

UNIVERSITY  
CENTRE FOR  
MANAGEMENT  
STUDIES INC.

***Rapport final : Conflits d'intérêt et régie  
d'entreprise dans le secteur des services  
financiers***

PRÉSENTÉ À :

Commission des services financiers de l'Ontario  
Le 15 decembre 2000

PAR :

RICHARD W. LEBLANC, CMC, BSc, LLB, MBA, JD, LLM, PhD (ABD)  
AVOCAT  
CONSEILLER EN GESTION AGRÉÉ  
PROFESSEUR, UNIVERSITÉ YORK  
ET PRÉSIDENT  
UNIVERSITY CENTRE FOR MANAGEMENT STUDIES INC.

## TABLE DES MATIÈRES

SUJET	PAGE
Résumé.....	4
<b>1. Introduction et objectif du rapport.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Méthodologie .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Conflits d'intérêt et codes de conduite .....</b>	<b>6</b>
Conflit d'intérêt.....	7
Le code de déontologie.....	7
S'engager à adopter une conduite légale et éthique.....	8
Portée du code.....	8
Contrôle et application du code .....	9
Procédure de demande de renseignements au sujet du code.....	9
Suggestion à l'égard du contenu des codes du secteur des services financiers .....	10
<b>4. Les pratiques exemplaires d'un programme efficace de conformité aux normes.....</b>	<b>13</b>
<b>Liste de vérification en dix points des pratiques exemplaires d'un programme efficace de conformité aux normes.....</b>	<b>13</b>
<b>(1) Leadership du conseil d'administration.....</b>	<b>13</b>
<b>(2) Actions des membres de la haute direction .....</b>	<b>14</b>
<b>(3) Un programme qui repose sur un code de conduite et un cadre précis relativement à la prise de décisions ...</b>	<b>14</b>
<b>(4) Procédure de divulgation protégée .....</b>	<b>15</b>
<b>(5) Un cadre supérieur compétent qui dispose de ressources et d'un pouvoir décisionnel.....</b>	<b>15</b>
<b>(6) Documentation, divulgation et diffusion de l'information.....</b>	<b>16</b>
<b>(7) Cohérence en ce qui a trait aux sanctions et à la rétroaction .....</b>	<b>16</b>
<b>(8) Éducation continue, formation et culture appropriée .....</b>	<b>17</b>
<b>(9) Suivi, modifications et améliorations apportées au programme.....</b>	<b>17</b>
<b>(10) Révision indépendante et experts externes .....</b>	<b>17</b>
<b>Programmes de conformité aux normes au sein du secteur des services financiers.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Le conseil d'administration et son rôle de surveillance du programme de conformité aux normes.....</b>	<b>19</b>
Mandat du conseil d'administration .....	19
Responsabilités du conseil d'administration .....	20
Surveillance par le conseil d'administration du programme de conformité aux normes de la société .....	21
Informations et opinions fournies par la direction en matière de conformité aux normes.....	21
Évaluation indépendante du programme de conformité aux normes et recours à des conseillers professionnels .....	22
<b>6. Répercussions pour la CSFO et les compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario.....</b>	<b>22</b>

7. Conclusions et recommandations du surintendant de la Commission des services financiers de l'Ontario concernant les mesures à prendre .....	23
8. Coût des recommandations aux compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario.....	25
9. À propos du chercheur.....	26

*Rapport final :*  
**Conflits d'intérêt, conformité aux normes et régie d'entreprise dans le  
secteur des services financiers**

**Résumé**

Après qu'il a été découvert que des employés de la Compagnie d'Assurance-Vie Transamerica du Canada ont effectué des transactions irrégulières en ce qui concerne le fonds distinct de la technologie de l'information NN ainsi que des mesures prises par la compagnie pour dédommager les titulaires de police et discipliner les membres du personnel qui ont violé le code de déontologie de la société, la Commission des services financiers de l'Ontario (ci-après la «CSFO») a fait parvenir un questionnaire aux 34 compagnies d'assurance inscrites en Ontario qui offrent des fonds distincts. La CSFO est responsable de la réglementation de conformité de toutes les compagnies d'assurance qui font des affaires en Ontario.

En plus d'étudier les politiques et procédures concernant les contrats individuels à capital variable pour lesquels les prix sont établis à des moments différents en raison des fuseaux horaires, la majorité des questions abordaient l'existence de politiques et procédures concernant des codes de conduite pour les employés. Le questionnaire portait sur les politiques et procédures de chaque compagnie, tout en mettant l'accent sur la régie d'entreprise.

La CSFO a engagé Richard Leblanc, de University Centre for Management Studies Inc., pour donner un avis sur les pratiques exemplaires mises en place par les entreprises canadiennes en matière de code de conduite. M. Leblanc (ci-après le «chercheur») est chargé de cours à l'Université York et il est un spécialiste des conseils d'administration. Il a fait des études approfondies sur la régie d'entreprise et la conformité aux normes dans une gamme étendue de grandes entreprises.

L'élaboration du présent rapport découle d'un incident qui s'est produit dans le secteur de l'assurance. Toutefois, il est vite devenu apparent que les principes d'une bonne régie d'entreprise dans le domaine des conflits d'intérêt et des codes de conduite identifiés par le rapport ne se limitent pas à un seul secteur d'activité : ils s'étendent plutôt à toutes les entreprises du secteur des services financiers. À moins qu'elles n'indiquent expressément le secteur des assurances, les recommandations formulées dans ce rapport peuvent s'appliquer à toutes les entreprises de services financiers régies par la Commission des services financiers de l'Ontario.

La section 7 du rapport présente les recommandations de réglementation pour la province de l'Ontario, ainsi que des commentaires d'ordre général à la section 8 relativement aux frais internes liés à l'amélioration des systèmes de conformité aux normes par les compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario.

## 1. Introduction et objectif du rapport

La mise en œuvre réussie de normes élevées en matière de conformité aux normes et de régie d'entreprise constitue un objectif important qui contribuera au succès continu des compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario et attirera la confiance du public. L'établissement et la mise en œuvre d'un programme efficace de conformité aux normes, surveillé avec efficacité par un conseil d'administration, déterminera en partie la manière dont ces compagnies sont perçues par divers groupes intéressés, tels que les actionnaires actuels et éventuels, les titulaires de polices et de parts, les employés, les fournisseurs, les personnes chargées de la réglementation et le grand public. Ces personnes intéressées sont conscientes qu'on s'attend de plus en plus à ce que les sociétés canadiennes privées et publiques rehaussent leurs normes en matière de régie d'entreprise.

Le présent rapport a donc pour but de promouvoir l'excellence en matière de conformité aux normes et de régie d'entreprise pour les compagnies d'assurance-vie et les autres entreprises du secteur des services financiers qui font des affaires en Ontario grâce i) à des normes de compétence, de responsabilité et de divulgation; ii) au respect des règlements; et iii) à l'adoption de pratiques exemplaires en matière de régie d'entreprise.

En général, une compagnie d'assurance a plusieurs objectifs lorsqu'elle établit des normes élevées en matière de conformité et à la régie d'entreprise, entre autres :

- (a) Fournir la preuve aux actionnaires, aux administrateurs, aux titulaires de police, aux responsables de la réglementation, au public et à tout autre intéressé que les pratiques de la société en matière de conformité aux normes et de régie d'entreprise sont saines et qu'elles possèdent l'intégrité et la transparence du processus;
- (b) Démontrer aux intéressés que l'entreprise est fiable, efficace et éthique;
- (c) Promouvoir des niveaux élevés de rendement et de responsabilité aux niveaux individuel et organisationnel;
- (d) Traiter les questions de régie d'entreprise avec diligence; l'échec peut coûter cher et entraîner une publicité négative, la perte d'actionnaires et de soutien organisationnel, des litiges coûteux et d'autres pénalités; et
- (e) Communiquer les pratiques de conformité aux normes et de régie d'entreprise de manière pertinente et facile à comprendre, conformément aux «pratiques exemplaires» dans le domaine.

