

CATALYSEUR

02

CENTRE POUR L'AVENIR DU CANADA —————> ACTUALISER LA GOUVERNANCE

Ouvrir les conseils d'administration sur le monde



Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif. —————>



Pour visualiser ce document sur une seule page, ou pour activer le défilement sur une seule page dans Adobe Acrobat Reader, choisissez **Affichage** > **Affichage de page**, et sélectionnez l'une des mises en page suivantes :

Une seule page : affiche une seule page à la fois, sans aucune partie visible sur les autres pages.

Activer le défilement : affiche les pages dans un format vertical continu d'une largeur d'une seule page.

Introduction	→	04
Diversité des conseils d'administration – plus importante que jamais	→	06
Expérience internationale : une grande source de diversité	→	12
Défis pour les administrateurs étrangers	→	20
Recommandations	→	32
Conclusion	→	40

TABLIÉ DES MATIÈRES

Notre rapport *Ouvrir les conseils d'administration sur le monde* porte sur le besoin de diversité internationale au sein des conseils d'administration, que ce soit au Canada ou ailleurs dans le monde. Les administrateurs étrangers peuvent offrir aux entreprises canadiennes de précieuses perspectives, connaissances et possibilités de relations internationales. Mais il ne faut pas non plus sous-estimer l'utilité d'affecter des Canadiens à des postes d'administrateurs à l'échelle internationale, car, en cette période d'incertitude et de montée des tensions, le monde a vraiment besoin d'un Canada plus fort.

Je sais de quoi je parle. J'ai grandi en Afrique du Sud, sous le régime de l'apartheid, un système de discrimination raciale qui sévissait toujours lorsque je me suis jointe à Deloitte en 1989. Au sein du Cabinet, je n'étais pas perçue comme une citoyenne de deuxième classe; je me sentais respectée et valorisée pour ma contribution. À l'extérieur du bureau, c'était une toute autre histoire; souvent, il fallait appeler d'avance pour savoir si une personne de couleur pouvait assister à une rencontre ou prendre un repas avec un client.

En 1990, Nelson Mandela a été libéré de prison, et tout a changé. Quatre ans plus tard, j'ai pu voter pour la toute première fois. Dans le contexte de ce nouvel ordre démocratique, il y avait de la demande pour des candidats d'origines diverses – particulièrement des femmes de couleur instruites, formées par Deloitte.

Mais ma famille et moi voulions savoir comment on vivait dans un pays qui a une longue histoire de démocratie, et où les gens issus d'autres cultures et horizons sont les bienvenus. Un pays où le caractère, les aptitudes et les compétences d'une personne ont de l'importance.

En 2001, nous avons déménagé au Canada. Il s'agit de la meilleure décision que ma famille ait jamais prise. Les avantages dont nous bénéficions – la riche diversité des talents, les valeurs, la culture, l'approche envers la gouvernance et les soins de santé, entre autres – sont vraiment exceptionnels. Je crois que bon nombre de gens les tiennent pour acquis, parce que c'est tout ce qu'ils connaissent. Mais pour ceux qui, comme moi, ont vécu des expériences différentes dans d'autres pays, force est de constater que le Canada figure parmi les meilleurs endroits au monde où vivre, travailler et prospérer. Et nous avons tant à offrir au reste du monde.

Siéger à des conseils partout dans le monde offre au Canada l'un des meilleurs moyens de transmettre ses valeurs et d'exercer son influence. Nous jouissons d'une réputation d'artisan de la paix, d'arbitre et de médiateur. Nos processus de gouvernance sont très respectés et admirés. Nous adhérons au multiculturalisme et à l'équité. En influençant le changement au niveau des conseils d'administration à l'échelle mondiale, en y intégrant nos valeurs canadiennes et nos pratiques d'affaires, nous pouvons transformer la culture d'entreprise mondiale et même, l'ensemble de la société.

Deloitte Canada compte 52 bureaux et est présent dans la plupart des régions du pays. Nous reconnaissons que nos bureaux sont situés sur des territoires traditionnels, des territoires couverts par des traités et des territoires non cédés faisant partie de l'île de la Tortue, et que ces territoires sont toujours habités par plusieurs membres des Premières Nations, des Métis et des Inuits.

Par contre, pour que les Canadiens puissent aider à orienter la culture d'entreprise à l'échelle internationale, et que les sociétés canadiennes puissent tirer parti des perspectives mondiales des administrateurs étrangers, certains changements s'imposent. Ce sont les enjeux que nous explorons, mes collègues Terri Spadorcia et Duncan Sinclair, et moi, dans le présent rapport.

En même temps, il importe de continuer à améliorer la diversité des conseils d'administration canadiens. J'ai parlé avec de nombreux hauts dirigeants et administrateurs au fil des années, et ils m'ont indiqué à quel point ils valorisent la « diversité des points de vue ». Pourtant, lorsque je regarde la composition de leur conseil d'administration, je vois peu de femmes, encore moins de gens de couleur, et très peu d'administrateurs étrangers. Il y a beaucoup à faire. La diversité sous toutes ses formes, y compris la communauté LGBTQ, les autochtones et les personnes handicapées, doit être encouragée et mesurée.

Commençons donc véritablement cette démarche aujourd'hui, en donnant l'exemple au monde entier. Ceux et celles parmi nous qui jouons un rôle de leader ou sommes en position d'autorité peuvent concrétiser ce potentiel. Il ne suffit plus de parler de diversité. Le moment est venu de prendre des mesures concrètes et mesurables, et d'assumer sans équivoque la responsabilité des mesures que nous prenons. Nous devons faire preuve de curiosité, élargir nos réseaux, prendre contact avec des gens ayant des expériences et des points de vue différents, et les inviter à prendre place autour de la table du conseil.

J'espère que ce rapport vous incitera à renouveler votre engagement envers la diversité des conseils d'administration au pays et à faire rayonner davantage le Canada dans le monde.

Salutations,



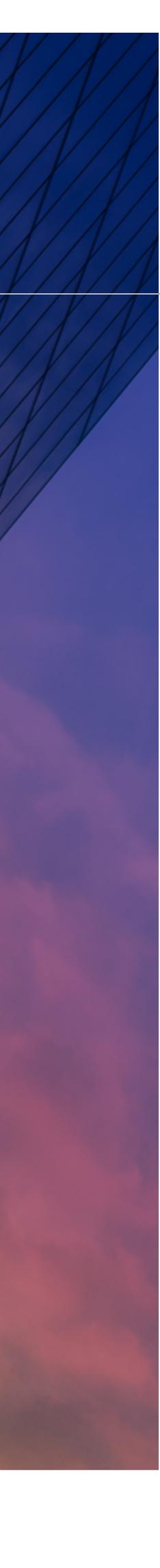
FATIMA LAHER

*Associée,
Membre du Conseil d'administration
de Deloitte Canada et Chili*

INTRODUCTION

« Dans le paysage concurrentiel actuel, aucune entreprise ni aucun secteur n'échappent aux perturbations, qui sont de plus en plus complexes et ambiguës. » Cela devait être la première phrase du présent rapport prévu pour avril 2020, et cette réalité n'a fait que s'amplifier au cours des derniers mois. Pour les entreprises comme pour la société en général, le monde semble plus marqué que jamais par l'ambiguïté et l'incertitude. Nous sommes confrontés à des perturbations d'une ampleur inédite.





→ S'il est impossible de connaître toute l'ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19 à ce stade-ci, il faut néanmoins prendre des décisions d'affaires, surtout au sein du conseil d'administration. L'évolution démographique, les attentes sociales et les progrès technologiques exigent de plus en plus que la performance d'une organisation soit guidée par la diversité des voix, des expériences et des connaissances, en commençant par les plus hauts échelons. Mais il y a un aspect qui risque d'être négligé à cause de la pandémie : la diversité géographique, ou internationale, qui amène une perspective mondiale au sein du conseil par l'entremise d'administrateurs originaires d'autres pays.

Les administrateurs étrangers offrent plusieurs atouts aux conseils, surtout pendant une crise mondiale comme celle que nous vivons. Ils constituent un bassin supplémentaire de talents; ils peuvent fournir des connaissances, des idées et une expertise internationales, faciliter les acquisitions transfrontalières et même avoir un effet positif sur la responsabilité sociale de l'entreprise. C'est vrai aussi pour les administrateurs canadiens qui acceptent des postes dans d'autres pays et qui ont beaucoup à offrir, y compris les principes de bonne gouvernance qui nous sont chers.

Dans ce contexte, Deloitte a colligé des données et a mené des entretiens approfondis avec des administrateurs expérimentés pour faire le point sur la diversité internationale au sein des conseils d'administration, tant au Canada qu'à l'étranger. Nous avons ainsi déterminé les défis des administrateurs étrangers, et nous formulons ici des recommandations visant à les surmonter. De même, nous donnons quelques conseils aux administrateurs canadiens qui souhaitent occuper des rôles à l'échelle mondiale.

Et c'est en grande partie grâce aux conseils d'administration de nos entreprises que nous pourrions jouer pleinement le rôle de leader international du Canada en cette période d'instabilité. Tous les Canadiens y gagneront si les conseils peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes.





DIVERSITÉ

DES CONSEILS

D'ADMINISTRATION

– PLUS

IMPORTANTE

QUE JAMAIS

→ L'année 2020 est comme nulle autre à bien des égards. On déplore de très lourdes pertes de vie attribuables à la pandémie mondiale, sans compter le plus grand choc économique de l'ère moderne, où des entreprises et des secteurs entiers sont passés au travail à distance, et où des millions de gens sont descendus dans les rues pour protester contre le racisme et l'injustice sociale. Pour les entreprises tout comme la société, le monde est plus incertain que jamais.

