

À l'ordre du jour des CA en 2023

Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG

Les conseils d'administration peuvent s'attendre à ce que leurs processus de surveillance et de gouvernance d'entreprise soient mis à l'épreuve par de multiples enjeux dans l'année à venir, notamment la volatilité économique mondiale, la guerre en Ukraine, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les risques liés à la cybersécurité, les risques liés à la réglementation et à son application, ainsi que les risques sociaux tels que l'équité salariale et le marché tendu des talents.

Le contexte d'affaires et de risque a subi de profonds changements au cours de la dernière année, avec une plus grande instabilité géopolitique, la flambée de l'inflation et le spectre d'une récession mondiale qui s'est ajouté à la combinaison de risques macroéconomiques auxquels les sociétés seront confrontées en 2023. La complexité croissante des risques et leur fusion due à leur apparition simultanée, et l'interdépendance accrue de ces risques augmentent les enjeux pour les conseils d'administration afin qu'ils adoptent des processus globaux de gestion des risques et de surveillance.

Dans ce contexte opérationnel instable, les demandes des employés, des autorités de réglementation, des investisseurs et d'autres parties prenantes en faveur d'une plus grande transparence et d'une meilleure communication de l'information – particulièrement en ce qui concerne la cybersécurité et les changements climatiques, ainsi que les risques environnementaux, sociaux et de gouvernance (« ESG ») – continueront de s'accroître.

À la lumière des conclusions de nos récents sondages et de nos interactions avec les administrateurs et les dirigeants d'entreprise, nous avons relevé neuf enjeux que les conseils d'administration doivent garder à l'esprit aux fins de l'établissement de leur ordre du jour de 2023 :

- Continuer de mettre l'accent sur la façon dont la direction répond aux risques et à l'incertitude géopolitiques et économiques.
- Surveiller les projets de la direction visant à renforcer et à maintenir la résilience de la chaîne d'approvisionnement.
- Réévaluer la structure des comités du conseil d'administration et les responsabilités en matière de surveillance des risques.
- Maintenir les facteurs ESG, y compris les risques liés aux changements climatiques et la diversité, l'équité et l'inclusion, dans les discussions sur les risques et les stratégies, et surveiller les développements en matière de réglementation au Canada et ailleurs dans le monde.

- Préciser les situations dans lesquelles le chef de la direction devrait s'exprimer publiquement sur les enjeux sociaux.
- Aborder globalement la cybersécurité, la confidentialité des données et l'intelligence artificielle (« IA ») dans le cadre de la gouvernance des données.
- Faire de la gestion des talents, du capital humain et de la relève du chef de la direction une priorité.
- Engager le dialogue avec les actionnaires, les militants et les autres parties prenantes.
- Réfléchir stratégiquement aux talents, à l'expertise et à la diversité au sein du conseil d'administration.



Continuer de mettre l'accent sur la façon dont la direction répond aux risques et à l'incertitude géopolitiques et économiques

En 2023, l'évolution de la guerre en Ukraine, les tensions avec la Chine, les perturbations de la chaîne d'approvisionnement, les pénuries d'énergie en Europe, la cybersécurité, l'inflation, la hausse des taux d'intérêt, la volatilité des marchés, les tensions commerciales et le risque d'une récession mondiale continueront d'alimenter la volatilité et l'incertitude mondiales.

Dans ce contexte, il faudra procéder à une mise à jour en continu du profil de risque de la société et planifier davantage de scénarios, effectuer des tests de résistance à l'égard des hypothèses stratégiques et analyser les scénarios défavorables. Les leaders devront évaluer la vitesse à laquelle les risques évoluent, leur interdépendance, le potentiel de crises multiples simultanées et déterminer si la stratégie de l'entreprise est assez souple pour s'adapter.

Surveillez la réévaluation par la direction des processus de la société aux fins de l'identification et de la gestion de ces risques, ainsi que leur incidence sur la stratégie et les activités de la société.

- Existe-t-il un processus efficace pour surveiller les changements dans l'environnement externe et pour envoyer rapidement un signal si des ajustements devaient être apportés à la stratégie?
- La société est-elle prête à composer avec un ralentissement économique?