## 2. Méthodologie

Ce rapport a été rédigé par Richard Leblanc, président de University Centre for Management Studies Inc. («UCMS»), en collaboration avec d'autres spécialistes en matière de conformité aux normes, tout en maintenant la confidentialité des renseignements.

La méthodologie de ce rapport est de nature qualitative. Plus particulièrement, les phases de la collecte des données, de l'analyse et de la rédaction se fondaient sur :

- l'étude et l'analyse de documents;
- la synthèse et l'évaluation de renseignements de l'Internet et de bases de données; et
- les consultations faites en personne et par téléphone auprès du personnel de la CSFO et des spécialistes en matière de conformité aux normes.

Ce mode de vérification par UCMS exige une recherche active et vise à donner aux clients une expertise qui répond à leurs besoins particuliers. Les recommandations sont faites en tenant compte de ces éléments (p. ex., à la section 7). Malheureusement, cette étude et analyse contextuelle ne mène pas immédiatement à un résumé ou modèle générique pouvant être publié sous forme de document didactique.

Le contenu de ce document, compte tenu des délais d'exécution accordés et de l'étendue de la vérification, ne constitue pas un avis, une opinion, des recommandations ou autre d'ordre juridique et ne devrait pas être considéré comme tel par la CSFO ou toute tierce compagnie ou personne qui pourrait consulter ce rapport par la suite. Il est conseillé aux tierces parties en particulier de recourir à des services juridiques ou d'autres services professionnels qui conviennent à leurs besoins particuliers, ou encore de communiquer directement avec le chercheur.

### **3. Conflits d'intérêt et codes de conduite**

Dans une lettre en date du 4 août 2000 adressée aux compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario, la CSFO indiquait que «tel que le rapportaient les médias le 1<sup>er</sup> août 2000, la Compagnie d'Assurance-Vie Transamerica du Canada a annoncé qu'elle avait «pris les mesures nécessaires pour mettre un terme aux transactions irrégulières de ses employés en ce qui concerne le Fonds de la technologie de l'information NN.»

Selon un rapport de presse (*National Post*, 9 septembre 2000, en page D9), ces «transactions irrégulières» se déroulaient comme suit :

«Le stratagème frauduleux s'appuyait sur un système inapproprié d'établissement des prix qui misait sur le décalage horaire entre la clôture des marchés d'Europe et d'Amérique du Nord pour prédire avec précision [sic] les cours de clôture. En agissant ainsi, les employés concernés augmentaient leur participation au fonds au détriment des autres porteurs de parts.»

Les mesures précises entreprises par Transamerica visant à dédommager intégralement les titulaires de polices concernés vont au-delà de la portée de ce rapport. Toutefois, le code de déontologie de Transamerica a joué un rôle central lors de la prise de mesures à l'égard des

employés impliqués et est également central au thème du présent rapport.

Lorsqu'un employé adopte une conduite qui sert des buts individuels et qui, bien que légale (dans ce cas, autant que peut en juger le chercheur d'après les renseignements qu'il détient, la conduite présumée des employés de Transamerica n'était pas illégale car elle ne semblait pas avoir violé un statut ou un règlement), se fait aux dépens de la compagnie ou de l'un de ses intéressés (p. ex., les porteurs de parts, dans ce cas), cette activité est qualifiée de «conflit d'intérêt». Les codes de déontologie jouent un rôle central lorsqu'on doit régler un conflit d'intérêt.

Suit une description de ce qui constitue un conflit d'intérêt et du rôle des pratiques exemplaires pour régler la question des conflits d'intérêt dans le milieu du travail.

### **Conflit d'intérêt**

Il y a conflit d'intérêt ou un conflit d'intérêt est perçu si une personne a un intérêt pécuniaire ou personnel direct ou indirect lorsqu'une décision est prise, une décision qui devrait et doit être prise de manière objective, en toute impartialité et uniquement dans le meilleur intérêt de la société, lors de tractations à l'intérieur de la société, ou du client, lors de tractations professionnelles. Lorsqu'il y a conflit d'intérêt, le jugement indépendant d'une personne est compromis et, en outre, l'hypothèse objective que la personne chargée de la décision fera un jugement indépendant est perçue comme compromise.

Dans le contexte des conflits d'intérêt d'une société, on exige des employés qu'ils agissent en tout temps dans le meilleur intérêt de la société. Un conflit d'intérêt se produit lorsqu'un employé doit choisir entre les meilleurs intérêts de la société et les siens. Les jugements de l'employé doivent être et être perçus comme impartiaux, sans intérêts personnels ou pécuniaires liés à des relations professionnelles, des relations sociales ou toute autre considération personnelle ou financière. Il devrait donc incomber aux employés d'une entreprise de divulguer et, le cas échéant, de prendre les mesures nécessaires en vue de régler le conflit d'intérêt. Dans la majorité des cas, les employés devraient divulguer la situation à leur supérieur immédiat ou à un cadre supérieur de la société. Un cadre supérieur désigné, qui dispose de l'autorité et des ressources nécessaires, devrait être chargé de veiller au règlement des conflits d'intérêt et de présenter régulièrement des comptes rendus au conseil d'administration de la société. Documents à l'appui, il doit démontrer au conseil qu'à son avis, les conflits sont réglés de manière appropriée.

### **Le code de déontologie**

Le code de déontologie d'une société (le «code») comprend généralement des énoncés relativement au dépistage, à la divulgation et au règlement de conflits d'intérêt. Le code est le document autour duquel s'articule le programme de conformité aux normes. Les codes

bien rédigés tiennent compte du contexte juridique, stratégique et d exploitation de la société.

Un code efficace devrait avoir plusieurs objectifs clés :

- Démontrer au grand public, aux autorités de réglementation, aux employés, aux clients, aux fournisseurs et aux concurrents que les règles d éthique de la société sont gérées de manière saine et que la société est fiable.;
- Communiquer avec les employés au sujet des situations difficiles et des conflits d intérêt éventuels, et de leur donner des directives pour régler ces questions;
- Renseigner les employés au sujet des principes et des valeurs de la société et des pratiques et comportements professionnels qu elle juge appropriés; et
- Promouvoir les principes directeurs relativement à la responsabilité de chaque employé de traiter ses collègues de travail et autres intervenants avec respect et équité.

### **S engager à adopter une conduite légale et éthique**

Toutes les sociétés canadiennes sont régies par un ensemble complexe de lois et réglementations fédérales, provinciales et municipales. Les employés d une société doivent se soumettre en tout temps à la lettre et à l esprit des lois et règlements applicables au Canada et dans tout autre territoire dans lequel la société exerce une activité commerciale.

Par conséquent, les sociétés devraient exiger de leurs employés, dans les limites établies par le code, qu ils exercent les activités commerciales de la société avec honnêteté, intégrité et équité. Ils doivent en tout temps faire preuve de sincérité et de transparence dans leurs échanges et leurs relations avec les intervenants de manière à soutenir l examen public le plus approfondi. Les employés doivent traiter leurs collègues de travail avec respect et dignité et leurs relations de travail doivent se fonder sur la franchise et la transparence.