Tout cela accentue les pressions exercées sur les conseils d'administration, dont le mandat élargi comprend maintenant les aspects suivants :

- ♦ ***Nouvelle définition de la raison d'être.*** En 2019, le Business Roundtable a adopté une nouvelle « Déclaration sur la raison d'être d'une société commerciale », indiquant qu'en plus de servir ses actionnaires, une entreprise doit aussi offrir de la valeur à ses clients, investir dans ses employés, traiter équitablement avec ses fournisseurs et soutenir les collectivités où elle exerce ses activités¹. Alors que cette entité représente les leaders des plus grandes sociétés américaines, des pressions grandissantes contraignent les conseils d'administration à prendre en compte un plus large éventail de parties prenantes.
- ♦ ***Intervention en cas de crise.*** Aucune organisation n'ayant échappé aux difficultés associées à la pandémie, les conseils d'administration ne peuvent plus adopter une approche universelle de gestion de crise. Ils doivent rapidement faire preuve de leadership pour orienter les décisions opérationnelles et stratégiques clés sur des sujets tels que la santé (y compris la santé mentale) et la sécurité des employés, ainsi que la perturbation des chaînes d'approvisionnement².

- ♦ **Perturbation technologique.** Comme tout le monde, les membres du conseil d'administration ont dû innover rapidement et s'adapter à un modèle axé sur le numérique³. Cette perturbation démontre qu'ils doivent continuer à approfondir leur compréhension de la technologie, notamment la manière dont elle s'intègre à leur stratégie et peut la soutenir – ou la perturber. Ils doivent aussi tenir compte du rôle qu'ils jouent dans la supervision des mesures de la direction.
- ♦ **Culture et diversité.** On s'attend de plus en plus à ce que les administrateurs donnent le ton pour la culture d'entreprise et soient tenus responsables d'une culture et d'une éthique répréhensibles. Par exemple, les récentes modifications apportées au code britannique de la gouvernance d'entreprise soulignent que les conseils d'administration doivent jouer un rôle dans la définition, la promotion et la supervision d'une culture qui s'insère dans la raison d'être de l'entreprise et favorise l'intégrité⁴.

Par ailleurs, le mouvement Black Lives Matter a mis en lumière le bien-fondé de l'équité et de la diversité à tous les échelons de l'organisation. La sous-représentation systémique des administrateurs issus de minorités est désormais un facteur important à prendre en compte, comme en témoignent les poursuites intentées contre les administrateurs ou dirigeants de grandes sociétés de technologie. Les plaignants font valoir que, malgré les déclarations publiques soulignant l'importance de la diversité, les conseils d'administration et les équipes de direction n'ont pas tenu leurs engagements⁵. Par ailleurs, les chefs de la direction sont soumis à une plus grande rigueur, à l'égard

de laquelle le conseil d'administration doit exercer une surveillance. Par exemple, le chef de la direction d'une importante société multinationale de services financiers a soulevé un tollé en suggérant qu'il était difficile d'atteindre les objectifs de diversité en raison du manque de candidats qualifiés issus des minorités⁶.

- ♦ **Modification de la nature du travail.** À mesure que les entreprises composeront avec des changements aux méthodes et au lieu de travail, les administrateurs devront déterminer comment soutenir les objectifs liés à l'avenir du travail, notamment l'optimisation de la productivité du personnel, l'automatisation, la sécurité en milieu de travail et la composition de la main-d'œuvre⁷.
- ♦ **Changements climatiques et durabilité.** Les entreprises et, par conséquent, les administrateurs d'entreprises ne peuvent plus ignorer la menace existentielle des changements climatiques⁸. Dans ce contexte, les investisseurs, les employés et d'autres parties prenantes attirent l'attention sur cet enjeu. Par exemple, les gestionnaires d'actifs font de plus en plus pression sur les entreprises pour qu'elles divulguent et corrigent des enjeux relatifs à l'environnement, au développement durable et à la gouvernance, y compris l'établissement de cibles relatives à la réduction d'émissions de carbone et la reconnaissance des répercussions financières des changements climatiques sur les activités des entreprises⁹. Grâce à leur supervision et à leurs directives, les administrateurs à l'échelle mondiale ont une importante responsabilité ainsi que l'occasion de renforcer leur leadership sur les enjeux relatifs aux changements climatiques.

Un groupe diversifié de leaders gère plus efficacement les perturbations

Comment les conseils d'administration peuvent-ils réaliser ces objectifs de plus en plus ambitieux, même en période de perturbation? Les recherches ont démontré que la diversité joue un rôle essentiel :

- ♦ Un ensemble diversifié de points de vue permet de mettre en lumière les points faibles de l'organisation, ce qui est essentiel pour atténuer les effets des perturbations¹⁰.
- ♦ Un groupe plus diversifié favorise les nouvelles idées et la résolution créative des problèmes¹¹.
- ♦ Plus la diversité est profonde (différentes origines, personnalités et valeurs), plus le groupe est créatif, ce qui est crucial pour la résolution de problèmes durant des périodes difficiles¹².
- ♦ Les organisations diversifiées et inclusives sont plus portées à remettre le statu quo en question et à miser sur les nouvelles occasions¹³.
- ♦ Un leadership diversifié accroît le bénéfice net des entreprises, améliorant notamment l'innovation et le rendement financier¹⁴.

Les conseils d'administration le savent. Réagissant aux attentes changeantes et aux pressions croissantes, ils s'efforcent depuis des années d'améliorer la diversité des races et des genres au sein de leurs propres rangs. Mais les progrès ont été lents : en 2018, les femmes et les minorités occupaient 34 % des sièges des conseils d'administration des entreprises figurant au palmarès Fortune 500, une amélioration par rapport à 30,8 % en 2016¹⁵.

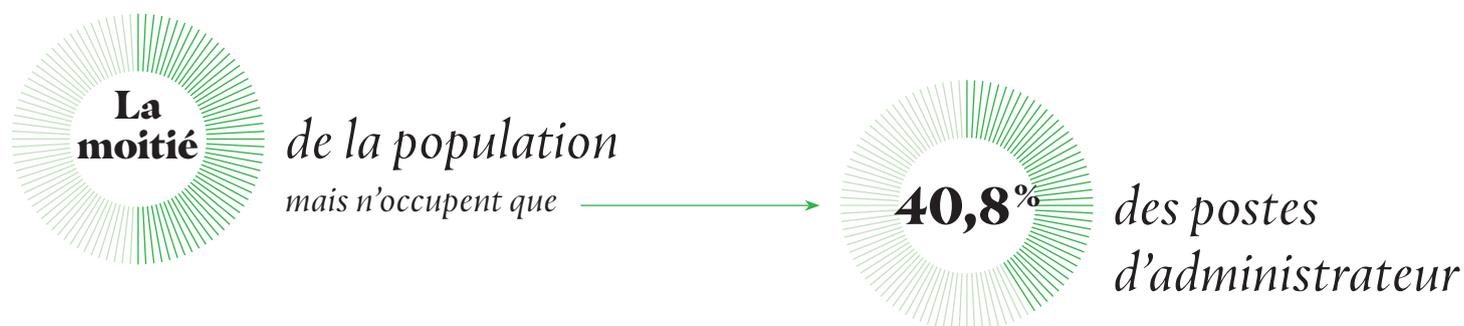
Outre cet engagement, la diversité des points de vue, des compétences et des expériences figurait aussi parmi les aspects à améliorer en priorité. Par exemple, une analyse réalisée en 2018 sur les compétences des administrateurs d'entreprises inscrites au Russell 1000 (un indice boursier) a révélé que les administrateurs récemment nommés offrent davantage de compétences non traditionnelles, notamment en responsabilité sociale d'entreprise, en technologie et en ressources humaines¹⁶.

Quoi qu'il en soit, il apparaît évident que les conseils d'administration canadiens doivent en faire plus pour la diversité, qui va au-delà de la parité des sexes. Cela comprend une représentation des origines ethniques, des personnes autochtones, des personnes handicapées et des membres de la communauté LGBTQA+. À défaut de quoi les conseils d'administration canadiens risquent non seulement de perpétuer des stéréotypes sociaux de longue date, mais aussi de ne pas pouvoir gérer leurs objectifs qui ne cessent de croître.

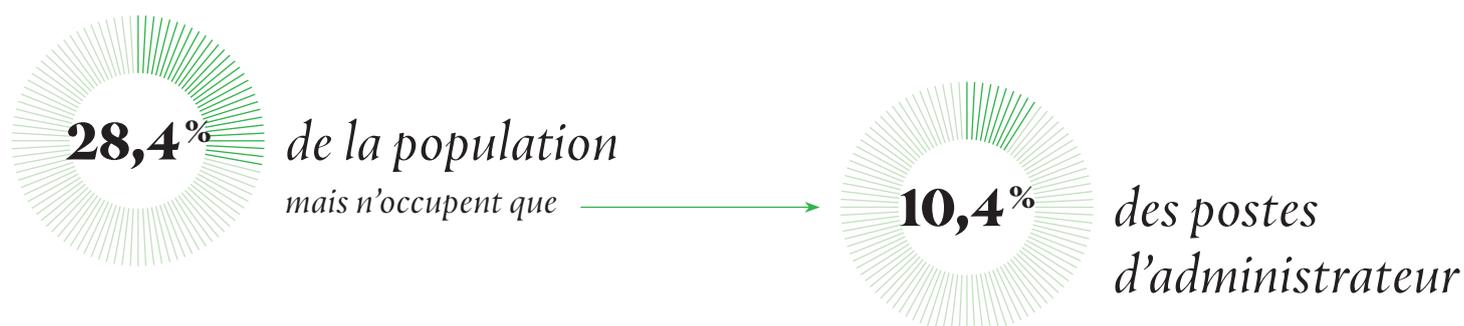
LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DU CANADA DOIVENT ACCENTUER LEUR ENGAGEMENT ENVERS LA DIVERSITÉ

Une étude canadienne menée en 2020 a révélé que beaucoup d'efforts sont encore nécessaires pour élargir les perspectives. Cette étude a visé **9 843 PERSONNES** de huit grandes villes canadiennes ayant siégé au conseil d'administration de grandes sociétés, d'hôpitaux, d'établissements d'enseignement, d'organismes du secteur bénévole et de conseils et de commissions gouvernementales¹⁷.