Aidez la direction à surveiller l'évolution de la situation dans son ensemble – établissez des liens, pensez différemment, faites preuve de souplesse et demeurez à l'affût de ce qui se passe dans le monde. Les questions relatives aux perturbations, à la stratégie et aux risques doivent s'imbriquer dans les discussions au sein des conseils d'administration.

Remettez en question les plans d'intervention de la direction en cas de crise.

- Sont-ils rigoureux, testés activement ou mis à l'épreuve, et mis à jour au besoin?
- Comprennent-ils des protocoles de communication pour tenir le conseil au courant des événements et de la réponse de la société, ainsi que pour déterminer quand ou si les informations doivent être communiquées à l'interne et/ou à l'externe?

Intégrez la continuité des activités et la résilience à la discussion. La *résilience* est la capacité de rebondir lorsque quelque chose tourne mal et la capacité de se relever avec des options stratégiques viables pour demeurer concurrentiel et proactif en cas de crise, comme une attaque par rançongiciel, une cyberattaque ou une pandémie.



Surveiller les projets de la direction visant à renforcer et à maintenir la résilience de la chaîne d'approvisionnement

Les sociétés continuent de composer avec des contraintes et des pressions sans précédent liées à la chaîne d'approvisionnement dans le but ultime d'assurer l'approvisionnement et la pérennité. Dans un contexte de turbulences continues de la chaîne d'approvisionnement, de nombreuses sociétés déploient des efforts pour remédier aux vulnérabilités et améliorer la résilience et la durabilité. Les conseils d'administration devraient veiller à ce que les projets de la direction visant à repenser, à réorganiser ou à restaurer les chaînes d'approvisionnement essentielles soient exécutés efficacement, notamment :

- en réévaluant les risques et les vulnérabilités liés à la chaîne d'approvisionnement;
- en diversifiant la base de fournisseurs;
- en réexaminant la structure et l'empreinte de la chaîne d'approvisionnement;
- en développant plus de chaînes d'approvisionnement locales et régionales;

- en déployant des technologies afin d'améliorer la visibilité de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des risques;
- en améliorant la cybersécurité de la chaîne d'approvisionnement afin d'accroître la résilience face aux perturbations et de réduire le risque de fuite de données, au moyen d'outils comme SolarWinds et Kaseya;
- en élaborant des plans pour répondre aux perturbations futures de la chaîne d'approvisionnement.

Par-dessus tout, les projets de chaîne d'approvisionnement sont-ils axés sur une vision et une stratégie globales? Qui assume la plus grande responsabilité, établit des liens critiques et exige que chacun ait des comptes à rendre?

Parallèlement, les conseils d'administration doivent se concentrer davantage sur les efforts de la société pour gérer un large éventail de risques en matière d'ESG dans sa chaîne d'approvisionnement. Ces risques, notamment les risques liés aux changements climatiques et les autres risques environnementaux, ainsi que d'importants risques sociaux, tels que les risques liés aux droits de l'homme, au travail forcé, au travail des enfants, à la santé et sécurité des travailleurs, ainsi qu'à la diversité, l'équité et l'inclusion dans la chaîne d'approvisionnement, peuvent se traduire par des risques importants liés à la réglementation et à la conformité, ainsi que des risques d'atteinte à la réputation d'importance critique pour la société.



Réévaluer la structure des comités du conseil d'administration et les responsabilités en matière de surveillance des risques

La complexité croissante et la fusion des risques qui surviennent simultanément exigent une approche plus globale de la gestion des risques et de la surveillance. Parallèlement, les investisseurs, les autorités de réglementation, les agences de notation en matière d'ESG et d'autres parties prenantes exigent des informations de meilleure qualité – en particulier sur les risques liés au climat, à la cybersécurité et aux facteurs ESG – et veulent savoir comment les conseils d'administration et leurs comités surveillent la gestion de ces risques.

Compte tenu de ce contexte de risque difficile, de nombreux conseils d'administration réévaluent les risques attribués à chaque comité permanent. Dans le cadre de ce processus, ils se demandent s'il conviendrait de réduire les principales catégories de risques attribuées au comité d'audit au-delà de ses responsabilités de surveillance de base (information financière et contrôles internes connexes, et surveillance des auditeurs internes et externes) en transférant certains risques à d'autres comités ou en créant éventuellement un nouveau comité.