### **Portée du code**

Un code doit s appliquer à toute la société, y compris ses administrateurs, cadres, superviseurs et employés, et à toutes les filiales, compagnies affiliées ou coentreprises contrôlées par la société, y compris les administrateurs, cadres, superviseurs et employés de ces entités associées. Il est également attendu des parties contractantes qui fournissent des biens et des services à la société qu elles adoptent une conduite conforme au code dans le cadre de leurs relations commerciales avec la société.

Tous les employés de la société et des principaux fournisseurs doivent recevoir un exemplaire individuel du code et sont responsables d en connaître le contenu et de se conformer à ses dispositions en tout temps. En outre, le code doit être mis à la disposition des autres intervenants de la société de manière appropriée et sur demande.

## **Contrôle et application du code**

Le respect de la lettre et de l'esprit des dispositions du code devrait être une condition à l'emploi pour tous les employés de la société, ainsi que pour les fournisseurs à contrat. Toute infraction au code doit entraîner des mesures disciplinaires, y compris la mise à pied ou le licenciement, ou la résiliation d'un contrat, ainsi que la possibilité d'entamer une poursuite devant les tribunaux judiciaires.

Les employés devraient remplir au moins une fois l'an un certificat de conformité aux normes. Chaque année, les employés devraient certifier i) qu'ils ont lu et compris le code et qu'ils en respectent les dispositions; ii) que les employés qui relèvent d'eux respectent le code, autant qu'ils le savent et peuvent en juger; et iii) qu'ils n'ont pas connaissance qu'un employé ne respecte pas le code.

Un cadre supérieur de la société devrait avoir la tâche d'appliquer le code dans le cadre de l'ensemble du programme de conformité aux normes de la société et d'assurer, dans la mesure du possible, que les employés et fournisseurs connaissent et respectent les dispositions du code. Cette responsabilité inclut au moins ce qui suit : i) la distribution d'exemplaires du code aux employés, principaux fournisseurs et titulaires d'un contrat; ii) surveiller l'administration liée à la communication, la formation et l'éducation continues; et iii) s'assurer que le code est respecté, ce qui inclut de faire au moins une fois par année un compte rendu au conseil d'administration, en collaboration avec le chef de la direction, sur les résultats et l'efficacité du programme de conformité aux normes.

## **Procédure de demande de renseignements au sujet du code**

La procédure visant à obtenir des clarifications et des conseils à l'égard des provisions du code, tout spécialement dans le domaine des conflits d'intérêt, constitue un élément important de la mise en œuvre du code comme assise d'un programme de conformité aux normes bien établi.

Si un employé travaillant dans l'un ou l'autre des secteurs exploités par la société a des doutes au sujet de l'éthique d'une décision prise par la société ou d'une transaction qu'elle a effectuée, y compris par exemple des questions précises relativement à l'interprétation ou la clarification, les conseils, les «demandes d'information» éthiques ou les cas éventuels d'infraction au code, l'employé devrait être tenu de discuter de la question avec son superviseur immédiat avant d'entreprendre d'autres démarches. Si c'est impossible, l'employé devrait disposer d'une procédure connue afin d'approfondir la question avec un cadre de la société, la personne chargée de la conformité aux normes par exemple, et l'employé devrait être tenu de le faire dans ces circonstances.

La procédure liée à la demande de renseignements au sujet du code, comme on le verra à la section suivante, devrait offrir une protection aux employés qui souhaitent discuter d'une question relative à la conformité aux normes. Par exemple, les renseignements divulgués devraient demeurer confidentiels, dans la mesure du possible, mais sans compromettre les droits procéduraux des employés dont la conduite a été présumée inappropriée. Une enquête en bonne et due forme devrait être menée. Et aucunes représailles ne devraient être exercées contre une personne qui refuse de collaborer à une infraction ou à une infraction apparente au code, ou pour avoir divulgué des problèmes d'éthique à un cadre de la société ou à tout autre employé.

### **Suggestion à l'égard du contenu des codes du secteur des services financiers**

Enfin, pour conclure cette section sur les conflits d'intérêt et les codes de conduite, compte tenu de l'expérience du chercheur en matière d'élaboration d'un code, y compris aider les sociétés du secteur des services financiers, nous aborderons la question du contenu d'un code de conduite pour le secteur des services financiers.

Le chercheur est d'avis d'un code bien rédigé à l'intention des entreprises de services financiers (notamment les compagnies d'assurance-vie) comporterait les sections suivantes :

#### Partie 1 : Introduction et portée

- lettre de présentation et de soutien du code par le chef de la direction;
- buts et objectifs du code;
- se soumettre à la lettre et à l'esprit de la loi;
- s'engager à adopter une conduite éthique;
- portée du code;

#### Partie 2 : Contenu du code

- relations avec les collègues de travail et milieu de travail sans harcèlement ni discrimination;
- sécurité au travail;
- l'actif et la propriété intellectuelle de la société;
- intégrité des registres, des inscriptions et des paiements;
- éviter les conflits d'intérêt;
- la confidentialité de l'information;
- la loi sur les valeurs mobilières et l'interdiction de procéder à des opérations entre initiés;
- les relations d'affaires et les pratiques de concurrence commerciale (notamment les relations entre clients, fournisseurs et concurrents);
- les relations avec les médias, le grand public, la collectivité et le gouvernement;

- l'activité politique et les cotisations à un parti politique;
- les relations avec les actionnaires;
- la protection de l'environnement;
- les activités commerciales internationales et la «facilitation des paiements»;

### Partie 3 : Administration et application du code

- procédure de demande de renseignements au sujet du code et de protection lors de la divulgation de renseignements;
- déclaration signée de conformité aux normes et confirmation d'adhésion au code; et
- conclusion et directives au sujet de la prise de décisions éthiques.

Certaines de ces sections ont été abordées plus tôt. Le contenu détaillé ou la rédaction de la totalité ou d'une partie de ces sections va au-delà de la portée du présent rapport. Les personnes intéressées aux questions relatives au contenu du code peuvent consulter une publication précédente écrite en collaboration avec le chercheur : Clarkson, M.B.E., Deck, M. & Leblanc, R. *Codes of Ethics, Conduct and Practice* (La Société des comptables en management du Canada : 1997).

Cela dit toutefois, certaines remarques d'ordre général seront données au sujet du contenu des codes du secteur des services financiers.

Les sections les plus importantes d'un code pour les sociétés de services financiers sont sans doute les suivantes : l'intégrité des registres, des inscriptions et des paiements; les conflits d'intérêt, la confidentialité de l'information et l'interdiction de procéder à des opérations entre initiés. Certaines entreprises du secteur financier ont adopté des politiques distinctes pour certaines de ces questions mais elles devraient figurer par référence dans le code de conduite, et dans la plupart des cas, elles y figurent.

En outre, lors de la rédaction des sections précédentes, il est particulièrement important de s'assurer qu'elles sont aussi détaillées et complètes que possible, compte tenu des contextes internes et externes de la société, étayées d'exemples et d'analyses raisonnées, et écrites sur un ton invitant. Par exemple, dans la section relative à «l'intégrité des registres, des inscriptions et des paiements» d'un code des services financiers, un paragraphe pourrait se lire comme suit :

«Chaque transaction effectuée entre la société et ses intervenants doit être accompagnée des documents comptables et des pièces justificatives appropriés et être inscrite dans les registres de la société avec promptitude, exactitude et en totalité. Il est interdit d'effectuer toute opération exigeant des fonds ou un capital emprunté et toute transaction à l'insu de la direction ou des vérificateurs internes ou externes de la société ou de toute autre personne, y compris les gouvernements, les organismes de réglementation et les autorités fiscales. La dissimulation et le non-respect à l'égard des normes comptables généralement

reconnues sont interdits. Tous les employés sont encouragés à remettre en question et à dénoncer toute transaction qui semble aller à l'encontre des politiques établies.»