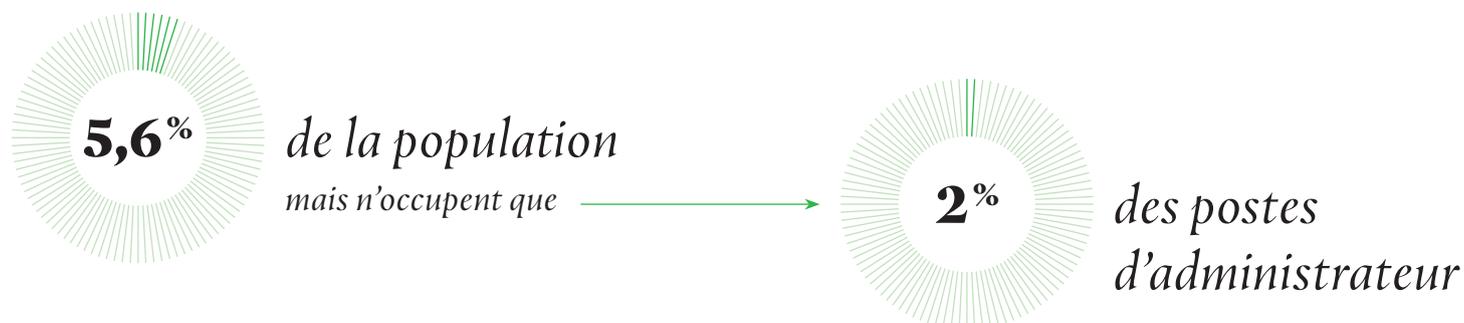
FEMMES



PERSONNES RACIALISÉES



NOIRS CANADIENS



**EXPÉRIENCE
INTERNATIONALE :
UNE
GRANDE
SOURCE DE
DIVERSITÉ**





→ La pandémie de COVID-19 a intensifié le besoin de réunir différentes formes de diversité pour faire face le plus efficacement possible à l'incertitude et aux perturbations avec lesquelles doivent composer les entreprises. Cela comprend la diversité internationale, surtout lorsqu'une entreprise exerce des activités ou a une visibilité dans d'autres pays – et particulièrement dans le contexte d'une crise mondiale. La diversité internationale désigne le fait d'avoir un conseil composé d'administrateurs étrangers, provenant de régions et de nationalités différentes, afin de profiter de leurs connaissances et de leur compréhension de différents marchés locaux.

Dans un monde de plus en plus connecté et instable, où la coopération internationale sera essentielle pour surmonter les problèmes, négliger la diversité peut se traduire par un conseil d'administration qui comprend mal l'environnement dans lequel l'entreprise exerce ses activités.

Cela signifie non seulement que l'entreprise s'expose à davantage de risques, mais qu'elle sera dans l'incapacité d'évaluer cette exposition aux risques, ce qui crée un ensemble d'« inconnus inconnus » pouvant être extrêmement dangereux pour la rentabilité de l'entreprise.

La vague de nationalisme et de populisme conjuguée aux fermetures des frontières et aux restrictions de voyage associées à la pandémie ajouteront (à court terme) des obstacles à l'intégration d'administrateurs étrangers au sein des conseils d'administration. En même temps, les experts en conseils d'administration considèrent que la situation actuelle est une occasion en or d'accéder à un bassin élargi de candidats qualifiés, y compris ceux qui se laissaient auparavant rebuter par la nécessité de se déplacer fréquemment. Même pour les entreprises qui ne veulent pas transformer immédiatement leur conseil d'administration, le fait de ne pas déployer d'efforts pour rechercher des administrateurs étrangers constituerait une occasion manquée.

Un administrateur étranger a beaucoup à offrir aux conseils d'administration, pendant et après une crise

Les administrateurs étrangers peuvent apporter une contribution de plusieurs façons :

- ♦ **Représentation d'un bassin de talents beaucoup plus large** : les données sur le recrutement d'administrateurs étrangers montrent que cela est particulièrement vrai pour les pays moins peuplés, comme le Canada, où il est plus difficile de trouver des candidats ayant des expériences diverses. Ainsi, en 2018 :
 - *Les conseils d'administration suisses étaient les plus diversifiés d'Europe, 58 % des administrateurs des entreprises cotées à l'indice boursier suisse étant d'origine étrangère¹⁸.*
 - *En Norvège, plus de 50 % des nouveaux administrateurs étrangers ne viennent pas des pays nordiques; en Finlande, les administrateurs étrangers représentent 44 % des conseils, tandis qu'en Suède, 33 % des nouveaux administrateurs sont des étrangers¹⁹.*
- ♦ **Connaissances, expertises et conseils internationaux** : les entreprises qui désirent prendre de l'expansion sur de nouveaux marchés profiteront de la présence d'un administrateur qui connaît bien le marché cible et qui est en mesure de fournir des informations de premier ordre sur la culture, les normes et les tendances de consommation de ce marché²⁰. Notre étude a également révélé que les membres internationaux offraient aux conseils d'administration une clairvoyance afin d'aider les entreprises à surmonter la crise de la COVID-19. Les personnes interrogées ont remarqué que les membres du conseil d'administration d'Asie, qui ont dû répondre à la pandémie les premiers, ont tiré des leçons de leur expérience pour aider les équipes de direction nord-américaines à gérer cette crise particulière.
- ♦ **Expertise en atténuation des risques à l'échelle internationale** : les membres du conseil d'administration peuvent mettre à profit la richesse de leur expérience et de leur expertise dans la prise d'importantes décisions internationales portant notamment sur les fusions et acquisitions, les chaînes d'approvisionnement et les partenariats. Le succès des acquisitions transfrontalières peut être attribué aux connaissances qu'offrent les administrateurs étrangers et à leur capacité d'agir comme facilitateurs au cours des transactions²¹.
- ♦ **Évolution de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE)** : une étude récente sur les entreprises américaines a révélé que les conseils d'administration qui combinent une diversité sur le plan des origines et de l'éducation sont plus susceptibles d'accroître les actions volontaires de l'entreprise à l'égard de la RSE. L'étude attribue ce phénomène à la capacité des administrateurs étrangers à apporter différents points de vue, à savoir si l'entreprise est davantage préoccupée par le capitalisme des actionnaires ou les intérêts des parties prenantes²². D'autres recherches récentes suggèrent que les entreprises affichant un meilleur rendement sur le plan de la RSE réussissent mieux à gérer les crises²³.

La mondialisation a également augmenté la valeur que revêtent les administrateurs étrangers, parce que la quasi-totalité des entreprises aujourd'hui est susceptible de compter sur plus d'un pays pour exercer ses activités. Par exemple, en 2018, près d'un tiers de tous les revenus des sociétés du S&P 500 ont été générés à l'extérieur des États-Unis²⁴. Par ailleurs, en 2019, la valeur totale des échanges canadiens de biens et services (y compris les produits intermédiaires ou chaînes d'approvisionnement) s'élevait à 66 % du PIB total²⁵.

Certaines entreprises avaient commencé à réagir à de tels résultats même avant la pandémie. En 2019 au Royaume-Uni, par exemple, 33,2 % de tous les administrateurs de 150 grandes sociétés du FTSE étaient étrangers, ce qui représente une augmentation de 3,8 % en 5 ans²⁶.

Les conseils d'administration du Canada tardent à accueillir des administrateurs étrangers

En revanche, les entreprises canadiennes tardent à intégrer les avantages de la diversité internationale dans leurs conseils d'administration. En 2017, 29 % des administrateurs de sociétés canadiennes étaient des administrateurs étrangers, c'est-à-dire des personnes n'ayant pas la citoyenneté canadienne²⁷. Ce nombre est encore plus faible au sein des sociétés sous contrôle canadien (qui ne sont pas sous contrôle étranger) : seulement 15 % des administrateurs étaient signalés en tant qu'étrangers²⁸. Fait encore plus inquiétant, ce chiffre n'a pas changé depuis 2015²⁹.

En outre, par rapport à la disponibilité de statistiques sur les administrateurs étrangers siégeant à des conseils d'administration européens, il y a un manque flagrant d'informations publiées sur ce sujet. Si l'adage selon lequel « on n'améliore que ce que l'on mesure » est vrai, nous devons, en tant que nation, passer plus de temps à faire le point sur la diversité des administrateurs qui dirigent nos organisations.

Compte tenu du nombre relativement restreint d'administrateurs qualifiés au Canada, les entreprises d'ici se doivent d'élargir leurs horizons. Comme nous l'ont dit les experts en recrutement de dirigeants, les entreprises canadiennes sont aujourd'hui de plus en plus en concurrence pour attirer les meilleurs talents au sein de leurs conseils d'administration, par exemple des membres ayant des compétences numériques ou des connaissances sectorielles particulières – et la grande majorité d'entre eux résident en dehors de nos frontières. Cette pénurie de compétences est susceptible de s'amplifier compte tenu des exigences liées à la gestion de crise.

De plus, les administrateurs canadiens ne sont pas assez pris en considération pour des occasions à l'échelle internationale. Notre analyse des données du S&P 500 de novembre 2019 indique que moins de 10 % des sociétés cotées au S&P ont un Canadien au sein de leur conseil d'administration. Cela équivaut à 54 administrateurs canadiens, dont 12 femmes. En revanche, nous avons dénombré 73 administrateurs britanniques dans les conseils d'administration des sociétés du S&P, dont 26 étaient des femmes.

Bien que cette analyse des données comporte certaines limites, la tendance correspond à ce que nous avons entendu dans le cadre de nos entretiens : les administrateurs canadiens ne sont pas assez recherchés, ou ne proposent pas assez souvent leur candidature, pour des occasions à l'échelle internationale. Ce manque de représentation constitue une occasion manquée pour le Canada. En effet, les études montrent que les ressortissants étrangers jouent un rôle important dans le transfert de connaissances sur la gouvernance et la réglementation des entreprises entre les pays⁵⁰.