Le défi pour les conseils d'administration est de définir clairement les responsabilités de surveillance des risques de chaque comité permanent, de relever les chevauchements, et de mettre en place une structure de comité et des processus de gouvernance qui facilitent la communication de l'information et la coordination entre les comités. Bien que la structure et les responsabilités de surveillance du comité

du conseil d'administration varient selon les sociétés et les secteurs, nous recommandons de mettre l'accent sur quatre aspects :

- Le comité d'audit dispose-t-il du temps et des membres possédant l'expérience et les compétences nécessaires pour surveiller les domaines de risque (qui vont au-delà de la responsabilité fondamentale du comité d'audit) qui ont été attribués au comité d'audit, notamment la cybersécurité, la confidentialité des données, la chaîne d'approvisionnement, la géopolitique, le climat et les facteurs ESG, ainsi que le caractère adéquat du système et des processus généraux de gestion du risque d'exploitation de la direction?
- Un autre comité du conseil d'administration a-t-il le temps, la composition et les compétences nécessaires pour surveiller une catégorie de risque donnée? Est-il nécessaire d'intégrer un autre comité, comme un comité des technologies, du développement durable ou de gestion des risques? Est-il nécessaire de faire appel à de nouveaux administrateurs possédant des compétences ou une expérience pour aider le conseil d'administration à surveiller des risques spécifiques?
- Tenez compte du fait qu'un risque cadre rarement parfaitement avec une seule catégorie de risque cloisonnée. Bien que, par le passé, de nombreuses sociétés aient géré les risques en silos, cette façon de procéder n'est plus viable et comporte ses propres risques.
- Identifiez les risques à l'égard desquels plusieurs comités ont des responsabilités de surveillance et définissez clairement les responsabilités de chaque comité. Par exemple, dans le cadre de la surveillance des risques climatiques et des autres risques en matière d'ESG, les comités du développement durable, de la rémunération et d'audit ont probablement chacun des responsabilités de surveillance. Et lorsque la surveillance de la cybersécurité relève d'un comité des technologies (ou d'un autre comité), le comité d'audit peut également avoir certaines responsabilités. Pour surveiller efficacement les risques lorsque deux ou trois comités participent à l'effort de surveillance, les conseils d'administration doivent réfléchir différemment à la façon de coordonner leurs activités. Par exemple, certains conseils d'administration ont mis sur pied un comité ESG au niveau du conseil d'administration, composé de membres des comités permanents existants du conseil d'administration, qui se penche sur les informations à fournir et les questions relatives aux facteurs ESG. Consultez également la page [Principales questions à l'ordre du jour des comités d'audit en 2023](#).

Pour gérer efficacement les risques d'une société, il est essentiel de bien aligner la stratégie, les objectifs, les risques, les contrôles internes, les mesures incitatives et les mesures de la performance. Le contexte actuel des affaires rend particulièrement difficile le maintien de ces alignements d'importance critique. L'ensemble du conseil d'administration et chaque comité permanent devraient jouer un rôle clé pour veiller à ce que la stratégie, les buts, les objectifs et les mesures incitatives de la direction soient correctement alignés, à ce que la performance fasse l'objet d'un suivi rigoureux et à ce que la culture de la société soit celle qu'elle souhaite avoir.



Maintenir les facteurs ESG, y compris les risques liés aux changements climatiques et la diversité, l'équité et l'inclusion, dans les discussions sur les risques et les stratégies, et surveiller les développements en matière de réglementation au Canada et ailleurs dans le monde

Les investisseurs, les cabinets de recherche et de notation, les militants, les employés, les clients et les organismes de réglementation considèrent que la façon dont les sociétés traitent les questions des changements climatiques, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion ainsi que d'autres enjeux ESG est fondamentale pour l'entreprise et essentielle à la création de valeur à long terme. À un moment où le niveau de confiance envers le gouvernement et les institutions est bas, les sociétés sont invitées à en faire plus pour résoudre les problèmes sociétaux – en évitant ainsi de courir le risque de perdre son « permis social d'exploitation ».