À titre de deuxième exemple, notons que les codes des services financiers rédigés avec efficacité doivent donner des exemples de conflits d'intérêt qui peuvent se produire lorsque les employés ont affaire aux clients ou leur donnent des conseils. Parmi les exemples de conflits d'intérêt, mentionnons les activités et associations professionnelles en dehors du travail, y compris les emplois, les postes d'administrateur et la propriété passive, les repas, divertissements, cadeaux, faveurs et paiements en espèces, ou tout autre genre de transaction intéressée qui peut inciter ou sembler inciter un employé à donner autre chose qu'une recommandation ou un conseil objectif dans le meilleur intérêt du client et de la société. Le code devrait expliquer pourquoi et comment ces actions peuvent ou pourraient constituer un conflit d'intérêt et donner des conseils pratiques qui aideront les employés à reconnaître une situation de conflit d'intérêt, à la divulguer à la direction et à recevoir des conseils / directives sur la manière de régler ce conflit.

En outre, des exemples qui présentent et expliquent les dispositions prohibitives aident les employés à reconnaître, comprendre et respecter les normes, celles du secteur des services financiers en particulier car elles sont souvent accompagnées de lois et règlements qui, du moins de l'avis d'un employé typique, sont techniques et complexes et qui sont mises en place par les sociétés et les organismes de réglementation des valeurs mobilières. Pour expliquer la confidentialité de l'information, le code devrait définir l'expression «renseignements de nature confidentielle» (étayée par des principes directeurs, de nombreux exemples et une liste aussi complète que possible), expliquer les règles d'accès et d'utilisation acceptées, et limiter l'accès et l'utilisation à des fins professionnelles légitimes internes, et non permettre aux employés d'y avoir recours pour effectuer des transactions intéressées aux dépens de la société ou de ses clients.

Enfin, les codes du secteur des services financiers mieux rédigés s'attachent aussi à définir les expressions de manière à ce que les employés les comprennent. Par exemple, dans le domaine technique lié à l'interdiction d'effectuer des opérations d'initiés et aux transactions personnelles par des employés, plusieurs des expressions suivantes sont définies et expliquées plus en détail par les codes plus efficaces du secteur des services financiers : «personnes initiées», «certificat annuel de conformité aux normes», «période de transition», «valeurs mobilières et produits de la société», «procédures de révision de la conformité aux normes», «renseignements de nature confidentielle», «employé», «valeurs mobilières exemptées», «famille», «domicile», «indépendant», «révision des opérations par un organisme indépendant», «initié», «personnel de placement», «information importante», «personne engagée dans une relation spéciale», «processus de présentation des rapports de transaction personnelle», «personne liée», «procédures de compte rendu», «approbation préalable à l'égard des transactions personnelles», «conjoint», «renseignements internes» et «transactions». Dans la mesure du possible, ces définitions devraient s'appuyer sur des exemples qui aideront les employés à mieux les comprendre. La définition des termes clés est particulièrement importante pour les codes du secteur des

services financiers puisqu'elle aide aux fins de l'exécution, de l'interprétation et de l'application.

#### **4. Les pratiques exemplaires d'un programme efficace de conformité aux normes**

Même si les programmes de conformité aux normes varient selon la taille, la portée des activités commerciales et la complexité de l'exploitation de la société, le chercheur s'est appuyé sur son expérience personnelle pour dresser une liste des «pratiques exemplaires» qui s'appliquent à tous les programmes de conformité aux normes. Voici une liste de vérification en dix points, qui mentionne les points importants et explique brièvement les éléments qui composent un programme de conformité aux normes ayant adopté des mesures exemplaires.

#### **Liste de vérification en dix points des pratiques exemplaires d'un programme efficace de conformité aux normes**

##### **(1) Leadership du conseil d'administration**

- surveillance de la conformité aux normes;
- comptes rendus réguliers au conseil d'administration et questions de gestion;
- donner le ton à la société relativement aux questions d'éthique;

Il incombe à la haute direction de mettre au point et d'appliquer un programme efficace de conformité aux normes à l'échelle de la société. Le rôle du conseil d'administration consiste à s'assurer que la haute direction s'acquitte de sa tâche et à la tenir responsable si elle manque à ses responsabilités ou si le programme de conformité aux normes est inadéquat à tout égard. Les comités chargés des pratiques exemplaires prennent la question de la conformité très au sérieux. Dans plusieurs cas, un comité du conseil d'administration est chargé de s'assurer de l'efficacité du programme de conformité aux normes et de faire des comptes rendus à tous les membres du conseil. Au minimum toutefois, tous les administrateurs devraient surveiller le programme de conformité aux normes dans le cadre de leurs fonctions. Cela signifie que la direction doit régulièrement faire des comptes rendus au conseil d'administration, au moins une fois par année. En outre, la direction doit rassurer les administrateurs au moyen de documents adéquats qui viennent étayer leur opinion et permettre aux membres du conseil de poser des questions pertinentes au sujet du programme. Le conseil d'administration doit également s'assurer que le programme de conformité aux normes dispose des ressources, de la technologie et des moyens de contrôle qui lui permettent de fonctionner de manière efficace. Finalement, les actions du conseil relativement au programme envoient un signal clair à la haute direction, mais aussi aux intervenants externes et internes sur le ton que donne le conseil à la question de l'éthique au sein de la société.

## **(2) Actions des membres de la haute direction**

- «prêcher par l'exemple»;
- conclusions tirées par les employés;
- ressources, personnel et budget;

Lorsqu'il est question de conformité aux normes, les actions des membres de la direction comptent davantage que les belles paroles. Les actions de la direction sont aussi importantes que ses promesses, et parfois, encore plus. Plus précisément, les employés tireront leurs propres conclusions au sujet de l'importance du programme de conformité aux normes à l'échelle de la société à partir de l'importance et du genre de ressources qui y sont consacrées par la haute direction et le soutien qu'il obtient de la part du chef de la direction. Ces ressources incluent notamment les ressources internes, le nombre de personnes responsables et les postes qu'elles occupent, ainsi que les sommes consacrées au programme. Ces facteurs envoient un message clair aux employés et aux autres dirigeants quant à l'importance que la haute direction accorde au programme de conformité aux normes.

## **(3) Un programme qui repose sur un code de conduite et un cadre précis relativement à la prise de décisions**

- complet, rédigé de manière efficace et accompagné d'exemples et de justifications;
- un code qui donne des directives et aide à la prise de décision;
- la signature d'une déclaration de respect des normes et une condition à l'embauche et à l'emploi;

Tel que mentionné à la section précédente, le code représente le fondement de tout programme efficace de conformité aux normes. Même s'il représente une condition nécessaire, le code ne suffit pas. Les codes efficaces expliquent adéquatement et en profondeur la question des risques pour la société, en termes de procédure et d'éthique. Les codes bien rédigés adopteront une approche équilibrée à l'égard des questions liées à la conformité aux normes, qui combine les règles et les principes directeurs d'éthique. De plus, les codes expliquant les pratiques exemplaires incluent un cadre de prise de décision qui aide les employés à résoudre les dilemmes d'éthique qui ne sont pas décrits dans le code. Il faut également que la conformité aux normes soit vérifiée chaque année au moyen d'une déclaration que signeront tous les employés, y compris les membres de la haute direction, qui confirme qu'ils ont lu le code, qu'ils le comprennent et qu'ils en respectent les dispositions. Dans bien des cas, les membres du conseil d'une société qui adopte des pratiques exemplaires devront aussi se soumettre au code pour démontrer qu'il s'applique à tous les niveaux hiérarchiques. Cette déclaration de conformité serait une condition d'emploi pour tous les employés et ferait partie du programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés.