Nous pensons également qu'il s'agit là d'une occasion manquée pour le monde. D'après les indicateurs mondiaux de la gouvernance, le Canada se classe régulièrement dans le premier percentile pour la qualité de sa gouvernance en ce qui concerne la sensibilisation, la reddition de comptes, la stabilité politique et l'absence de violence, l'efficacité du gouvernement, la qualité de la réglementation, la primauté du droit et le contrôle de la corruption⁵¹.

La conscience sociale des entreprises fait partie intégrante du droit canadien : selon la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, chaque administrateur et dirigeant d'une société doit « agir avec intégrité et de bonne foi au mieux des intérêts de la société ». En 2008, la Cour suprême du Canada (BCE Inc. c. Détenteurs de débentures de 1976)⁵² soutenait que d'agir « au mieux des intérêts de la société » demande de réaliser des évaluations tenant notamment compte des intérêts des actionnaires, des employés, des créanciers, des consommateurs, des gouvernements et de l'environnement. Ainsi, les principales institutions financières, comme la Banque Scotia, ont mis en place des systèmes de gouvernance d'entreprise qui accordent une attention particulière à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques de gouvernance d'entreprise dans leur réseau de filiales mondiales⁵³.

Tout cela suggère que les administrateurs canadiens maîtrisent les principes fondamentaux de la bonne gouvernance et peuvent apporter cette expertise aux conseils d'administration des entreprises d'autres pays.

Notre approche de recherche

Nous avons utilisé une approche mixte pour élaborer notre recherche. Celle-ci consistait en une analyse des données secondaires sur la diversité des administrateurs, et des entrevues approfondies et semi-structurées avec des administrateurs et des conseillers auprès des conseils d'administration.

Les travaux associés à ce volet de la recherche ont commencé avant la pandémie de COVID-19. Après avoir observé les conséquences importantes de la pandémie sur le marché, nous avons repensé et mis à jour notre approche de recherche pour tenir compte de ces répercussions.

Entreviens

Nous avons interrogé un groupe d'experts pour comprendre les défis et les préoccupations des entreprises, de leurs conseils d'administration et de chacun de leurs administrateurs par rapport au recrutement et à l'intégration d'administrateurs étrangers. Parmi ce groupe figuraient :

- ♦ des administrateurs canadiens qui ont siégé à des conseils d'administration dans d'autres pays;
- ♦ des administrateurs non canadiens (étrangers);
- ♦ des administrateurs à la retraite;
- ♦ des conseillers de conseils d'administration.

La première série d'entrevues a été réalisée entre novembre 2019 et janvier 2020. Afin de comprendre les changements engendrés par la COVID-19 sur nos constatations initiales, nous avons interrogé de nouveau plusieurs experts en août et septembre 2020.

Analyse de données

Pour comprendre l'état actuel de la diversité internationale au sein des conseils d'administration, au Canada comme à l'étranger, nous avons analysé deux ensembles de données distincts. Aux fins de notre analyse, nous avons utilisé la nationalité comme indicateur de l'expérience et de la diversité internationales.

- 1.** Les données personnalisées du produit Liens de parenté entre sociétés de Statistique Canada sur le pays de contrôle (canadien ou non), la citoyenneté des administrateurs (canadiens ou non) et le nombre d'administrateurs des sociétés en 2015, en 2016 et en 2017⁵⁴;
- 2.** Les données de BoardEx sur la nationalité des administrateurs siégeant aux conseils d'administration des sociétés du S&P 500 en 2019⁵⁵. Nous avons classé les administrateurs comme administrateurs étrangers ou administrateurs nationaux, selon le siège social et la nationalité de l'entreprise. Par exemple, un administrateur britannique ou canadien siégeant au conseil d'administration d'une société dont le siège social est situé aux États-Unis a été classé comme étranger. Toutefois, l'une des limites de ces données réside dans le fait que les données sur la nationalité sont difficiles à vérifier; il est possible que certains administrateurs étrangers ne soient pas identifiés dans la base de données.





DÉFIS POUR LES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS



→ Pourquoi la représentation internationale est-elle si faible au sein des conseils d'administration? Dans les entrevues que nous avons réalisées avant l'écllosion de la COVID-19, nous avons déterminé que les nombreux défis auxquels les administrateurs étrangers font face, au Canada comme ailleurs, se classaient en deux catégories :

- ♦ **Organisationnels** : Défis qui découlent de la structure d'une organisation et de son conseil, qui peuvent décourager le recrutement d'administrateurs étrangers ou générer des obstacles à leur intégration. Parmi ces défis, mentionnons les questions culturelles et les risques numériques.
- ♦ **Individuels** : Obstacles que doivent surmonter individuellement les administrateurs. Certains candidats qualifiés pourraient hésiter à poser leur candidature à un conseil d'administration étranger ou, s'ils sont embauchés, risquent d'éprouver des difficultés allant des questions fiscales à l'équilibre travail-vie personnelle.

Dans le contexte de la pandémie, l'ordre de grandeur de ces défis a changé. À certains égards, le lieu de travail virtuel a égalisé les chances pour les administrateurs étrangers : les deux plus grands défis (réunions virtuelles et outils numériques) sont ceux qui donnent également du fil à retordre aux administrateurs nationaux.

**ORDRE DES
DÉFIS AVANT
LA PANDÉMIE**

**LE NOUVEL
ORDRE
DES DÉFIS**

*L'écart culturel
(et les problèmes de communication)*

Réunions virtuelles

*Distance géographique
du siège social*

- ♦ Manque de réseaux de renseignements
- ♦ Restrictions de voyage
- ♦ Outils numériques et risques connexes

*Outils numériques
et risques connexes*

*Obligations en matière
de loi, d'immigration,
de fiscalité et de déclarations*

*Obligations en matière
de loi, d'immigration,
de fiscalité et de déclarations*

Rémunération

Rémunération

*Réglementation, normes de
gouvernance et législation
propres à un pays*

*Réglementation, normes de
gouvernance et législation
propres à un pays*

*Semblable aux
principaux défis
des administrateurs
nationaux*

Réunions virtuelles

Le changement le plus important engendré par la pandémie est la transition rapide vers un environnement de travail presque totalement virtuel, y compris pour les conseils d'administration. Les personnes interrogées ont noté que, si certains conseils ont connu une transition harmonieuse vers les réunions virtuelles, la plupart éprouvent des difficultés dans une certaine mesure. C'est particulièrement vrai lorsqu'ils doivent traiter d'enjeux stratégiques qui nécessitent des discussions approfondies et un consensus. Des sondages menés au début de la crise étaient ces constatations : selon l'un d'entre eux, réalisé par la National Association of Corporate Directors des États-Unis en mai 2020, seulement le tiers des 306 administrateurs interrogés trouvaient que les séances virtuelles étaient aussi efficaces que les réunions en personne³⁶.

Les personnes que nous avons interrogées attribuent ce phénomène à la modification de la dynamique de groupe; par exemple, il est beaucoup plus difficile de comprendre les signaux non verbaux dans le cadre de rencontres virtuelles. Cela peut s'avérer encore plus ardu pour les administrateurs étrangers, qui ne connaissent pas nécessairement les normes culturelles du pays d'origine de l'entreprise (voir *L'écart culturel pour les administrateurs étrangers*) et pourraient se sentir dépassés par ceux qui parlent le plus fort. De plus, les administrateurs étrangers auront encore plus de mal à accéder à des réseaux informels pour en tirer de l'information, surtout au début de leur mandat, en raison des différents fuseaux horaires.

L'ÉCART CULTUREL POUR LES ADMINISTRATEURS ÉTRANGERS

L'un des principaux défis auxquels les administrateurs étrangers font face est l'écart entre leur propre culture et celle du groupe, qui est forgée par les expériences et les valeurs communes. Les différences culturelles se font surtout sentir lorsqu'il existe une divergence de vues quant au rôle, aux activités et à la gouvernance du conseil d'administration. Outre cet écart de culture, les histoires, les normes culturelles ainsi que les objectifs nationaux et économiques ont également mené à la création de différents modèles de conseils d'administration partout dans le monde. Le tableau qui suit présente les différences observées.

Structure	Objectif	Responsabilités	Communication
Une structure à deux niveaux , où un conseil de direction coexiste avec un conseil de surveillance. Exemples : l'Allemagne, l'Autriche et les Pays-Bas.	Accent sur la représentation du plus grand nombre de parties intéressées possible, y compris les travailleurs.	L'un des conseils sera responsable d'assumer les fonctions de direction et l'autre, responsable des vérifications et de l'élaboration des politiques.	Les styles de communication peuvent aussi varier, ce qui peut parfois entraîner des conflits. Par exemple, comme l'a mentionné l'une des personnes interrogées, les administrateurs américains habitués à siéger à des conseils de plus grande taille poseront des questions plus directes et pointues, ce qui pourrait être perçu comme une attitude hostile de la part des administrateurs ou hauts dirigeants d'une entreprise canadienne.
Une structure à un seul niveau, ou unitaire , où les responsabilités de direction et de surveillance relèvent d'un même conseil. Exemples : les États-Unis et le Canada.	Ces conseils d'administration ont tendance à privilégier l'indépendance et les actionnaires.	La séparation des tâches n'est pas clairement établie, car les administrateurs dirigeants et non dirigeants siègent au même conseil.	
Les structures hybrides , où, selon les normes d'affaires et culturelles, il existe un mélange de un ou deux niveaux.	En fonction des normes d'affaires locales.	En fonction des normes d'affaires locales.	

→ Outils numériques et risques

Même avant la pandémie, les progrès technologiques avaient conduit certaines organisations à adopter rapidement des portails internet d'information. Bien que ceux-ci offrent plusieurs avantages par rapport aux communications sur papier traditionnelles, ces outils numériques comportent leurs propres risques.

Certains sont amplifiés lorsque les organisations font appel à des administrateurs étrangers. Selon les personnes interrogées, le plus grand risque est la sécurité des informations confidentielles : l'accès à des portails depuis l'étranger et la consultation de documents soulèvent des risques liés à l'hébergement des données et à la cybersécurité. Les personnes que nous avons interrogées ont noté que presque tous les conseils d'administration sont passés à l'utilisation d'outils virtuels pour les réunions et la distribution de lectures préalables. Par conséquent, la sécurité des plateformes et des outils de discussion et de partage de fichiers devient une exigence de premier ordre, surtout pour les administrateurs étrangers.

