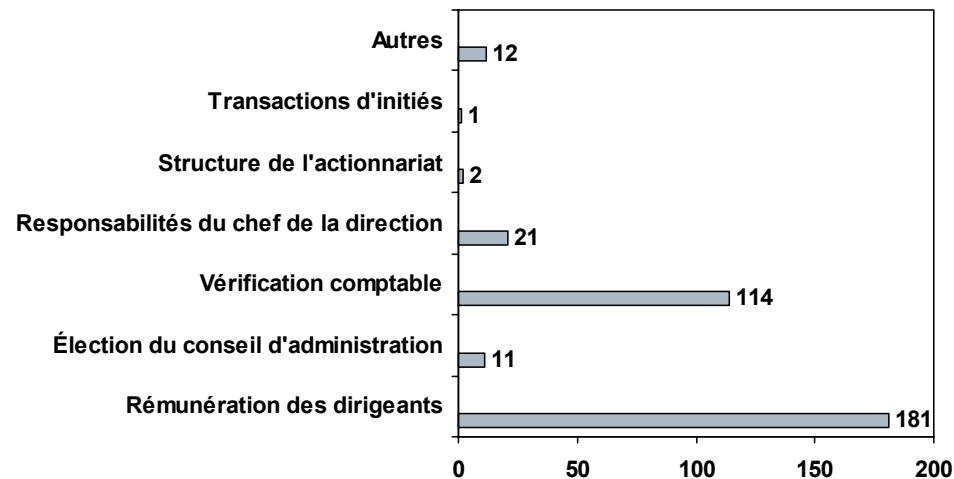


# Propositions d'actionnaires 2004

En 2004, les 515 propositions d'actionnaires soumises à des entreprises nord-américaines qui ont pu être recensées sont ventilées ainsi :



Nature des propositions d'actionnaires en matière de gouvernance



On peut prévoir que les propositions relatives à la rémunération des dirigeants feront l'objet d'une attention particulière au cours des prochaines années.

### **Des résultats mitigés quant à la performance des indices et des gestionnaires « éthiques ». Malgré ces limitations, il faut retenir quatre éléments**

1. L'attrait indéniable d'arguments conceptuels pour justifier l'ISR
2. L'ISR va continuer à progresser rapidement mais n'entrera pas dans le *mainstream* en l'absence d'études plus concluantes
3. La prophétie de meilleurs rendements de l'ISR pourrait se réaliser à travers l'engouement des investisseurs
4. Toutefois, on peut prévoir qu'une fois le cycle d'achat ayant atteint son équilibre, les rendements reviendront à la norme!

Tendance qui se développe avec plus de vigueur

**L'ISR est là pour rester et modifiera les pratiques de l'industrie du placement. Toutefois...**

**Manque de consensus autour de la définition**

**Manque d'instruments de mesure non controversés**

**Nécessité de méthodes d'analyse de référence**

**Coût et ressources, gestion, suivi, reddition de compte**

**Gestion des attentes des investisseurs**

# Requestionnements possibles

- Constats qui suscitent des questions :
  - Apparition de « vice funds » à contre courant des fonds éthiques
  - Grogne des entreprises quant au fardeau des règles de gouvernance
  - Hausse observée de la rémunération des hauts dirigeants et des administrateurs
- Requestionnements possibles quant aux moyens utilisés mais certainement pas quant au fond de la question :
  - Encadrement légal rigide ou autodiscipline du marché
  - La pression des activistes, au départ sur les gouvernements, se déplace vers les investisseurs

**Les entreprises, voire la communauté financière dans son ensemble, adopteraient l'attitude nécessaire à une réelle prise de conscience de la valeur ajoutée qu'apporte un comportement socialement responsable, plutôt que d'en faire une utopie.**