#### **(4) Procédure de divulgation protégée**

- à qui s adresser pour avoir des conseils;
- pourquoi il est préférable de divulguer une situation de conflit d intérêts;
- refuser de faire enquête, mener une enquête incorrecte ou exercer des représailles;

En vertu du programme de conformité aux normes, il est essentiel que les employés sachent comment obtenir de l aide relativement au code et à qui ils doivent s adresser pour obtenir des conseils et des directives lorsqu ils ont des doutes ou croient qu il y a ou pourrait y avoir infraction au code. Du point de vue de la société, il est préférable que les employés cherchent à obtenir de l aide dès que survient un problème d éthique, plutôt que de cacher les renseignements et d agir de leur propre chef, sans demander l avis de la direction. En réalité, plusieurs employés hésitent à divulguer l information et la faute en incombe aux membres de la direction. Ces derniers devraient mettre en place une «procédure» qui vise à promouvoir le traitement équitable des employés qui divulguent des renseignements. Cette approche peut s articuler de plusieurs manières : assurer la confidentialité des renseignements dans la mesure du possible, nommer un protecteur des employés que les employés peuvent consulter et surtout, répondre de manière prompte, équitable et efficace à la demande ou à la plainte une fois qu elle a été formulée. Ne pas donner suite à une plainte ou à une question portant sur l éthique, mener une enquête d une manière inappropriée ou faussée ou pire encore, exercer des représailles contre l employé qui a formulé la plainte, voilà les pires erreurs que puisse commettre la direction. Ces actions rendent les employés cyniques et ils apprennent vite à éviter de rapporter toute situation qui traite d éthique.

#### **(5) Un cadre supérieur compétent qui dispose de ressources et d un pouvoir décisionnel**

- un cadre supérieur qui a l autorité et les ressources nécessaires pour administrer le programme de conformité aux normes;
- liens directs, responsabilité à l égard du chef de la direction et du conseil;
- le cadre devrait avoir beaucoup de crédibilité et d expertise aux yeux des employés;

En vertu de tout programme de conformité aux normes, la responsabilité de l ensemble du programme devrait incomber à un cadre supérieur qui a l autorité et les ressources nécessaires pour appliquer et maintenir le programme. Cela signifie qu en cas de conflit, cette personne n a pas les mains liées et qu elle a priorité sur d autres cadres et directeurs dans le meilleur intérêt de la société, et qu elle aura l appui du chef de la direction et du conseil, si nécessaire. Le responsable du programme de conformité aux normes relève directement du chef de la direction et doit faire des comptes rendus périodiques au conseil d administration. En plus de détenir une autorité formelle, le responsable du programme doit être une personne de confiance, crédible, et bien informée au sein de la société, et vers qui les employés peuvent se tourner directement. Il ou elle devrait avoir la réputation d être équitable et décidée.

## **(6) Documentation, divulgation et diffusion de l'information**

- procédures de signature d'un document et degré d'assurance;
- un processus de comptes rendus «en cascade» jusqu'au responsable du programme de conformité aux normes;
- problèmes, exceptions et mesures correctives;

Tout programme de conformité aux normes s'articule autour des contrôles internes. Le code de déontologie devrait être une condition à l'emploi pour tous les employés et une exigence stipulée dans le contrat des fournisseurs extérieurs. Les déclarations doivent être signées chaque année, sous forme de document, garantissant que les employés respectent le code. Les sociétés qui adoptent des pratiques exemplaires ont un processus de signature «en cascade» selon lequel les superviseurs présentent le programme aux personnes qui relèvent d'eux et garantissent qu'ils ne sont au courant d'aucune pratique qui contrevient au code de la part d'autres employés. Ces rapports franchissent les divers niveaux hiérarchiques de la société jusqu'au responsable du programme et au chef de la direction. Pendant cette procédure, tout acte non conforme au code et toute exception doivent être déclarés et expliqués en détail. La décision prise à cet égard doit être présentée, accompagnée des raisons qui ont mené à cette décision et du nom de la personne qui l'a prise. Ces renseignements sont ensuite acheminés au conseil, sous forme de résumé. Ces méthodes de compte rendu et de diffusion de l'information sont en général effectuées au moyen de la technologie à l'appui du programme.

## **(7) Cohérence en ce qui a trait aux sanctions et à la rétroaction**

- la rétroaction informationnelle et le partage des connaissances sont essentiels;
- éviter l'application «sporadique» ou la perception de favoritisme;
- donner l'exemple et indiquer comment les infractions au code seront traitées;

Grâce à l'utilisation d'une technologie qui répond aux exigences des programmes de conformité aux normes et aux besoins de la société, les employés peuvent accéder facilement à la rétroaction à l'égard de la conformité aux normes et des questions qu'ils pourraient avoir. Pour soutenir la supervision et l'application du code, les tâches liées au programme peuvent être suivies électroniquement grâce à des messages électroniques automatisés qui avertissent si nécessaire les employés de toute tâche ou besoin dans le cadre du programme. Toutefois, en matière d'application, la direction doit pouvoir démontrer que les sanctions imposées aux personnes qui ont commis une infraction au code sont justes et équitables. Il ne devrait faire aucun doute que les sanctions sont les mêmes pour tous, que les membres de la haute direction ne jouissent d'aucun traitement de faveur et que les mêmes sanctions s'appliquent pour eux. Dans le cas des sanctions, les membres de la haute direction sont tenus d'être impartiaux et les employés doivent percevoir qu'ils appliquent le code en toute impartialité.

### **(8) Éducation continue, formation et culture appropriée**

- soutien tangible au code et au programme de conformité aux normes;
- un programme d'éducation continue et de formation qui établit la diligence;
- faire le lien entre le programme de conformité et la mission et les valeurs de la société;

Tel qu'indiqué précédemment, pour qu'un programme de conformité aux normes soit efficace, il est essentiel qu'il puisse compter sur un soutien tangible, qui comprend l'appui du conseil d'administration et le leadership du chef de la direction. Une forme importante de soutien au programme consiste à donner à tous les employés des cours de formation ou une éducation continue sur le code et sur ses dispositions, ainsi que sur l'ensemble du programme de conformité. Ce soutien est inestimable et la direction devrait y accorder de l'importance et y consacrer des ressources. Les sociétés qui adoptent les pratiques exemplaires font en général un lien entre ces efforts de formation et les valeurs et la mission de la société. La formation peut se faire individuellement ou en groupe, en sessions d'une demi-journée ou d'une journée, elle devrait pouvoir compter sur la présence des membres de la haute direction et accorder suffisamment de temps aux questions des employés. Tous les employés doivent prendre part à des cours de formation ou à un programme d'éducation continue sur la conformité aux normes de la société.

### **(9) Suivi, modifications et améliorations apportées au programme**

- révisions continues et périodiques du programme;
- instruments pour la collecte et l'analyse des données;
- identification des faiblesses, des zones de risques et recommandations en vue d'améliorer le programme;

Le code de déontologie devrait être mis à jour régulièrement, tous les trois à cinq ans au moins. L'ensemble du programme de conformité aux normes devrait être passé en revue chaque année. Pour faciliter ces démarches, les sociétés qui adoptent les pratiques exemplaires ont recours à des instruments de collecte et d'analyse de données (p. ex., des sondages, des questionnaires, des groupes de discussion, etc.) dirigés par une équipe interne multidisciplinaire. Les faiblesses et les zones de risques du programme sont ensuite identifiées, des recommandations sont faites et le programme est modifié en conséquence.