Bien qu'il y ait des milliers de milliards de dollars de placements dans divers types de fonds ESG, il y a aussi un certain mouvement de recul à l'égard des enjeux ESG.

Forbes a noté que ce mouvement de recul pourrait, en fait, s'avérer bénéfique pour les facteurs ESG : « Le récent mouvement de recul à l'égard des enjeux ESG est un signe d'évolution, et les parties prenantes prennent des mesures pour rendre les efforts en matière d'ESG plus tangibles, significatifs et mesurables. Les dénonciations des approches erronées plaident en faveur d'une conception et d'une action appropriées. De nombreux dirigeants d'entreprise s'appuient sur une évaluation critique des programmes en matière d'ESG afin d'analyser leur propre approche et de repenser leurs stratégies dans l'objectif de créer davantage de valeur et de retombées »¹.

Les enjeux ESG d'importance varient en fonction de la société et du secteur d'activité. Ils s'orientent tantôt vers l'environnement, les changements climatiques et les émissions de gaz à effet de serre, tantôt vers la diversité, l'équité et l'inclusion, et les questions sociales.

- Comment le conseil d'administration aide-t-il la société à s'assurer que ces questions sont des priorités et à respecter ses engagements?
- Comment la société intègre-t-elle ces questions à ses activités principales (stratégie, opérations, gestion des risques, mesures incitatives et culture d'entreprise) afin d'améliorer la performance à long terme?
- Observe-t-on un engagement clair et un leadership fort de la part de la haute direction et une adhésion à l'échelle de l'entreprise? Existe-t-il des mesures et des objectifs clairs?
- La direction est-elle sensible aux risques que pose l'écoblanchiment?

Les demandes pour des informations de meilleure qualité en matière de changements climatiques et de facteurs ESG devraient inciter les conseils d'administration et les équipes de direction à réévaluer et à ajuster leur structure de gouvernance et de surveillance relativement aux risques liés aux changements climatiques et aux autres risques ESG, et à suivre l'évolution de la réglementation dans ces domaines.

¹ John M. Bremen, « Why the Pushback On ESG Is Good for ESG », 16 juin 2022.



Préciser les situations dans lesquelles le chef de la direction devrait s'exprimer publiquement sur les enjeux sociaux

La polarisation des questions sociales et politiques occupe une place centrale au sein du conseil d'administration, alors que les employés, les clients, les investisseurs et les parties prenantes intensifient leur surveillance des positions publiques d'une société – ou son silence. Quand un chef de la direction devrait-il se prononcer sur des questions controversées, s'il en est, et quelles sont les conséquences potentielles?

Déterminez le rôle que le conseil d'administration devrait jouer dans l'établissement de paramètres pour le chef de la direction, en tant que représentant de la société. Certains conseils d'administration ont des politiques écrites; d'autres ont une compréhension informelle que le chef de la direction consultera ses membres avant de parler d'une question controversée. Certaines sociétés ont des comités de gestion interfonctionnels chargés d'examiner les questions au cas par cas afin de déterminer à quel moment la prise de parole est appropriée.

Les administrateurs et les chefs d'entreprise avec qui nous avons parlé ont identifié un certain nombre de critères ou de considérations permettant de déterminer si le chef de la direction devrait ou non s'exprimer sur des enjeux sociaux et politiques très chargés :

- La question est-elle pertinente pour la société et sa stratégie? Est-ce que cela cadre avec la culture, les valeurs et l'objectif de la société?
- Quelle résonance cette prise de parole aura-t-elle auprès des employés, des investisseurs, des clients et des autres parties prenantes de la société? Dans un marché du travail tendu, les employés choisissent souvent leur lieu de travail en fonction des valeurs de l'entreprise, y compris sa volonté de s'exprimer sur certaines questions, comme la diversité, l'équité et l'inclusion.
- *Ne pas s'exprimer* peut être aussi puissant que s'exprimer sur certaines questions. Comment le chef de la direction et le conseil d'administration composent-ils avec cette ambiguïté et ce risque, et évaluent-ils les conséquences de s'exprimer ou pas?
- Étant donné que les points de vue des parties prenantes divergent, comment les chefs de la direction et les sociétés devraient-ils gérer les inévitables critiques de leur choix de parler ou de garder le silence? Ayant subi les conséquences de s'exprimer sur des questions sociales et politiques, certaines sociétés ont modifié leur approche pour passer à l'action sans claironner ce qu'elles font.
- S'assurer que les activités de lobbying et les contributions politiques de la société cadrent avec son discours.