Les conseils d'administration doivent prendre des mesures appropriées pour atténuer les nombreux risques :

- ♦ **Confidentialité.** Veiller à ce que toutes les personnes qui auront accès aux portails et aux documents du conseil d'administration aient signé des ententes de confidentialité, au besoin. Parmi les personnes concernées, mentionnons les chefs du personnel, les adjoints de direction ou tous les autres membres du personnel qui aident les dirigeants à accéder aux documents.
- ♦ **Renseignements personnels.** Veiller à ce que les documents soient transmis en toute discrétion, par l'intermédiaire de portails de confiance qui offrent des caractéristiques de sécurité et de confidentialité; à titre d'exemple, les droits d'accès restreints et le chiffrement des données sont de bons moyens de gérer ce risque.
- ♦ **Cybersécurité.** Veiller à ce que les portails et les logiciels connexes soient régulièrement mis à jour afin de protéger l'entreprise contre les atteintes à la sécurité et les attaques visant les systèmes d'information.
- ♦ **Hébergement des données.** Veiller à ce que les membres du conseil d'administration connaissent les lois régissant l'hébergement des données qui pourraient exiger que certaines données sur les rapports ou les documents demeurent à l'intérieur des frontières d'un pays en particulier.
- ♦ **Erreur humaine.** Veiller à ce que l'accès à l'information par les portails soit simple. Un portail peut être facile à utiliser en théorie, mais si les administrateurs ne peuvent pas trouver ce qu'ils cherchent, le fait de naviguer au hasard pourrait entraîner une erreur humaine.

→ Obligations en matière de loi, d'immigration, de fiscalité et de déclarations

Le point de vue de l'organisation

La pandémie ayant bouleversé les déplacements internationaux dans un avenir prévisible, la mosaïque de lois et règlements qui touchent l'emploi d'un administrateur étranger a donné lieu à des obligations contraignantes pour les conseils.

Bien que les administrateurs étrangers venant au Canada pour participer à des réunions de conseils d'administration puissent (en temps normal) entrer au pays avec un visa de visiteur plutôt qu'un permis de travail, il y a des limites quant aux activités professionnelles qu'ils peuvent exercer³⁷. Cela signifie que, dans certains cas, les administrateurs originaires d'autres pays pourraient devoir faire une demande de permis de travail, ce qui impose des obligations contraignantes à l'organisation. De temps à autre, des complications majeures peuvent survenir, par exemple, les administrateurs qui fournissent une expertise liée au secteur canadien du cannabis risquent d'avoir de la difficulté à obtenir un visa d'entrée dans un pays où le cannabis est illégal. Quand les administrateurs recommenceront à voyager, il s'agira de questions pertinentes.

La plupart des personnes que nous avons interrogées ont admis que si les organisations sont généralement préparées pour traiter les obligations légales et réglementaires lorsqu'il est question d'embaucher un employé, elles ne le sont pas lorsqu'il s'agit des exigences liées à l'embauche d'un administrateur étranger. Par exemple, elles ne réalisent pas qu'elles devront se soumettre à des obligations supplémentaires de déclarations, de retenues et de remises d'impôts lorsqu'elles versent des jetons de présence à un administrateur provenant d'un autre pays.

La pandémie a paralysé les déplacements, mais les règles liées à la résidence aux fins de l'impôt ont également créé des problèmes. Entre autres, si un administrateur ne peut pas se déplacer dans le pays de résidence de la société aux fins de l'impôt pour prendre des décisions, la société pourrait contrevenir à ses obligations juridiques. Ces problèmes et exigences découlant de la crise actuelle peuvent avoir un effet dissuasif supplémentaire sur l'embauche internationale en ce moment. C'est une difficulté sur laquelle les décideurs politiques et les organismes de réglementation devront se pencher (voir *À l'attention des décideurs canadiens*).

Le point de vue de l'administrateur étranger

Le Canada est l'un des rares pays à considérer les membres des conseils d'administration comme des employés de l'entreprise⁵⁸.

Étant donné que les administrateurs originaires d'autres pays peuvent bénéficier de différentes sources de revenus, comme les jetons de présence ou les options sur actions, lorsqu'ils siègent à un conseil d'administration canadien, il est important de comprendre les incidences fiscales liées à chacun de ces types de revenus. De même, les administrateurs canadiens qui siègent à un conseil d'administration dans un autre pays peuvent devoir surmonter des problèmes fiscaux similaires, selon les lois et les traités en vigueur.

La plupart des administrateurs canadiens interrogés ont indiqué qu'ils ignoraient ces questions fiscales complexes et les obligations de déclarations lorsqu'ils ont été recrutés par un conseil d'administration à l'étranger. Parallèlement, certaines personnes interrogées originaires d'autres pays ont signalé des problèmes liés à la production de leur déclaration de revenus, même après la fin de leur mandat au Canada.

La question de la responsabilité personnelle est un autre aspect ayant des incidences financières et légales. Bien qu'on puisse souscrire une police d'assurance à cet effet, les règles sur la couverture et les primes peuvent varier d'un pays ou d'un territoire à l'autre⁵⁹. La plupart des personnes que nous avons interrogées ont indiqué qu'elles n'étaient pas au courant de leur responsabilité personnelle ni des différences dans les couvertures d'assurance lorsqu'elles ont accepté le poste.

À L'ATTENTION DES DÉCIDEURS CANADIENS

La législation fiscale canadienne (y compris l'article 153 de la Loi de l'impôt sur le revenu) constitue un obstacle à l'embauche d'administrateurs étrangers, car leurs jetons de présence sont considérés comme un revenu d'emploi. Ainsi, des retenues doivent être effectuées, que les jetons de présence soient versés à des non-résidents pour des services rendus au Canada ou à un résident canadien. Comme l'ont souligné les experts que nous avons consultés pour ce rapport, les administrateurs étrangers sont habituellement invités à agir à titre d'entités indépendantes, mais, au Canada, ils sont imposés comme s'ils étaient des employés.

Les décideurs canadiens devraient chercher à encourager la mobilité de ces personnes. La réforme fiscale étant une manière d'y parvenir, l'Agence du revenu du Canada et le ministère des Finances devraient travailler ensemble pour faire en sorte que la réglementation canadienne régissant les administrateurs étrangers soit en phase avec les normes internationales, ce qui rendrait les règles du jeu équitables pour notre pays.



Rémunération

Un des défis récurrents soulevés par les personnes que nous avons interrogées avant la crise de la COVID-19 concerne la rémunération, qui peut consister en des honoraires annuels, des jetons de présence ou des options sur actions. En général, la rémunération des administrateurs est proportionnelle à la taille de l'entreprise, et les plus grandes versent normalement des honoraires plus élevés.

Au Canada, la rémunération moyenne des administrateurs a constamment augmenté les deux dernières années⁴⁰. Toutefois, les augmentations les plus importantes ont eu lieu dans des secteurs précis (comme les services financiers et le secteur pétrolier et gazier). Par ailleurs, des études antérieures nous ont permis de constater que, si l'écart de rémunération totale qui existait entre les chefs de la direction canadiens et leurs homologues américains a maintenant diminué, il n'en va pas de même pour les niveaux de rémunération des administrateurs⁴¹.

Les personnes interrogées ont aussi souligné que des problèmes liés à la rémunération peuvent se présenter lorsqu'un administrateur étranger accepte le poste offert. Le temps consacré aux déplacements, les heures investies et les autres coûts engagés ont amené certains administrateurs étrangers à conclure qu'ils perdent de l'argent ou qu'ils rentrent à peine dans leurs frais. Les taux de change ont aussi eu une incidence sur leur rémunération. Des administrateurs étrangers qui siègent au conseil d'administration d'une grande société canadienne, par exemple, ont découvert que la dépréciation du dollar canadien réduisait leurs revenus annuels. Ils ont fait valoir à la société qu'ils ne pouvaient pas prévoir cette circonstance au moment où ils ont négocié leur régime de rémunération, mais sans succès. De telles expériences pourraient les dissuader d'accepter de nouvelles occasions au Canada.

→ **Réglementation, normes de gouvernance et législation propres à un pays**

Des études démontrent qu'une méconnaissance des lois, des règlements et des structures de gouvernance de différents pays place les administrateurs étrangers dans une situation désavantageuse lorsqu'il s'agit de surveiller les mesures de la direction et de remettre en question des décisions qu'elle a prises⁴². Cela peut aussi les empêcher d'assumer des rôles qui les obligeraient probablement à interagir avec les pouvoirs publics et les autorités de réglementation du pays d'origine de l'organisation⁴⁵.

Certaines personnes interrogées ont mentionné que les conseils d'administration prennent parfois en considération les efforts requis pour que la personne se familiarise avec ces questions, et en arrivent à la conclusion que ces efforts constituent un obstacle. En raison de la pandémie actuelle, le processus d'intégration en personne devient impossible, et l'intégration virtuelle comporte son lot de difficultés, ce qui pourrait constituer un obstacle encore plus important à l'embauche d'administrateurs étrangers.

The background of the entire page is a dark, almost black, space filled with numerous glowing paper lanterns. These lanterns are in various sizes and orientations, some appearing to float in the foreground while others are blurred in the background, creating a sense of depth and movement. The light from the lanterns is a warm, golden-yellow color, contrasting sharply with the dark background. The overall atmosphere is serene and celebratory.

RE COM MAN DA TIONS

Afin d'attirer plus d'administrateurs étrangers au sein des conseils d'administration des entreprises canadiennes, nous avons formulé des recommandations axées sur les trois moments clé d'un administrateur étranger : avant de se joindre au conseil, durant la première année, et pour le reste du mandat.