### **(10) Révision indépendante et experts externes**

- la révision indépendante (vérificateurs indépendants ou experts externes) rassure le conseil;
- objectivité et crédibilité au programme et à la direction;
- accès aux pratiques exemplaires, normes disponibles;

L'élément final d'un programme de conformité aux normes qui adopte des pratiques exemplaires est une révision indépendante du programme et le recours à des experts externes. Une vérification indépendante qui vient appuyer l'opinion des membres de la direction devant le conseil, soit grâce à la fonction de vérification interne si elle existe ou à des experts externes, aide le conseil à assumer son rôle de surveillance et donne de la crédibilité au programme de conformité et à la direction. En outre, d'un point de vue pratique, le recours par la direction à des conseillers professionnels qui se spécialisent dans les programmes de conformité et qui connaissent les normes et pratiques de pointe ne peut que maximiser l'efficacité du programme.

### **Programmes de conformité aux normes au sein du secteur des services financiers**

Toutes les «pratiques exemplaires» susmentionnées sont essentielles à l'efficacité d'un programme de conformité aux normes. Outre des méthodes de régie d'entreprise efficaces [numéro 1) ci-dessus et décrites plus en détail dans la section 5 ci-après], d'après l'expérience du chercheur, les pratiques exemplaires suivantes sont particulièrement indispensables au programme de conformité aux normes d'une société du secteur des services financiers : 3) mise en place d'un code de conduite et d'un cadre décisionnel comme fondation du programme; 6) documentation, présentation et diffusion de l'information; 8) éducation et formation continues; et 10) révision indépendante. Toutes ces activités sont des éléments clés de tout programme de conformité aux normes appliqué au sein du secteur des services financiers.

Ensuite, les transactions par des particuliers représentent un domaine clé du programme de conformité aux normes tant pour le secteur des services financiers que pour les organismes de réglementation. D'après l'expérience du chercheur et les résultats des questionnaires d'auto-évaluation étudiés, les méthodes de conformité aux normes utilisées dans le domaine des transactions à des fins personnelles varient considérablement. Les pratiques tendent à se répartir en trois grandes catégories.

La première catégorie comprend les sociétés peu performantes, qui ont élaboré et appliquent des codes mal rédigés, des programmes de conformité médiocres et de mauvaises méthodes de régie d'entreprise, afin de détecter, de signaler et de surveiller les transactions à des fins personnelles de la part d'employés susceptibles de profiter de renseignements privilégiés. Ces sociétés ne sont pas très nombreuses.

La deuxième catégorie se compose de sociétés qui, conformément à leur code et aux exigences de la loi et des règlements, limitent les transactions et les exigences en matière d'information interne et externe relatives à la négociation d'actions de la société, essentiellement et parfois exclusivement, aux employés qui jouissent d'une relation privilégiée avec la société (par exemple, les «initiés»). Ces sociétés ont mis en place des méthodes de conformité et de régie efficaces, mais ces méthodes visent surtout les

personnes qui entretiennent une relation privilégiée avec la société et sont régulièrement en possession de documents et d'informations auxquels le grand public n'a pas accès. Selon le chercheur, les données indiquent que la plupart des sociétés du secteur des services financiers tombent dans cette catégorie.

Troisièmement, l'idéal, et la manière la plus complète qui soit de traiter les transactions effectuées par les employés à titre personnel, serait d'exiger que tous les employés signalent, en tout temps, toute négociation d'actions, de produits et de services de la société, et de mettre en place un mécanisme complet et efficace de présentation et de surveillance, afin de détecter toute inconduite. De l'avis du chercheur et compte tenu des connaissances et de l'information qu'il a en main, aucune société canadienne du secteur des services financiers ne suit à la lettre de tels critères, et il est probable que les sociétés de la deuxième catégorie considèrent actuellement ces critères comme étant trop exigeants, trop chers à mettre en œuvre et probablement difficiles à respecter.

Quoi qu'il en soit, le chercheur considère qu'un examen régulier par la direction des activités de tous les employés qui achètent ou négocient des produits de la société est indispensable au bon fonctionnement d'un programme de conformité aux normes destiné au secteur des services financiers. Étant donné les avancées technologiques et la mondialisation, un employé peut vraisemblablement profiter de renseignements confidentiels et se servir de ces renseignements à son avantage lorsqu'il achète et vend des produits et services de la société (autres que les actions). Toutefois, il se pourrait que, techniquement, cette personne ne soit pas considérée comme ayant une «relation privilégiée» avec la société ou comme étant un «initié» et qu'elle ne soit pas tenue de soumettre un rapport d'opération d'initié et de se conformer aux règles et règlements de la loi provinciale sur les valeurs mobilières qui s'appliquent aux opérations d'initiés.

Par conséquent, d'après le chercheur, le défi consiste, pour les sociétés du secteur des services financiers, à passer de la deuxième catégorie précitée à la troisième catégorie (c'est-à-dire à la catégorie «idéale» du moment) et à mettre en place des pratiques qui leur permettent de détecter toute négociation de produits et d'actions de la société effectuée à titre personnel par des employés, au moyen de mécanismes de contrôle, de déclaration et de mise en application.

## **5. Le conseil d'administration et son rôle de surveillance du programme de conformité aux normes**

### **Mandat du conseil d'administration**

Le succès à long terme d'une société repose sur une régie d'entreprise efficace. Aux termes de la loi, un conseil d'administration est responsable de la gestion ou de la supervision de l'administration de l'entreprise et de ses activités. Dans l'exercice de leurs fonctions, les directeurs et dirigeants sont tenus i) d'agir avec honnêteté et de bonne foi en vue d'assurer

au mieux les intérêts de la société ; et ii) de faire preuve de soin, de diligence et des capacités qu'une personne raisonnable exercerait dans des situations semblables.

### **Responsabilités du conseil d'administration**

Le conseil d'administration est responsable de la gestion judicieuse de la société comme l'article le mandat susmentionné. En vertu de ce mandat de gestion judicieuse, le conseil d'administration assume des responsabilités dans les cinq domaines suivants :

Le devoir de fiduciaire, notamment i) assurer que, lorsqu'elle exerce ses activités, la société respecte toutes les exigences juridiques et réglementaires ; ii) approuver et surveiller la conformité au code de déontologie de la société et à toutes les autres procédures et politiques qui régissent les activités de la société ; iii) assurer l'intégrité des mesures de contrôle et des systèmes de gestion internes de la société ; et iv) fournir un leadership éthique.

Responsabilités stratégiques, notamment i) adopter un processus de planification stratégique ; ii) approuver les principales initiatives de gestion ; iii) découvrir les principaux risques auxquels sont exposées les activités de la société et assurer la mise en oeuvre de systèmes appropriés en vue de gérer ces risques.

Responsabilités relatives à la surveillance par le conseil, notamment i) sélectionner, évaluer et récompenser les PDG et autres membres de la haute direction ; et ii) assurer la relève efficace de l'équipe de direction.

Responsabilités externes, notamment i) respecter toutes les exigences en matière de divulgation et de déclaration ; ii) assurer que les résultats financiers de la société sont déclarés aux actionnaires équitablement et correctement, en temps opportun, régulièrement et conformément aux normes comptables généralement reconnues ; iii) annoncer en temps opportun tout développement qui pourrait avoir une incidence importante sur la valeur de l'actif des actionnaires ; et iv) établir une politique de communication pour la société afin qu'elle puisse communiquer avec tous les actionnaires, autres intéressés et le grand public au besoin.