Aborder globalement la cybersécurité, la confidentialité des données et l'intelligence artificielle dans le cadre de la gouvernance des données

Les menaces liées à la cybersécurité sont de nature dynamique et leurs effets connexes continuent de s'intensifier. L'accélération de l'IA et des stratégies numériques, la sophistication croissante du piratage et des attaques par rançongiciel, et les responsabilités qui ne sont pas clairement définies – parmi les utilisateurs, les entreprises, les fournisseurs et les organismes gouvernementaux – ont accru les risques liés à la cybersécurité et ont élevé leur rang à l'ordre du jour des conseils d'administration et des comités.

Les conseils d'administration ont fait des progrès en matière de surveillance de l'efficacité de la direction en matière de cybersécurité. Par exemple, certains conseils d'administration et comités pertinents possèdent une plus grande expertise en matière de cybersécurité (bien que cette expertise reste insuffisante). Parmi les autres efforts, mentionnons les tableaux de bord de l'entreprise et ceux propres à des secteurs d'activité précis pour mettre en lumière et prioriser les risques, les vulnérabilités et les menaces d'importance critique, les « jeux de guerre » et les scénarios pour y répondre, les discussions avec la direction au sujet des constatations découlant de l'évaluation en continu par des tiers des risques liés au programme de cybersécurité de la société. Malgré ces efforts, la sophistication croissante des cyberattaques et la complexité de la gestion des cyberrisques témoignent des défis à venir.

Bien que la gouvernance des données recoupe la cybersécurité, elle est plus large et englobe la conformité aux lois et règlements propres au secteur d'activité en matière de protection des renseignements personnels, ainsi qu'aux lois et règlements qui régissent le traitement, le stockage, la collecte, l'utilisation, le partage et l'élimination des données personnelles provenant de clients, d'employés ou de fournisseurs. La gouvernance des données concerne également les politiques et les protocoles de la société en matière d'éthique des données, en particulier la gestion des tensions créées par l'écart entre la façon dont la société peut utiliser les données des clients dans un cadre légal et les attentes des clients quant à la façon dont leurs données seront utilisées. La gestion de ces tensions pose d'importants risques liés à la réputation et à la confiance pour les sociétés, et représente un défi de taille pour les dirigeants.

Surveillez de façon plus globale la cybersécurité et la gouvernance des données :

- Exiger un cadre de gouvernance des données robuste qui précise quelles données sont recueillies, comment elles sont stockées, gérées et utilisées, et qui prend les décisions concernant ces questions.

- Préciser quels leaders sont responsables de la gouvernance des données à l'échelle de l'entreprise, y compris les rôles de chef des produits, de chef de l'information, de chef de la sécurité de l'information, de chef des données et de chef de la conformité.
- Réévaluer la façon dont le conseil d'administration – par l'entremise de sa structure de comité – attribue et coordonne la responsabilité de surveillance des cadres de cybersécurité et de gouvernance des données de l'entreprise, y compris la confidentialité, l'éthique et les saines pratiques.

L'utilisation de l'IA par l'entreprise pour analyser les données dans le cadre de son processus décisionnel est un aspect de plus en plus essentiel à la gouvernance des données. Les conseils d'administration devraient comprendre le processus de conception et de déploiement de l'IA. Quels sont les systèmes et les processus d'IA les plus importants que la société ait déployés? Dans quelle mesure les biais, conscients ou inconscients, sont-ils intégrés à la stratégie, au développement, aux algorithmes, au déploiement et aux résultats des processus fondés sur l'IA? Quels sont les risques liés à la conformité et les risques d'atteinte à la réputation posés par l'utilisation de l'IA par l'entreprise, compte tenu en particulier de l'attention portée par la réglementation générale sur la nécessité de mettre en place des processus de gouvernance d'entreprise pour gérer les risques liés à l'IA, comme les biais et la protection de la vie privée? Comment la direction atténue-t-elle ces risques?