→ Avant le mandat d'un administrateur étranger

Comprendre la valeur et les limites

Les conseils d'administration doivent évaluer attentivement les objectifs stratégiques qu'ils cherchent à atteindre et s'assurer d'éviter les préjugés inconscients (voir *Évaluer les actuelles pratiques d'embauche des administrateurs*). Ils doivent admettre que la méconnaissance des structures de gouvernance et de la législation ne doit pas avoir un effet dissuasif, car des études démontrent que les administrateurs originaires d'autres pays peuvent accroître la capacité consultative d'un conseil d'administration, à condition que le conseil d'administration ait clairement déterminé comment il compte utiliser la valeur apportée par l'administrateur étranger⁴⁴.

Les conseils d'administration doivent aussi réfléchir aux compétences et à l'expérience qui manquent à la cohorte actuelle d'administrateurs. Par exemple, les administrateurs qui possèdent des capacités numériques sont de plus en plus nécessaires, mais ce bassin de talents est limité dans certains pays. Dans ces circonstances, les conseils d'administration ne peuvent pas se permettre d'exiger des administrateurs étrangers qu'ils aient une bonne connaissance des lois, des règlements et des structures de gouvernance, en plus des compétences particulières recherchées.

La transition vers le virtuel donne sans doute accès à un bassin renouvelé de candidats. Les personnes interrogées ont indiqué que les administrateurs canadiens qui hésitaient auparavant à consacrer du temps aux déplacements étaient maintenant plus portés à envisager des fonctions mondiales, élargissant ainsi le bassin de talents qui s'offrent aux conseils d'administration.

ÉVALUER LES ACTUELLES PRATIQUES D'EMBAUCHE DES ADMINISTRATEURS

Les recherches ont démontré que, pour recruter des talents, les sociétés se fient largement à leur entourage⁴⁵ qui est le plus souvent composé de gens originaires du même pays dont l'expérience et les antécédents sont limités⁴⁶. Les conseils d'administration doivent évaluer attentivement leurs pratiques de recrutement actuelles et s'assurer d'éliminer les préjugés inconscients qu'elles comportent, en allant au-delà de leur cercle social. Des recherches ont démontré que l'accès à un plus grand bassin de candidats diversifiés améliore les chances d'éliminer les préjugés inconscients au moment de l'embauche⁴⁷. Les sociétés comme Amazon mettent en place des pratiques officielles en ce sens; depuis 2018, par exemple, des femmes et des personnes de couleur doivent être incluses dans le bassin de candidats à tous les postes d'administrateur⁴⁸.

À L'ATTENTION DES CANADIENS SOUHAITANT OCCUPER UN POSTE D'ADMINISTRATEUR À L'ÉTRANGER

Avant d'accepter un poste au sein du conseil d'administration d'une société étrangère, les Canadiens devraient étudier attentivement l'occasion, l'entreprise et le pays en question. Ils devraient consulter un expert concernant les attentes réglementaires, la responsabilité personnelle et la responsabilité légale qui s'y rattachent. En outre, ils devraient examiner les décisions financières et stratégiques antérieures de l'organisation et déterminer si elle donne aux administrateurs l'occasion d'apporter une contribution utile. La plupart des Canadiens interrogés qui ont siégé à un poste d'administrateur à l'étranger ont précisé qu'il s'agissait d'un aspect clé à prendre en considération. En effet, ils ont constaté que, dans certains pays, les administrateurs étrangers étaient perçus comme une exigence légale, sans plus, et qu'il leur était donc difficile d'apporter de réels changements.

S'assurer que la rémunération est fondée sur le marché mondial

Pour que les entreprises canadiennes puissent attirer les meilleurs talents étrangers, il est primordial qu'elles offrent une rémunération concurrentielle. Il est vital de reconnaître la valeur que les administrateurs étrangers apportent au conseil d'administration ainsi que leur engagement à exercer leurs activités au sein du conseil d'administration dans différents fuseaux horaires.

Les conseils d'administration doivent tenir des conversations transparentes avec les candidats à propos des différents facteurs susceptibles d'influer sur la rémunération, comme le risque lié aux taux de change. Ils pourraient aussi envisager des initiatives visant à offrir des avantages en matière de santé et de bien-être ou une rémunération aux administrateurs étrangers qui se déplacent beaucoup.

Être transparent à propos des défis personnels potentiels et offrir du soutien

Les conseils d'administration doivent adopter une approche proactive en transmettant aux candidats des renseignements détaillés au sujet des différences dans les règles sur la responsabilité, des conséquences fiscales et des autres obligations juridiques des divers pays. Plus précisément, les administrateurs devraient être informés des questions qui pourraient les toucher personnellement :

- ♦ La protection contre la responsabilité civile des actions de l'administrateur (indemnités et indemnisations) offerte par l'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants de l'organisation.
- ♦ La législation ayant une incidence sur la responsabilité personnelle dans le pays; plus particulièrement, la mesure dans laquelle l'assurance responsabilité civile des administrateurs et des dirigeants peut couvrir la responsabilité personnelle, et les franchises devant être assumées par l'administrateur. Par exemple, les sociétés par actions allemandes qui souscrivent ce type d'assurance pour leurs dirigeants doivent inclure une franchise personnelle, assumée par les administrateurs, dont le montant équivaut à au moins 10 % de la perte en cause, jusqu'à concurrence d'un plafond annuel⁴⁹.
- ♦ Des renseignements généraux sur le bilan de l'organisation en matière de litiges et de risques connexes.

→ Au cours de la première année

Repenser le processus d'intégration pour combler l'écart culturel, surtout dans le contexte du télétravail

S'il est effectué adéquatement, le processus d'intégration initial peut être un outil efficace pour préparer les administrateurs étrangers à surmonter les défis d'ordre culturel au sein du conseil d'administration. L'intégration devrait comporter deux volets : d'abord, s'assurer que l'administrateur comprend la culture du conseil; ensuite, donner à l'administrateur la possibilité de contribuer à combler cet écart, voire à transformer la culture du conseil.

Les personnes interrogées ont souligné la valeur inestimable pour un conseil de compter déjà dans ses rangs un administrateur étranger qui pourra assumer le rôle de mentor. Le mentor idéal est habituellement un autre administrateur étranger qui a été embauché au cours des deux dernières années (pour que son expérience d'intégration soit toujours pertinente). Elles ont aussi indiqué que le chef des ressources humaines et le chef des services juridiques devraient aider les administrateurs originaires d'un autre pays à comprendre la culture de l'organisation.

À des fins d'intégration dans le contexte de la crise actuelle, les conseils doivent délibérément créer des occasions de tisser des liens tant que le conseil d'administration sera appelé à travailler de manière virtuelle. Les personnes interrogées ont suggéré de tenir plus d'activités virtuelles axées sur l'établissement de relations, comme des questions de suivi au début des réunions, des événements sociaux ou des soupers virtuels avant les réunions.

Demander aux présidents de participer en fournissant du soutien et des directives

Les personnes que nous avons interrogées s'entendent pour dire qu'il est essentiel de pouvoir compter sur un président du conseil efficace pour aider les administrateurs étrangers à surmonter les défis culturels qui se présentent dans les salles de conférence. Cette observation est étayée par des études : un président efficace porte une attention particulière aux personnes et aux processus, ce qui signifie qu'il aide les membres du conseil à prendre des décisions collectives⁵⁰. Un président de conseil qui fournit des explications et qui intervient lorsque requis joue un grand rôle dans le succès d'un administrateur. Inversement, un président médiocre nuira à la réussite.

Le rôle de président du conseil dans l'accueil d'un administrateur étranger n'est pas facile. Il doit s'assurer que le nouveau venu s'intègre bien à l'équipe actuelle, planifier des discussions régulières, encourager l'administrateur à exprimer ses opinions et à participer aux activités du conseil et, par-dessus tout, établir des attentes claires quant à son mandat. Qui plus est, tout cela doit se dérouler sous forme virtuelle.

D'après nos entretiens, il est évident que les administrateurs étrangers qui ont régulièrement rencontré le président du conseil au début de leur mandat afin de discuter de leurs premières impressions et observations ont eu plus de facilité à gérer les différences culturelles et à participer aux réunions du conseil de manière cohérente.

Les présidents des conseils d'administration devraient aussi garder à l'esprit que, dans certains cas, il peut être prudent de donner à l'administrateur étranger la possibilité de poser des questions. C'est particulièrement vrai lorsque les réunions se déroulent dans une langue qui n'est pas la langue maternelle de l'administrateur (même s'il la parle couramment) ou si l'administrateur est issu d'une autre culture d'entreprise. Les personnes que nous avons interrogées avaient de nombreux exemples de présidents du conseil qui ont été en mesure de lancer des discussions intéressantes et pertinentes grâce à leurs interventions visant à permettre à un administrateur étranger de poser des questions.

→ Pour le reste du mandat

Créer plus de canaux pour les informations informelles

Selon les études, il existe moins de canaux permettant aux administrateurs étrangers d'accéder aux informations informelles⁵¹. Cela compromet directement l'efficacité (réelle et perçue) d'un administrateur étranger, car il risque de disposer de moins d'informations sur lesquelles s'appuyer pour prendre des décisions, ce qui l'empêchera de participer activement aux réunions officielles.

Par conséquent, les organisations devraient mettre l'accent sur la création de plus de canaux. Comme l'une des personnes interrogées l'a suggéré, cela pourrait simplement consister à encourager les administrateurs étrangers à organiser davantage de rencontres informelles avec le président du conseil et les autres administrateurs (individuellement ou en petits groupes). Le fait d'avoir plusieurs administrateurs étrangers siégeant à un conseil aide aussi à atténuer ce problème.

Encourager l'utilisation d'outils numériques

L'utilisation d'outils numériques permettant l'échange d'informations et la tenue de réunions virtuelles devrait maintenant être la norme dans les conseils d'administration. Même avant la pandémie, les personnes interrogées avaient suggéré qu'un plus grand nombre de sociétés canadiennes envisagent de modifier leurs statuts, qui ne leur permettent pas actuellement de tenir des réunions virtuelles, d'autant plus que la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* comporte des dispositions qui les autorisent à le faire⁵².