Responsabilités internes, notamment i) gérer ses propres affaires, y compris établir la structure et déterminer la composition et les mandats du conseil de planification et des comités et sélectionner le président et les membres du conseil et des comités ; ii) évaluer la performance du conseil dans son ensemble ainsi que de ses comités iii) choisir, évaluer et récompenser les directeurs ; et iv) orienter les nouveaux directeurs et établir un processus de formation continue des directeurs actuels.

### **Surveillance par le conseil d'administration du programme de conformité aux normes de la société**

Au moins une fois par an, soit un comité du conseil (*p.ex.* comité de déontologie ou d'examen des risques, de conformité aux normes, de vérification, *etc.*) soit le conseil lui-même, selon les circonstances, devrait approuver et examiner le programme de conformité aux normes de la direction, y compris la conformité au code et aux lignes directrices en matière de conflit d'intérêts, s'ils sont distincts. Le comité, ou le conseil, devrait également évaluer l'intégrité des systèmes de contrôle interne et de gestion de la société et la mesure dans laquelle ces systèmes réussissent à identifier et à gérer les risques auxquels la société est exposée.

Comme nous l'avons mentionné dans la section précédente, un dirigeant (*p.ex.* l'agent de conformité aux normes, le conseiller juridique ou le chef de la direction des finances) devrait être désigné pour veiller à l'application du code, des autres politiques et de toutes les procédures importantes, à l'échelle de la société, et s'assurer que celle-ci exerce ses activités conformément à toutes les exigences juridiques et réglementaires applicables. Ces opinions en matière de conformité aux normes devraient être régulièrement soumises à un comité du conseil ou au conseil lui-même accompagnées de documents justificatifs.

### **Informations et opinions fournies par la direction en matière de conformité aux normes**

La direction doit être tenue d'informer le conseil des progrès réalisés en vue de la réalisation des buts, des objectifs et des politiques qu'elle a établis. Le conseil doit être immédiatement mis au courant de toute dérogation importante à cette ligne directrice, y compris dans le domaine de la conformité aux normes.

Afin d'être objectif dans ses délibérations, de prendre ses décisions en connaissance de cause, de poser des questions éclairées à la direction et de voter de manière indépendante, le conseil d'administration doit recevoir de la direction des informations qui sont : i) de qualité supérieure (pertinentes à la décision qui doit être prise); ii) suffisamment détaillées (concentrées et utiles); iii) opportunes (fournies à l'avance); et iv) présentées sous le bon format.

Ces exigences en matière d'information revêtent une importance particulière dans le domaine de la conformité aux normes; c'est en fait sur elles que se base le conseil lorsqu'il questionne la direction sur son programme de conformité aux normes et les opinions qu'elle a formulées à ce sujet. Toute opinion soumise au conseil relativement à la conformité aux normes doit comprendre au moins les éléments suivants sous forme de résumé : i) les problèmes/violations/risques qui ont surgi et les mesures prises en vertu du code pour veiller à la conformité aux normes durant la période de présentation; ii) les modifications proposées au code et au programme de conformité aux normes; et iii) les séances d'éducation, de formation et d'application mises en place relativement au code et

au programme de conformité aux normes; iv) les déclarations de conformité aux normes soumises par tous les employés et l'état actuel du programme de conformité; et v) la base de l'opinion de la direction, accompagnée des documents justificatifs fournis par le conseil.

### **Évaluation indépendante du programme de conformité aux normes et recours à des conseillers professionnels**

Finalement, le président ou la présidente du conseil, devrait, à sa discrétion, pouvoir charger un conseiller professionnel de fournir des services au conseil d'administration ou à un comité du conseil, aux frais de la société. Si un dirigeant particulier souhaite faire appel à un conseiller indépendant aux frais de la société, il devra au préalable obtenir l'approbation du président ou de la présidente, selon les circonstances et la raison pour laquelle il ou elle souhaite avoir l'avis d'un professionnel indépendant.

Le programme de conformité aux normes d'une société devrait faire l'objet d'une évaluation indépendante de temps à autre. Les professionnels (conseillers juridiques, comptables, consultants) retenus par la direction ne sont pas nécessairement indépendants ou considérés comme tels par les organismes de réglementation lorsqu'il s'agit d'évaluer les programmes de conformité aux normes. On pourrait penser qu'ils sont dans le camp de la direction (voir le *New York Times* du 28 septembre 2000 A-12).

La conséquence de ce point de vue en matière de surveillance de la part du conseil est qu'il faudrait en fait recruter des spécialistes «indépendants» pour que l'évaluation de l'efficacité du programme de conformité appliqué par la direction soit «indépendante». Ainsi, il est possible que des spécialistes internes soient chargés de faire ce travail, par exemple les vérificateurs internes, si cette fonction existe. Pour que l'évaluation soit «indépendante», il faudrait sans doute que des spécialistes externes soient recrutés directement par le conseil ou un comité du conseil, plutôt que par la direction. Il faudrait également que ces spécialistes ne fournissent pas déjà d'autres services à la société (*p.ex.* des services de vérification) et qu'ils possèdent les connaissances et les compétences nécessaires pour entreprendre une évaluation du programme de conformité aux normes.

### **6. Répercussions pour la CSFO et les compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario**

De retour à notre première discussion sur les conflits d'intérêts et les programmes de conformité aux normes, il est impossible pour un organisme de réglementation de détecter ou de surveiller la myriade de conflits d'intérêt qui pourraient exister dans une entreprise. Cela ne relève probablement pas non plus de son rôle. Du point de vue pratique, aucun mécanisme de réglementation, quelle que soit son importance, ne réussira jamais à dissuader les coûts d'encadrement des gestionnaires professionnels qui se conduisent de manière intéressée. La responsabilité de détecter, de surveiller et d'interdire les conflits d'intérêt au sein des compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario relève directement de la haute direction. La responsabilité de s'assurer que la haute

direction a mis sur pied un programme de conformité aux normes efficace dans ce but repose clairement et carrément sur le conseil d administration de ces compagnies.

Si le programme mis en œuvre est incomplet ou inefficace, la faute en revient, au bout du compte, au conseil d administration; c est donc vers celui-ci que les organismes de réglementation commencent à, et devraient, diriger leurs efforts. Les organismes de réglementation devraient centrer leurs efforts sur les conseils d administration des compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario.

Les mesures visant à réglementer la conformité des assureurs devraient, si cela n est pas déjà le cas, également inclure les compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario.

Ainsi, les conséquences pour les compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario sont que les ressources et les efforts devraient assurer que les programmes de conformité respectent les pratiques exemplaires et les suggestions qui figurent à la section 4 du présent rapport. Il faudra donc réformer les systèmes de conformité aux normes ainsi que les mécanismes de surveillance utilisés par les conseils d administration.

## **7. Conclusions et recommandations du surintendant de la Commission des services financiers de l Ontario concernant les mesures à prendre**

Les recommandations ci-dessous visent les conseils d administration des compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario, en particulier afin de s assurer que le programme de conformité aux normes de la direction est efficace. Si on mentionne la «CSFO» et les «organismes de réglementation» en général, c est parce qu il est possible que ce rapport soit distribué à des organismes de réglementation situés en dehors de l Ontario.