De nombreux administrateurs pourraient être mal à l'aise d'assumer la responsabilité de surveiller les risques liés à l'IA parce qu'ils ne possèdent pas les compétences nécessaires. Toutefois, comme l'a observé Debevoise & Plimpton, « les conseils d'administration doivent trouver le moyen d'exercer leurs obligations de surveillance, même dans les domaines techniques, si ces domaines présentent un risque d'entreprise, ce qui est déjà vrai pour l'IA dans certaines entreprises. Cela ne veut pas dire que les administrateurs doivent devenir des experts en IA ou qu'ils doivent participer à des activités quotidiennes ou à la gestion des risques relatives à l'IA. Cependant, les administrateurs des sociétés qui ont d'importants programmes d'IA devraient se demander comment ils peuvent assurer une surveillance efficace au niveau du conseil d'administration à l'égard des occasions et des risques croissants que présente l'IA »².



Faire de la gestion des talents, du capital humain et de la relève du chef de la direction une priorité

La plupart des entreprises clament depuis longtemps que leurs employés sont leur actif le plus précieux. La pandémie de COVID-19, la difficulté à trouver, développer et retenir des talents dans le contexte actuel et une économie de plus en plus axée sur le savoir ont fait ressortir l'importance des talents et de la gestion du capital humain, et ont changé la dynamique employeurs-employés. Ce phénomène de renforcement du pouvoir des employés a poussé bon nombre de sociétés et de conseils d'administration à repenser la proposition de valeur aux employés.

Bien que le changement le plus radical dans la proposition de valeur aux employés ait eu lieu pendant la pandémie, le renforcement du pouvoir des employés n'a pas diminué et ceux-ci réclament un salaire et des avantages équitables, l'équilibre travail-vie privée, avec de la souplesse, un travail intéressant et la possibilité de progresser. Ils veulent aussi travailler pour une société dont les valeurs, y compris l'engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion et un éventail d'enjeux ESG, cadrent avec les leurs.

En 2023, nous nous attendons à ce que la façon dont les sociétés ajustent leurs stratégies de développement des talents pour relever le défi de trouver, développer et retenir des talents dans un marché où la main-d'œuvre est insuffisante fasse l'objet d'une surveillance en continu. Le conseil d'administration a-t-il une bonne compréhension de la stratégie de gestion des talents de la société et de sa concordance avec la stratégie globale de la société et ses besoins prévus à court et à long terme? Quels sont les défis liés au maintien de la motivation des employés dans les postes clés? Quelles sont les catégories de talents pour lesquelles on constate des pénuries et comment l'entreprise parviendra-t-elle à attirer ces talents? La stratégie de gestion des talents reflète-t-elle un engagement envers la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux? Alors que les milléniaux et les jeunes employés se joignent en grand nombre à la population active et que les groupes de talents deviennent de plus en plus diversifiés à l'échelle mondiale, la société est-elle en mesure d'attirer, de perfectionner et de conserver les meilleurs talents à tous les niveaux?

En plus de surveiller les développements en matière de réglementation, les conseils d'administration devraient discuter avec la direction des informations fournies par la société au sujet de la gestion du capital humain dans le rapport annuel de 2022, y compris les processus de la direction pour l'élaboration de mesures et de contrôles connexes visant à assurer la qualité des données, afin de veiller à ce que les informations fournies démontrent l'engagement de la société à l'égard des questions cruciales de gestion du capital humain. La gestion du capital humain constituera de toute évidence un domaine d'intérêt majeur au cours de la période de sollicitation des procurations de 2023, compte tenu du niveau élevé d'intérêt des investisseurs à l'égard de cette question.

Pour ce faire, il est essentiel que le chef de la direction soit en mesure d'instaurer une culture et d'orienter la stratégie, de gérer les risques et de créer de la valeur à long terme pour l'entreprise. Le conseil d'administration devrait aider à faire en sorte que la société soit prête à faire face à un changement de chef de la direction, planifié ou non, sur une base provisoire en cas d'urgence ou sur une base permanente. La planification de la relève du chef de la direction est un processus dynamique et continu, et le conseil d'administration devrait toujours s'efforcer de créer et de maintenir un bassin de candidats à des postes de haute direction et de chef de la direction potentiels. La planification de la relève devrait commencer le jour où un nouveau chef de la direction est nommé.