Les sociétés qui n'avaient pas pris ces dispositions ont été confrontées à des problèmes lorsque les mesures de confinement ont été imposées; par contre, des décrets gouvernementaux temporaires ont permis de contourner le problème. Par exemple, le 30 mars 2020, l'Ontario a promulgué un décret en vertu de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* appelé « Assemblées : personnes morales » (le « décret »), apportant des modifications temporaires à la *Loi sur les personnes morales* pour permettre la tenue de réunions des conseils d'administration par voie électronique, peu importe ce qui est stipulé dans les règlements administratifs de la société⁵³. Voilà une bonne occasion pour les sociétés canadiennes d'envisager la modification de leurs règlements actuels de façon à permettre les réunions virtuelles, ou hybrides, de façon permanente.

Dans un environnement de travail entièrement à distance, la tenue efficace de réunions virtuelles sera essentielle.

Les personnes interrogées nous ont indiqué que certains conseils d'administration ont géré cette situation en remplaçant les longues réunions par des rencontres plus brèves réparties durant la journée pour atténuer les problèmes liés aux différents fuseaux horaires des membres. Ils transmettent aussi des lectures préalables ou des questions à l'avance pour que les réunions soient plus productives.

Offrir un soutien personnalisé pour surmonter les défis réglementaires liés aux finances

Les conseils d'administration devraient aider leurs membres étrangers à gérer les incidences fiscales associées à leur fonction au sein de la société. Il peut s'agir de prendre des dispositions pour aider les administrateurs à respecter les obligations de conformité fiscale de leur pays d'origine et de leur pays d'accueil, ou même de leur donner accès à des fiscalistes, au besoin. Le soutien du conseil d'administration pour ce qui est des questions de réglementation financière devrait commencer avant le début du processus d'intégration de l'administrateur et se prolonger après son départ, afin d'aider à résoudre toute complication fiscale pouvant survenir.

CONCLUSION

Partout dans le monde, les organisations subissent des pressions pour qu'elles reflètent la diversité de leurs clientèles, de leurs parties prenantes et des collectivités dans lesquelles elles exercent leurs activités. Bien que la diversité constitue l'un des principaux avantages concurrentiels du Canada, les entreprises canadiennes doivent en faire plus pour refléter cette diversité. Dans le présent rapport, nous avons démontré que la diversité géographique ou internationale des conseils d'administration a été largement négligée. En outre, c'est un phénomène qui risque de s'accroître compte tenu des répercussions de la pandémie.





→ Selon nos données sur les conseils sous contrôle canadien, seulement 15 % des administrateurs sont originaires d'autres pays. Cela signifie que nos conseils canadiens se privent de l'occasion de profiter de cette diversité d'idées, de connaissances et d'expériences. Et il y a encore moins de Canadiens qui siègent à des conseils d'administration à l'étranger.

Pourquoi les conseils d'administration comptent-ils si peu d'administrateurs étrangers? Cela s'explique par un certain nombre d'obstacles organisationnels et personnels, notamment juridiques, culturels, financiers ou liés à l'immigration, qui entravent l'embauche d'administrateurs étrangers au Canada et d'administrateurs canadiens à l'étranger. Afin de lever les obstacles empêchant des administrateurs étrangers de venir au pays, les conseils d'administration canadiens devront mieux comprendre ces obstacles du début à la fin.

Cela dit, la responsabilité d'attirer des administrateurs étrangers n'incombe pas uniquement aux entreprises. Les gouvernements doivent aussi mettre en place des politiques qui appuient la mobilité des administrateurs étrangers au Canada. Cela comprend une réforme réglementaire et fiscale pour aplanir les difficultés complexes et faire en sorte que le Canada soit conforme aux normes internationales.

Grâce à des équipes de direction audacieuses et à des politiques publiques robustes, nous pouvons tirer parti de la possibilité qui s'offre à nous d'accroître la diversité de nos conseils d'administration et de renforcer notre avantage concurrentiel en matière de gouvernance d'entreprise.

Remerciements

→ Ce rapport a été rédigé par *Fatima Laher*, associée et membre du Conseil d'administration de Deloitte Canada et Chili, *Duncan Sinclair*, président du Conseil de Deloitte Canada et Chili et membre du Conseil d'administration de Deloitte mondial, et *Terri Spadorcia*, associée, Fiscalité et Services juridiques.

Le Centre pour l'avenir du Canada de Deloitte tient également à remercier toutes les personnes qui ont contribué aux recherches effectuées pour produire ce rapport, notamment : Alex Derry, Farah Huq, Nabeel Meghee, Ramya Kunnath Puliya Kodil, Luise Yang et Wilson Zhang.

- « Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote “An Economy That Serves All Americans” | Business Roundtable », consulté le 29 septembre 2020, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.
- « Board Oversight during the COVID-19 Pandemic: A Checklist for Directors », Osler, Hoskin & Harcourt LLP, consulté le 9 septembre 2020, <http://www.osler.com/en/blogs/risk/april-2020/board-oversight-during-the-covid-19-pandemic-a-checklist-for-directors>.
- « The Upside of Virtual Board Meetings », consulté le 9 septembre 2020, <https://hbr.org/2020/07/the-upside-of-virtual-board-meetings>.
- « UK Corporate Governance Code | Codes & Reports | ICAEW », consulté le 22 janvier 2020, <https://www.icaew.com/technical/corporate-governance/codes-and-reports/uk-corporate-governance-code>.
- Francesca Odell et al. « Shareholder Complaints Seek to Hold Directors Liable for Lack of Diversity », The Harvard Law School Forum on Corporate Governance (blogue), 11 août 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/08/11/shareholder-complaints-seek-to-hold-directors-liable-for-lack-of-diversity/>.
- « Wells Fargo CEO Apologizes after Disparaging Black Talent Pool - The Washington Post », consulté le 29 octobre 2020, <https://www.washingtonpost.com/business/2020/09/25/wells-fargo-ceo-black-employees/>.
- Erica Volini, Jeff Schwartz, et Steve Hatfield. « The Board's Role in Guiding the Return to Work », The Harvard Law School Forum on Corporate Governance (blogue), 26 juillet 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2020/07/26/the-boards-role-in-guiding-the-return-to-work/>.
- « Canadian Boards Legally Obligated to Address Climate Risk, New Study Reveals », Corporate Knights (blogue), 26 juin 2020, <https://www.corporateknights.com/channels/climate-and-carbon/canadian-boards-legally-obliged-address-climate-risk-new-study-reveals-15931885/>.
- Patrick Temple-West et Attracta Mooney. « Climate Change: Asset Managers Join Forces with the Eco-Warriors », 26 juillet 2020, <https://www.ft.com/content/78167e0b-fdc5-461b-9d95-d8e068971364>.
- News et F. P. Street. « Diverse Boards Tied to Fewer Financial “Irregularities”, Canadian Study Finds | Financial Post » 5 février 2020, <https://business.financialpost.com/news/fp-street/diverse-boards-tied-to-fewer-financial-irregularities-canadian-study-finds>.
- « Better Decisions Through Diversity », Kellogg Insight, consulté le 10 décembre 2019, https://insight.kellogg.northwestern.edu/article/better_decisions_through_diversity.
- Mariateresa Torchia, Andrea Calabrò et Michèle Morner. « Board of Directors' Diversity, Creativity, and Cognitive Conflict », *International Studies of Management & Organization*, vol. 45, no 1 (2 janvier 2015) : p. 6-24, <https://doi.org/10.1080/00208825.2015.1005992>.
- Des apparences aux résultats. <https://www2.deloitte.com/ca/fr/pages/future-of-canada-center/inclusion.html>
- Paul Gompers et Silpa Kovvali. « The Other Diversity Dividend », *Harvard Business Review*, 1^{er} juillet 2018, <https://hbr.org/2018/07/the-other-diversity-dividend>.
- Deb DeHaas et al. « Missing Pieces Report: The 2018 Board Diversity Census of Women and Minorities on Fortune 500 Boards », consulté le 16 décembre 2019, <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/02/05/missing-pieces-report-the-2018-board-diversity-census-of-women-and-minorities-on-fortune-500-boards/>.
- « Director Skills: Diversity of Thought and Experience in the Boardroom », Harvard Law School Forum on Corporate Governance, consulté le 1^{er} octobre 2020, <https://corpgov.law.harvard.edu/2018/10/10/director-skills-diversity-of-thought-and-experience-in-the-boardroom/>.
- « Diversity Leads: Diverse Representation in Leadership », Université Ryerson, consulté le 10 septembre 2020, <https://www.ryerson.ca/diversity/reports/diversity-leads-diverse-representation-in-leadership-a-review-of-eight-canadian-cities/>.
- « 2019 Switzerland Spencer Stuart Board Index », consulté le 28 septembre 2020, <https://www.spencerstuart.com:443/research-and-insight/switzerland-board-index>.
- « 2019 Nordic Spencer Stuart Board Index », consulté le 28 septembre 2020, <https://www.spencerstuart.com:443/research-and-insight/nordic-board-index>.
- Ronald W. Masulis, Cong Vivi Wang et Fei Xie. « Globalizing the Boardroom - The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance », 2012, <https://doi.org/10.2139/ssrn.1572838>.
- Ibid.
- Maretno Agus Harjoto, Indrarini Laksmiana et Ya wen Yang. « Board Nationality and Educational Background Diversity and Corporate Social Performance », *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol. 19, no 2 (1^{er} janvier 2019) : p. 217-39, <https://doi.org/10.1108/CG-04-2018-0138>.
- Karl V. Lins, Henri Servaes et Ane Tamayo. « Social Capital, Trust, and Corporate Performance: How CSR Helped Companies During the Financial Crisis (and Why It Can Keep Helping Them) », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 31, no 2 (2019) : p. 59-71, <https://doi.org/10.1111/jacf.12347>.
- « The Impact of the Global Economy on the S&P 500® », consulté le 4 février 2020, <https://www.spglobal.com/en/research-insights/articles/the-impact-of-the-global-economy-on-the-sp-500>.
- « Le point sur le commerce 2019 », consulté le 26 octobre 2020, https://www.international.gc.ca/gac-amc/publications/economist-economiste/state_of_trade-commerce_international-2019.aspx?lang=fra.
- « 2019 UK Spencer Stuart Board Index », consulté le 11 septembre 2020, <https://www.spencerstuart.com:443/research-and-insight/uk-board-index>.
- Analyse de Deloitte des données de Statistique Canada. Le nombre total d'administrateurs pris en compte pour cette analyse était de 30 920, 33 912 et 33 678 respectivement en 2015, 2016 et 2017. Il s'agissait d'administrateurs en poste pour environ 13 500, 14 500 et 15 000 sociétés respectivement en 2015, 2016 et 2017. Il est question de sociétés au niveau de l'entité juridique. Les données sur le pays de contrôle et la citoyenneté étaient tirées de l'ensemble de données du produit Liens de parenté entre sociétés, qui fournit des informations sur chaque société faisant partie d'un groupe de sociétés sous contrôle commun dont les actifs combinés dépassent 600 millions de dollars, ou dont le revenu combiné dépasse 200 millions de dollars. Les sociétés dont les titres de créance ou les capitaux propres dus à des non-résidents dépassent une valeur comptable nette de 1 million de dollars sont également couvertes.
- Statistique Canada détermine le contrôle ultime des sociétés par une analyse minutieuse de leurs participations, des incidences des options, des participations d'initiés, des actions convertibles et des postes d'administrateurs interdépendants. Dans le cadre de cette analyse, un pays de contrôle a été attribué à la plupart des sociétés par Statistique Canada – pour les besoins de cette analyse, nos données précisaient seulement si le pays était le Canada ou un autre pays.
- Analyse de Deloitte des données de Statistique Canada. Le nombre total d'administrateurs pris en compte pour cette analyse était de 30 920, 33 912 et 33 678 respectivement en 2015, 2016 et 2017. Il s'agissait d'administrateurs en poste pour environ 13 500, 14 500 et 15 000 sociétés respectivement en 2015, 2016 et 2017. Il est question de sociétés au niveau de l'entité juridique.
- Douglas Cumming et al. « Law, Finance, and the International Mobility of Corporate Governance », *Journal of International Business Studies*, vol. 48, no 2 (1^{er} février 2017) : p. 123-147, <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0063-7>.