Enfin, les conclusions et recommandations qui suivent n ont pas pour but, ni ne devraient être interprétées comme ayant pour but, de restreindre, de limiter ou de juger de quelque manière que ce soit la responsabilité continue de la CSFO à l égard de la réglementation de la conformité des compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario. Formuler des commentaires, directement ou indirectement, au sujet de la réglementation par la CSFO de la conformité des compagnies d assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario sortait du cadre du mandat de ce rapport.

Les conclusions et recommandations se présentent comme suit :

- (1) Les efforts de réglementation dans le domaine de la conformité des assureurs devraient, si ce n est pas déjà le cas, englober les programmes de conformité aux normes mis en œuvre par ces compagnies. Les efforts de réglementation devraient se concentrer sur la responsabilité du conseil d administration de veiller à l application de normes de conduite et de conformité élevées, ainsi que sur les processus et pratiques par le biais desquels le conseil d administration s assure que la direction

des compagnies d'assurance-vie respecte ces normes.

- (2) Il ne relève pas du mandat d'un organisme de réglementation comme la CSFO de surveiller et de détecter tous les conflits d'intérêts susceptibles de se produire au sein des compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario; cela ne serait d'ailleurs pas pratique. Le rôle de chaque compagnie d'assurance-vie, et de son conseil d'administration en particulier, est de s'assurer qu'un programme de conformité aux normes efficace a été mis en place afin de détecter et de surveiller les conflits d'intérêts susceptibles de se produire au sein de l'organisme. Le rôle de la direction de la société est de détecter, de surveiller et de gérer (et d'interdire) les conflits d'intérêts. Des recommandations portant sur le contenu d'un code efficace destiné aux sociétés du secteur des services financiers sont incluses dans le dernier paragraphe de la section 5 ci-dessus, à la page 9.
- (3) Les programmes de conformité aux normes varient en fonction de l'envergure, de la portée et de la complexité des activités de la société. En conséquence, les coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un programme de conformité aux normes efficaces varieront. Il est vrai qu'un programme de conformité performant coûte cher, mais beaucoup moins cher en tout cas que la perte que pourrait entraîner un manquement aux normes, tant sur le plan financier que sur le plan de la confiance du grand public.
- (4) En plus de continuer à revoir et à examiner les programmes de conformité aux normes des compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario, la CSFO pourrait envisager, en tant que membre des Canadian Council of Insurance Regulators, de partager et de coordonner ses ressources et son savoir-faire avec d'autres organismes de réglementation provinciaux à l'échelle nationale, afin de favoriser l'éducation et la communication au chapitre de la conformité aux normes, y compris formuler ses attentes à l'égard de ce qui constitue un programme efficace de gestion de la conformité.
- (5) Les organismes de réglementation devraient encourager l'Association canadienne des compagnies d'assurances de personnes à élaborer, sous forme de lignes directrices, un programme de gestion de la conformité basé sur le contenu du code de conduite, les normes de conformité et de régie et les procédés contenus dans le présent rapport.
- (6) Cette ligne directrice devrait être élargie sous forme de modèle plus vaste et plus détaillé et rédigée en langage clair, afin d'aider les compagnies d'assurance-vie à comprendre et à respecter leurs obligations en matière de conformité. Ce document devrait figurer sur le site Web des organismes de réglementation, de manière à ce que les compagnies d'assurance-vie et le grand public puissent les consulter et faire la comparaison entre les méthodes utilisées par les compagnies et les attentes des

organismes de réglementation dans ce domaine.

- (7) Tout programme efficace de gestion de la conformité aux normes devrait comprendre des pratiques exemplaires, semblables à celles présentées dans la section 4 ci-dessus.
- (8) Les organismes de réglementation devraient envisager, s'ils ne le font pas déjà, d'inclure dans leurs activités de réglementation de la conformité des assureurs, une évaluation et un examen des lignes directrices relatives aux conflits d'intérêts, du code de conduite, du programme de conformité aux normes et des processus de régulation des compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités dans leur territoire de compétence.
- (9) Les organismes de réglementation devraient charger des membres du personnel interne de surveiller l'élaboration des attentes en matière de conformité et de transmettre leurs propres attentes à cet égard aux compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités dans leur territoire de compétence.
- (10) Les organismes de réglementation devraient adopter et appliquer ces recommandations avant de proposer aux compagnies d'assurance-vie, qui exercent leurs activités dans leur territoire de compétence, un laps de temps précis durant lequel elles devront mettre en œuvre un programme de conformité aux normes qui s'aligne sur les recommandations ci-dessus.

#### **8. Coût des recommandations aux compagnies d'assurance-vie qui font des affaires en Ontario**

Les coûts liés à l'élaboration et à la mise en œuvre d'un programme de conformité aux normes efficace varieront en fonction de la situation de la compagnie d'assurance-vie. Les coûts que cela représente pour les compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario ont été un critère qui a beaucoup compté dans l'élaboration des recommandations.

En ce qui concerne les coûts associés à l'amélioration des mécanismes de conformité pour les compagnies d'assurance-vie qui exercent leurs activités en Ontario, le chercheur recommande que les organismes de réglementation encouragent ces compagnies à entreprendre des initiatives d'éducation et de communication comprenant non seulement les éléments d'un programme de conformité aux normes efficace, mais aussi les avantages monétaires indirects associés à ce genre de programme. Ces avantages comprennent : i) des pratiques commerciales et de gestion de premier plan, ii) une amélioration des relations avec la clientèle, iii) des avantages sur le plan du marketing et des ventes, iv) des relations réglementaires efficaces, et v) la confiance des investisseurs et du grand public. Nul doute que, par rapport à l'énormité des coûts potentiels en plus du fait que le manque de

conformité aux systèmes peut porter atteinte à la réputation de la société, les coûts liés aux « pratiques exemplaires » sont relativement modestes.

## 9. À propos du chercheur

Richard Leblanc est avocat, conseiller en gestion agréé, enseignant chevronné et expert-conseil en matière de conseils d'administration, de conformité aux normes des organismes et de régie d'entreprise.

M. Leblanc enseigne depuis cinq ans des cours sur les conseils d'administration, les stratégies commerciales et le droit commercial dans deux universités ontariennes, tant au niveau des premier, deuxième et troisième cycles qu'au niveau post-universitaire. En 1998, la Schulich School of Business de l'Université York lui a décerné la distinction la plus haute qui soit dans le domaine de l'enseignement en Amérique du Nord, sur la recommandation de ses étudiants.

En sa qualité de président de University Centre for Management Studies Inc., M. Leblanc fournit depuis dix ans des services d'expert-conseil et de recherche appliquée en pratiques commerciales à divers organismes. Plus particulièrement, entre autres choses, il a aidé un certain nombre de grandes sociétés canadiennes de divers secteurs (*p.ex.* des services financiers, de la fabrication, des produits de consommation et des ressources) et plusieurs organismes professionnels à élaborer, à évaluer et à mettre en œuvre des codes de déontologie, de pratique et de conduite. Sa clientèle se compose également d'associations à but non lucratif, du gouvernement et de sociétés de la Couronne.

M. Leblanc, qui a étudié aux États-Unis et au Canada, détient un CMC, un BSc, un MBA, des diplômes de droit canadien et américain (LLB, JD), une licence en droit (LLM) et travaille actuellement à un doctorat en politiques des sociétés, à la Schulich School of Business de l'Université York, où il se spécialise dans le domaine de l'efficacité des conseils d'administration. On peut le joindre directement en lui écrivant à [rleblanc@schulich.yorku.ca](mailto:rleblanc@schulich.yorku.ca) ou en composant le (416) 944-2884.