² Avi Gesser, Bill Regner et Anna Gressel, « AI Oversight Is Becoming a Board Issue », Debevoise & Plimpton LLP, Forum sur la gouvernance d'entreprise de la Harvard Law School, 26 avril 2022

À quel point les processus et les activités de planification de la relève du conseil d'administration sont-ils robustes? Le plan de relève a-t-il été mis à jour pour refléter les compétences et l'expérience du chef de la direction nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie à long terme de la société? Dans bien des cas, ces stratégies ont changé au cours des deux dernières années. Des plans de relève ont-ils été mis en place pour d'autres dirigeants clés? Comment le conseil d'administration peut-il connaître les leaders à fort potentiel qui se trouvent à deux ou trois niveaux sous la haute direction?



Engager le dialogue avec les actionnaires, les militants et d'autres parties prenantes

Compte tenu de la grande importance que les investisseurs et les parties prenantes accordent à la rémunération des dirigeants et au rendement des administrateurs, ainsi qu'aux risques liés aux changements climatiques, aux facteurs ESG et aux questions de diversité, d'équité et d'inclusion, et particulièrement dans un contexte de création de valeur à long terme, les interactions avec les actionnaires et les parties prenantes doivent demeurer une priorité. Les investisseurs institutionnels et les parties prenantes tiennent de plus en plus les conseils d'administration responsables de la performance de l'entreprise et continuent d'exiger une plus grande transparence de leur part, notamment des interactions directes avec des administrateurs indépendants sur des questions d'ordre général telles que la stratégie, les facteurs ESG et la rémunération. En effet, la transparence, l'authenticité et la confiance sont non seulement importantes pour les investisseurs, mais le sont de plus en plus pour le personnel, les clients, les fournisseurs et les collectivités, qui demandent tous une reddition de compte aux sociétés et aux conseils d'administration.

Le conseil d'administration devrait demander à la direction des mises à jour périodiques sur les prises de contact de la société :

- La société connaît-elle les priorités de ses principaux actionnaires et parties prenantes, les comprend-elle et en discute-t-elle avec eux?
- Est-ce les bonnes personnes qui engagent la discussion avec ces actionnaires et ces parties prenantes, et comment le rôle des relations avec les investisseurs évolue-t-il?
- Quelle est la position du conseil d'administration à l'égard des rencontres avec les investisseurs et les parties prenantes? Quels administrateurs indépendants devraient y participer?

En résumé, la société fournit-elle aux investisseurs et aux parties prenantes une image claire et à jour de sa performance, de ses défis et de sa vision à long terme, sans écoblanchiment? Les investisseurs, les autres parties prenantes et les organismes de réglementation demandent de plus en plus aux sociétés et aux conseils d'administration de rendre des comptes concernant les affirmations erronées relatives aux facteurs ESG et les engagements en cette matière qui ratent leur cible.

Les stratégies, la rémunération des hauts dirigeants, le rendement de la direction, les risques liés aux changements climatiques, les initiatives ESG, la diversité, l'équité et l'inclusion, la gestion du capital humain et la composition et la performance du conseil d'administration demeureront au cœur des préoccupations des investisseurs au cours de la période

de sollicitation des procurations de 2023. Nous pouvons également nous attendre à ce que les investisseurs et les parties prenantes se concentrent sur la façon dont les sociétés adaptent leurs stratégies pour faire face aux incertitudes et aux dynamiques économiques et géopolitiques qui façonnent le contexte des affaires et des risques en 2023.



Réfléchir stratégiquement aux talents, à l'expertise et à la diversité au sein du conseil d'administration

Les conseils d'administration, les investisseurs, les autorités de réglementation et les autres parties prenantes accordent de plus en plus d'importance à l'alignement de la composition du conseil d'administration, particulièrement l'expertise et la diversité des administrateurs, sur la stratégie de l'entreprise.