51. Analyse de Deloitte sur les indicateurs de gouvernance mondiaux, « WGI 2019 Interactive > Interactive Data Access », consulté le 21 février 2020, <https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports>.
52. Cour suprême du Canada, « Cour suprême du Canada – Renseignements sur les dossiers de la Cour – Recherche », 1^{er} janvier 2001, <https://scc-csc.lexum.com/scc-csc/scc-csc/en/item/6238/index.do>.
53. « La banque vue de l'intérieur avec Julie Walsh », consulté le 12 mars 2020, <https://www.scotiabank.com/corporate/fr/page-d-accueil-mondiale/responsabilite-sociale-d-entreprise/priorites/confiance/la-banque-vue-de-linterieur-avec-julie-walsh.html>.
54. Statistique Canada. Gouvernement du Canada, Liens de parenté entre sociétés, 10 octobre 2019, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/fr/catalogue/61-517-X>.
55. « Advanced Relationship Mapping Solution », BoardEx, consulté le 28 février 2020, <https://corp.boardex.com/>.
56. « Strategy, Workforce Issues Top Director Concerns Post-Crisis, Survey Finds », NACD BoardTalk, 9 juin 2020, <https://blog.nacdonline.org/posts/strategy-workforce-crisis-survey>.
57. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada. « Visiteurs commerciaux [R186a] : Autorisation de travailler sans permis de travail (Programme de mobilité internationale [PMI]) », descriptions de programme, aem, 4 juin 2014, <https://www.canada.ca/fr/immigration-refugies-citoyennete/organisation/publications-guides/bulletins-guides-operationnels/residents-temporaires/travailleurs-etrangers/travailler-sans-permis/affaires.html>.
58. Analyse de Deloitte.
59. « Financial and Professional Liability | Marsh », consulté le 7 janvier 2020, <https://www.marsh.com/us/services/financial-professional-liability.html>.
40. « Corporate Board Governance & Director Compensation in Canada | Korn Ferry », consulté le 22 janvier 2020, <https://www.kornferry.com/2018-canada-corporate-board-governance-report>.
41. « Rémunération des administrateurs et gouvernance : enjeux et défis | IGOPP », consulté le 22 janvier 2020, <https://igopp.org/les-membres-des-conseils-trop-ou-pas-assez-remuneres-2/>.
42. Ronald W. Masulis, Cong Wang et Fei Xie. « Globalizing the Boardroom – The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance », *Journal of Accounting and Economics*, vol. 53, no 3 (1^{er} juin 2012) : 527-54, <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2011.12.005>.
43. Homaira Akbari. « Why Boards Need Directors with International Experience », *Financial Times*, 8 août 2018, <https://www.ft.com/content/5577d56b-b488-52c8-85d2-9bbe665ce77a>.
44. Masulis, Wang et Xie. « Globalizing the Boardroom – The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance ».
45. J. Yo-Jud Cheng, Boris Groysberg et Paul M. Healy. « Why Do Boards Have So Few Black Directors? », *Harvard Business Review*, 13 août 2020, <https://hbr.org/2020/08/why-do-boards-have-so-few-black-directors>.
46. William Samuelson et Richard Zeckhauser. « Status Quo Bias in Decision Making », *Journal of Risk and Uncertainty*, vol. 1, no 1 (1988) : p. 7-59.
47. Stefanie K. Johnson, David R. Hekman et Elsa T. Chan. « If There's Only One Woman in Your Candidate Pool, There's Statistically No Chance She'll Be Hired », *Harvard Business Review*, 26 avril 2016, <https://hbr.org/2016/04/if-theres-only-one-woman-in-your-candidate-pool-theres-statistically-no-chance-shell-be-hired>.
48. Jason Del Rey. « Amazon Will Adopt a "Rooney Rule" to Increase Board Diversity after Its Initial Opposition Sparked Employee Outrage », *Vox*, 14 mai 2018, <https://www.vox.com/2018/5/14/17353626/amazon-rooney-rule-board-diversity-reversal-shareholder-proposal>.
49. « Financial and Professional Liability | Marsh ».
50. Stanislav Shekshnia, « How to Be a Good Board Chair », *Harvard Business Review*, 1^{er} mars 2018, <https://hbr.org/2018/03/how-to-be-a-good-board-chair>.
51. Masulis, Wang et Xie. « Globalizing the Boardroom – The Effects of Foreign Directors on Corporate Governance and Firm Performance ».
52. « Bringing Your Annual Meeting Into The Digital Age », consulté le 22 janvier 2020, <http://www.mondaq.com/canada/x/669090/Shareholders/Bringing+Your+Annual+Meeting+into+the+Digital+Age>.
53. « Ontario Issues Emergency Order To Enable Flexibility In Board And Members Meetings During COVID-19 Pandemic – Coronavirus (COVID-19) – Canada », consulté le 27 août 2020, <https://www.mondaq.com/canada/operational-impacts-and-strategy/917290/ontario-issues-emergency-order-to-enable-flexibility-in-board-and-members-meetings-during-covid-19-pandemic>.

deloitte.ca

La présente publication ne contient que des renseignements généraux, et Deloitte n'y fournit aucun conseil ou service professionnel dans les domaines de la comptabilité, des affaires, des finances, du placement, du droit ou de la fiscalité, ni aucun autre type de service ou conseil. Ce document ne remplace pas les services ou conseils professionnels et ne devrait pas être utilisé pour prendre des décisions ou mettre en œuvre des mesures susceptibles d'avoir une incidence sur vos finances ou votre entreprise. Avant de prendre des décisions ou des mesures qui peuvent avoir une incidence sur votre entreprise, vous devriez consulter un conseiller professionnel reconnu. Deloitte n'est aucunement responsable de toute perte que subirait une personne parce qu'elle se serait fiée à la présente publication.

À propos de Deloitte

Deloitte offre des services dans les domaines de l'audit et de la certification, de la consultation, des conseils financiers, des conseils en gestion des risques, de la fiscalité et d'autres services connexes à de nombreuses sociétés ouvertes et fermées dans différents secteurs. Deloitte sert quatre entreprises sur cinq du palmarès Fortune Global 500^{MD} par l'intermédiaire de son réseau mondial de cabinets membres dans plus de 150 pays et territoires, qui offre les compétences de renommée mondiale, le savoir et les services dont les clients ont besoin pour surmonter les défis d'entreprise les plus complexes. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.

Notre raison d'être mondiale est d'avoir une influence marquante. Chez Deloitte Canada, cela se traduit par la création d'un avenir meilleur en accélérant et en élargissant l'accès au savoir. Nous croyons que nous pouvons concrétiser cette raison d'être en incarnant nos valeurs communes qui sont d'ouvrir la voie, de servir avec intégrité, de prendre soin les uns des autres, de favoriser l'inclusion et de collaborer pour avoir une influence mesurable.

Pour en apprendre davantage sur les quelque 312 000 professionnels de Deloitte, dont plus de 12 000 font partie du cabinet canadien, veuillez nous suivre sur *LinkedIn*, *Twitter*, *Instagram* ou *Facebook*.

© Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. et ses sociétés affiliées.

Conçu et produit par L'Agence | Deloitte Canada. 20-3242253

CATALYSEUR

CENTRE POUR L'AVENIR DU CANADA —————> **ACTUALISER LA GOUVERNANCE**

Le Centre pour l'avenir du Canada contribue à l'exploration de nouvelles idées, opinions et perspectives portant sur les enjeux nationaux les plus importants de notre pays, dans le but d'aider à faire entrer le Canada dans une nouvelle ère de croissance et de compétitivité. Son équipe est composée de professionnels de Deloitte qui comptent parmi les penseurs les plus innovateurs et qui sont des leaders expérimentés et des influenceurs appréciés dans leur domaine respectif.

Deloitte.