En effet, l'augmentation du niveau d'engagement des investisseurs à cet égard met en évidence le principal défi que représente la composition du conseil d'administration : avoir des administrateurs qui ont de l'expérience dans des secteurs fonctionnels clés pour l'entreprise, une vaste expérience du secteur et une compréhension de la stratégie de la société et des risques qui y sont associés. Il est important de reconnaître que de nombreux conseils d'administration ne comptent pas d'« experts » dans tous les secteurs fonctionnels tels que la cybersécurité, les changements climatiques, la gestion du capital humain, etc., ce qui pourrait les amener à faire appel à des experts externes.

La mise en place et le maintien d'un conseil d'administration performant qui ajoute de la valeur exigent une approche proactive en matière de création de conseils d'administration et de diversité – en ce qui a trait aux compétences, à l'expérience, à la façon de penser, au sexe et à l'ethnicité. Bien que la détermination des besoins actuels et futurs de la société constitue le point de départ de la composition du conseil d'administration, il existe un large éventail de questions liées à la composition qui nécessitent une attention particulière et du leadership de la part du conseil d'administration, notamment la planification de la relève des administrateurs et des leaders du conseil d'administration (le président du conseil d'administration et les présidents des comités), le recrutement des administrateurs, la durée des mandats des administrateurs, la diversité, l'évaluation du conseil d'administration et de chacun de ses administrateurs, et la révocation des administrateurs au rendement insuffisant. Les conseils d'administration doivent « raconter leur histoire » au sujet de la composition, des compétences, du leadership et du fonctionnement du conseil d'administration et de ses comités.

Les conseils d'administration ont réalisé des progrès en matière de diversité, mais les changements ont été lents à venir.

La composition, la diversité et le renouvellement du conseil d'administration devraient demeurer au cœur des préoccupations du conseil d'administration en 2023, en ce qui touche aux communications avec les investisseurs institutionnels et d'autres parties prenantes, à l'amélioration de l'information fournie dans le circulaire de sollicitation de procurations et, surtout, au positionnement stratégique du conseil d'administration pour l'avenir.

Communiquez avec nous



Jim Newton

Coprésident, Centre des leaders
pour conseils d'administration
KPMG au Canada
416-777-8319
jnewton@kpmg.ca



Janet Rieksts Alderman

Coprésidente, Centre des leaders
pour conseils d'administration
KPMG au Canada
416-777-8441
jriekstsalderman@kpmg.ca

À propos du Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG au Canada

Le Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG au Canada invite les administrateurs, les membres de conseils d'administration et les dirigeants d'entreprise à discuter des défis actuels du conseil d'administration et leur propose un leadership éclairé et concret sur les risques et la stratégie, les talents et la technologie, la mondialisation et les questions réglementaires, l'information financière, et plus encore. Le Centre des leaders pour conseils d'administration analyse les grandes questions qui redéfinissent notre environnement actuel en matière de gouvernance des sociétés ouvertes et fermées, et il offre divers points de vue des experts techniques de KPMG au Canada pour mieux s'orienter dans le programme des conseils d'administration.

Pour en apprendre davantage au sujet du Centre des leaders pour conseils d'administration de KPMG au Canada, consultez le site kpmg.com/ca/fr/blc.

Certains ou la totalité des services décrits aux présentes pourraient ne pas être offerts aux clients en audit de KPMG et à leurs entités affiliées ou liées.



kpmg.com/ca/fr/blc

L'information publiée dans le présent document est de nature générale. Elle ne vise pas à tenir compte des circonstances de quelque personne ou entité particulière. Bien que nous fassions tous les efforts nécessaires pour assurer l'exactitude de cette information et pour vous la communiquer rapidement, rien ne garantit qu'elle sera exacte à la date à laquelle vous la recevrez ni qu'elle continuera d'être exacte à l'avenir. Vous ne devriez pas y donner suite à moins d'avoir d'abord obtenu un avis professionnel se fondant sur un examen approfondi des faits et de leur contexte.

© 2023 KPMG s.r.l./s.e.n.c.r.l., société à responsabilité limitée de l'Ontario et cabinet membre de l'organisation mondiale KPMG de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, société de droit anglais à responsabilité limitée par garantie. Tous droits réservés. KPMG et le logo de KPMG sont des marques de commerce utilisées sous licence par les cabinets membres indépendants de l'organisation mondiale KPMG. 20327